

# Hyvien työyhteisöjen Kainuu -hanke 2005-2009

## Loppuraportti



**Julkaisija:**

Kainuun maakunta -kuntayhtymä

PL 400

87070 KAINUU

Puh. 08 615 541

Faksi 08 6155 4260

[kirjaamo@kainuu.fi](mailto:kirjaamo@kainuu.fi)

**ISSN 1795-5661**

**Kajaani 2010**

# Hyvien työyhteisöjen Kainuu - Työyhteisöjen kehittämis- ja muutostuki Kainuun hallintoko- keilussa ja Kainuun kunnissa 2005-2009

Loppuraportti  
Maaliskuu 2010

Laatija:  
Marja-Liisa Komulainen



<b>Hyvien työyhteisöjen Kainuu hanke</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Lähtötilanne /nykytilanne</b> .....	<b>2</b>
1.1 Keskeiset aloitteentekijät ja heidän roolinsa projektin käynnistyessä.....	2
1.2 Toimintatapaan liittyvät ongelmat ja kehitystarpeet, jotka johtivat projektin käynnistymiseen.....	2
1.3 Projektille asetetut tuloksellisuuden, työelämän laadun, toteutustavan ja toteutusaikataulun tavoitteet .....	3
<b>2. Kehittämisprosessi</b> .....	<b>5</b>
2.1. Kehittämisprosessissa käytetyt menetelmät, mallit, välineet, lähestymistavat.....	5
2.2 Asiantuntijoiden rooli prosessissa .....	6
2.3 Projektiin osallistuneiden keskinäisen yhteistoiminnan toteutuminen .....	7
2.4 Henkilöstön osallistuminen hankkeen toteuttamiseen.....	8
<b>3. Hankkeen tavoitteet ja tavoitteisiin pääseminen</b> .....	<b>10</b>
3.1 Muutoksen hallinnan lisääminen .....	12
3.2 Uusien yhteisöjen organisoitumisen ja yhteisten toimintatapojen kehittämisen tukeminen (hallintomallin valmisteluryhmien työn arkeen vieminen) .....	13
3.3 Muutosjohtamisen valmiuksien tukeminen, jatkuvan esimiesvalmennuksen ja -tuen työkäytäntöjen kehittäminen ja vakiinnuttaminen .....	20
3.4 Tuottaa toimintamalleja verkkopohjaisen työskentelyn lisäämiseen .....	22
3.5 Työn tuottavuuden lisääminen .....	22
3.6 Henkilöstöstrategian tuottaminen laaja-alaisena kehittämisprosessina .....	24
3.7 Luottamusmiestoiminnan uusien työsisältöjen ja -käytäntöjen kehittäminen .....	24
3.8 Maakunta-kuntayhtymän ja alueellisten osaamiskeskusten yhteistyön tukeminen .....	24
<b>4. Arvio Projektista</b> .....	<b>25</b>
<b>5. Kehittämis ehdotukset ja -toimenpiteet</b> .....	<b>28</b>

## Hyvien työyhteisöjen Kainuu hanke

Tämä on loppuraportti vuosina 2005-2009 toteutetusta Hyvien työyhteisöjen Kainuun hankkeesta ja siinä tehdyistä toimenpiteistä. Hankkeen ulkoisen arvioinnin on tehnyt yhteistyönä Net Effect Oy Helsingistä ja Lönnrot instituutti Kajaanista. Ulkoinen arviointi on liitetty hankkeen loppuraporttiin liitteenä.

Yhdeksän kunnan (Hyrnsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo, Suomussalmi ja Vaala) Kainuussa asuu lähes Belgian kokoisella alueella (24.453 km<sup>2</sup>) noin 84 000 asukasta. Asukastiheys Kainuussa on 3,9 asukasta/maakm<sup>2</sup>, kun se on koko maassa 17,5 as./km<sup>2</sup>. Kainuu sijaitsee keskellä Manner-Suomea Oulujärven ympärillä.

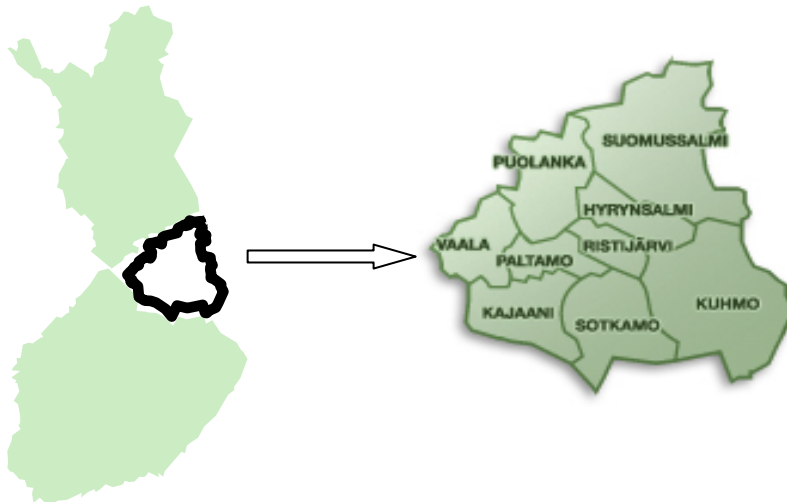
Alueen elinkeinorakenteesta palvelut kattavat suurimman osan n. 50 %, teollisuus 14,4 %, kauppa n. 13 % ja maa- ja metsätalous 8,6 %.

Teollisuuden vientituotteita ovat mittalaitteet, ajoneuvotietokoneet, junavaunut, elektroniikka, paperi, talkki, kivit tuotteet ja luonnontuotteet. Työttömyysaste oli vuoden 2009 lopussa Kainuussa 15,8 %, kun se oli koko maassa 11,3 %. Huoltosuhde oli Kainuussa vuonna 2009 hieman korkeampi kuin koko Suomessa (56,5 / 51,6), mutta huoltosuhde vaihtelee maakunnan sisällä hyvinkin paljon.

Koulutusaste on hieman koko maan keskiarvoa alhaisempi (61,4 % / 64,1 %).

Lisää Kainuusta löytyy sivuilta: <http://www.panoraama.com/kainuu/> ja <http://www.kainuu.fi/>

Kainuu karttana



# 1. Lähtötilanne

Hyvien työyhteisöjen Kainuu - hankkeen lähtökohtana oli Kainuun maakuntakokeilun käynnistyminen vuonna 2005.

Kehittämishanke toteutettiin Kainuun maakunta –kuntayhtymän ja Kainuun kuntien yhteishankkeena siten, että kehittämisprosesseja käynnistettiin sekä kuntayhtymän että kuntien työpaikoilla.

Suurin osa työyhteisöjen kehittämisprosesseista toteutui Kainuun maakunta – kuntayhtymän työyhteisöissä. Kainuun kunnista hankkeen tukiprosesseja käyttivät hyväkseen Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo ja Sotkamo.

## 1.1 Keskeiset aloitteentekijät ja heidän roolinsa projektin käynnistyessä

Hankkeen valmistelu on käynnistynyt Oulun yliopiston, Kajaanin aikuiskoulutuksen kehittämissyksikön sekä Kainuun sairaanhoito- ja erityishuoltopiirin kuntayhtymän (KASS) yhteissuunnitteluna vuonna 2004. Hanketta valmistelivat yliopistolta suunnittelijat Sinikka Suutari ja Sisko Tamminen sekä KASSilta kehittämisspäällikkö Tapio Rönkkö. Molemmat yliopiston suunnittelijoista toimivat hankkeessa prosessien ohjajina. Kuntayhtymän edustajana toiminut Rönkkö toimi hankkeen vastuullisena koordinaattorina hankkeen alkuajan; hän jäi pois tehtävästään 2006 syksyllä.

## 1.2 Toimintatapaan liittyvät haasteet ja kehitystarpeet, jotka johtivat projektin käynnistymiseen

Kainuussa käynnistyi 1.1.2005 koko maan mittakaavassa merkittävin *aluehallinnon* kokeilu. Kokeilua valmisteltiin yli 500 kainuulaisen voimin yli vuoden ajan. Käytännössä kokeilu merkitsi päivähoitoa lukuunottamatta sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä kokonaisuutena lukio- ja ammatillisen koulutuksen siirtämistä maakunnallisesti järjestettäväksi. Lisäksi yhteiseen kuntayhtymään siirtyivät Kainuun Liiton palvelut sekä kuntien yhdenmukaisilla päätöksillä tukipalvelut (mm. talous- ja henkilöstöhallinto, tietohallinto).

***Maakuntaan siirtyi kuntien ja kuntayhtymän työntekijöistä 3768. Muutos merkitsi voimakasta toimintojen uudelleenorganisointumista, laajaa työprosessien muutosta, uusien työkäytäntöjen rakentamista sekä merkittäväälle osalle siirtyvistä uusista työyhteisöistä. Käytännössä muutokset koskettivat rankimmillaan sosiaali- ja terveyspalveluita sekä tukipalveluita.***

Kuntiin jäi hallinnon, teknisen toimen, päivähoiton ja perusopetuksen työntekijöitä yhteensä noin 4500. Käytännössä myös kuntien organisaatiot ja toimintajärjestelmät muuttuivat merkittävästi. Suurimmassa osassa kuntia yhdistettiin mm. perusopetus ja päivähoito samaan toimialaan. Tämä merkitsi myös kunnissa johtamiskäytäntöjen ja työprosessien kehittämisen tarvetta.

Kokeilun käytännön edellytyksiin kuului alueellinen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon atk-järjestelmien muutos, mikä osaltaan lisäsi myös työyhteisöjen tarvetta

omaksua uusia työketjuja, -prosesseja ja -menetelmiä. Käytännössä mahdollistuivat sähköiset lomakkeet ja tiedon välitön tallentaminen osana päätöksentekoa. Toiminta-kohtaisissa järjestelmissä toteutettiin yhdenmukaistamista, mikä merkitsi osaltaan myös asiakastyöhön liittyvien järjestelmien muutosta. Henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon atk-järjestelmät hankittiin yhteispäätöksellä alueellisina, mikä tarkoitti työprosessien muutosta myös kaikissa Kainuun kunnissa niiden toimintojen osalta, joita maakunta järjesti kunnille (esim. palkkahallinto ja kirjanpito).

Samanaikaisesti hallintokokeilun kanssa tapahtui Kainuussa merkittävä työvoiman ikääntyminen. Vuosien 2005 – 2012 välisenä aikana on ennakoitu ikääntymisen vuoksi maakunnan palveluksesta poistuvan noin 110 henkilötyövuotta sekä kuntatyövoiman osalta 160 henkilötyövuotta. Käytännössä kainuulainen julkisen alan toiminta- ja työympäristö muuttuu kahdeksan vuoden aikana voimakkaammin kuin viimeisen 30 vuoden aikana yhteensä.

***Käytännössä toimintojen maakunnallinen uudelleenorganisointi merkitsi eri toiminnoissa maakuntatason tiimejä, keskitettyä johtamista ja hajautettuja toimintoja sekä palvelujen tuottamista myös kunnille ja valtionhallinnolle.***

Kokeilun valmistelun kuluessa selvästi havaittiin **yhdistyvien työyhteisöjen erilaisuus, arvojen, toimintakulttuurien ja työkäytänteiden ero**. Erot näkyivät paitsi kunta - ja kuntayhtymätasolla myös saman toiminnan sisällä eri kuntien yksiköissä. Organisaation onnistuminen, toimintatasolla palvelutiimien muodostaminen ja henkilöstön osaamisen käytön mahdollistaminen edellyttivät selkeän yhteisiin sopimuksiin perustuvan toimintapohjan muodostamista – yhteistä toimintapohjaa ja yhtenäistä johtamisjärjestelmää ei muodostu ilman pitkäjänteistä yhteistä kehittämisprosessia.

Organisaation toiminnan käynnistyttyä huomattiin myös, että johtajajärjestelmä ei ollut riittävän selkeästi esitetty, eikä johtamisen vastuita ollut määritelty riittävän tarkasti. Tämä on näkynyt selkeästi Tykes istuntojen aloituksessa yhtenä maakunta - kuntayhtymään kohdistetussa kritiikissä. Tykes prosessit ovat olleet hyvä keino selkeyttää työntekijöille tätä asiaa esim. erilaisten organisaatiokarttojen avulla.

### **1.3 Projektille asetetut tuloksellisuuden, työelämän laadun, toteutustavan ja toteutusaikataulun tavoitteet**

Tykes hankkeen ensisijaisena tehtävänä oli tässä muutosvaiheessa:

#### **1. Tukea työyhteisöjä tiimiytyemisessä ja tiimien yhteisten työkäytäntöjen muodostumisessa**

- uudenlaisen vuorovaikutuksen ja uudenlaisen toimintakulttuurin oppimisessa
- yhteisöllisen osaamisen mahdollistamisessa ja uusien työkäytäntöjen vakiinnuttamisessa
- yhteisöllisen arviointikyvyn lisäämisessä ja toimivien arviointikäytäntöjen tuottamisessa
- kuntakohtaisten työyhteisöjen erilaisista lähtökohdista tapahtuvaan maakunnallisten tiimien kehittämishaasteeseen vastaamisessa

- kainuulaisten sekä maakuntakuntayhtymän ja kuntien työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tuottavuutta lisäävien työprosessien kriittisen tarkastelun ja uudelleenjärjestelyn mahdollistamisessa
2. Vastata muutosvaiheessa työyhteisöjen, esimiesten ja yksittäisten työntekijöiden muutostuen tarpeeseen tukemalla heitä ja heidän jaksamistaan muutoksessa
  3. Tukea valmisteluryhmien työn arkeen vientiä
    - mahdollistaa laaja-alaisen valmistelu- ja suunnittelukulttuurin jatkuminen myös osana työyhteisöjen työkäytäntöä
    - ylläpitää valmistelun aikana käynnistynyttä yhteistoiminnallisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta
    - tuottaa periaatelinjauksesta arkipäivän työkäytäntöjä ja mahdollistaa työn uudelleen organisoiminen tehtyjen päätösten mukaisesti – työn organisoiminnan lähtökohtana on uusien työkäytäntöjen ja -prosessien työyhteisökohtainen rakentaminen ja toiminnan tuottavuuden lisääminen uudelleen organisoimalla toimintoja ja hyödyntämällä atk:n mahdollistamat muutokset työprosesseissa.
  4. Tukea kuntien henkilöstön muutosta
    - kuntaorganisaatiota toimintojen uudelleen organisoitumisessa ja sen edellyttämien toimintaprosessien käytäntöön viemisessä
    - uuden maakunnallisen työnjaon edellyttämässä verkottumisessa,
    - maakuntakuntayhtymän toimintojen ja päivähoiton ja perusopetuksen rajapintoihin liittyvän ennakoivan yhteistyön ja eri väestöryhmiin suuntautuvien palvelujen yhteisen kehittämisen mahdollistamisessa ja tarvittavien yhteistoiminnallisten työkäytäntöjen tuottamisessa
  5. Tuottaa toimintamalleja verkkopohjaisen työskentelyn lisäämiseen
    - edistää verkkopedagogiikan huomioimista osana kehittämisprosessia
    - mahdollistaa monikanavaisuus esim. mentoroinnin ja työnohjauksen sekä koulutuksen toteuttamisessa
    - lisätä valmiuksia tiimien sekä maakuntakuntayhtymän ja kuntien välisen yhteistyön verkkopohjaiseen toteuttamiseen

Toteutustapana oli alun perin suunniteltu yhteistyösopimuksellista tutkimus- ja kehittämismallia Yliopistokeskuksen kanssa, mutta Yliopistokeskuksella tapahtuneiden useiden henkilövaihdosten vuoksi, toteutuksesta vastasi myös yksityisiä kehittämistyön asiantuntijoita. Työyhteisöjen kehittämisprosesseja ovat vetäneet työyhteisöjen hyvinvoinnin asiantuntijat (liite 3.), jotka ovat olleet ulkopuolisista organisaatioista.

Hanke aikataulutettiin 2005-2009 vuosille. Tavoitteena oli, että hankkeeseen osallistuu vuosittain noin 20 eri työyhteisöä ja kehittämisprosessin kesto olisi noin 40 tuntia/työyksikkö.

## 2. Kehittämispöessi

### 2.1. Kehittämispöesseissa käytetyt menetelmät, mallit, välineet, lähestymistavat

Kehittämishankkeesta tiedotettiin kuntayhtymän ja kuntien esimiehiä sähköpostin välityksellä. Heille lähetettiin lyhyt esittely hankkeesta, hankesuunnitelma sekä hakemuslomakkeet, joilla heidän oli mahdollista hakeutua kehittämispöessiin. Tämä tiedottaminen toistettiin pääsääntöisesti kerran vuodessa koko hankkeen ajan. Hakemuksessaan esimiehet esittelivät työyhteisönsä, henkilöstömäärän sekä syyn hakeutua kehittämishankkeeseen. Kriteerinä hankkeeseen pääsulle oli mm. maakunnallistamisen tuomat suuret muutokset joko organisaatiossa tai muissa toimintatavoissa ja toissijaisesti erilaiset työyhteisöjen sisäiset toimintaongelmat ja työntekijöiden jaksamisen tukeminen. Vuosina 2007 ja 2008 hankkeeseen haettiin mukaan työyhteisöjä, jotka olivat saaneet kuntayhtymässä tehdystä työhyvinvointikyselystä keskiarvoksi alle 3 (asteikko 1-5). Osa näistä työyhteisöistä lähti mukaan Tykes hankkeeseen, osa työyhteisöistä kehitti toimintaansa muutoin. Yleensä ottaen melkein kaikki hankkeeseen hakeneet työyhteisöt pääsivät siihen mukaan, sillä hakijoita oli kerrallaan sen verran vähän.

Ennen työyhteisön kokoontumisesta pöessin ohjaaja, esimies ja projektikoordinaattori kokoontuivat keskenään keskustelemaan pöessin tavoitteista ja tarkoituksesta. Projektikoordinaattori oli työyhteisöpöessien aloituksessa mukana suuntaamassa pöessin alkua kuntayhtymän ja hankkeen tavoitteiden mukaiseksi.

Kaikille yhteisenä raamina oli lyhyehkö tuntimäärä kehittämistyöhön, n. 36-45 tuntia/ryhmä. Työyhteisöt kokoontuivat noin kerran kuukaudessa ns. "istuntoihin", joiden teemat vaihtelivat työyhteisön tavoitteiden asettelun mukaisesti. Kokoontumisissa oli asiantuntijan alustuksia mutta oleellisessa määrin yhteistä dialogia ja ryhmissä tapahtuneita teemojen työstämistä. Monessa pöessissä työskentelyn päämääränä oli ihmisten tietoisuuden parantaminen omista toimintaansa ohjaavista sisäisistä säännöistä ns. käyttöteorioiden tiedostaminen. Pöessiryhmien työskentely aloitettiin alkuarvioinnilla, jonka aikana muotoiltiin tavoitteet työskentelylle. Pöessien lopussa tehtiin loppuarvioinnit tavoitteiden saavuttamisesta ja kokemuksista pöessissä.

Projektikoordinaattori oli yhteydessä asiantuntijoihin pöessien aikana. Asiantuntijat ottivat myös yhteyttä projektikoordinaattoriin heti, mikäli työyhteisön tila tai muutoin pöessi sitä vaati. Asiantuntijoiden kanssa mm. pohdittiin nimenomaan tavoitteiden asettelua ja asiantuntijoiden roolia pöessien ohjaamisessa.

Työyhteisön kehittämisessä asiantuntijat ovat käyttäneet hyvin erilaisia työtapoja ja menetelmiä.

Seuraavassa lyhyinä mainintoina käytettyjä menetelmiä:

- a) Teema-Insight-työskentely.
- b) Pienryhmätyöskentely / Vertaisoppiminen
- c) Yhteiskeskustelu, dialogisuus
- d) Johtajuuden vahvistaminen

- e) Psykodraama - työskentely
- f) Toiminnalliset menetelmät
- g) Opintomatkat.
- h) Ratkaisukeskeinen lähestymistapa
- i) Koulutuksellinen työnohjauksen malli
- j) työn imun UWES –arviointi malli
- k) HIDAS-metodi
- l) kenttätutkimusta
- m) Tyytyväisyys ja uupumus auttamistyössä –testi (Compassion satisfaction and Fatigue self test, Figley CF & Stamm BH 1996, käänös Leena Väisänen)
- n) mentorina toimimista tiimivastaavalle aidossa tiimitilanteessa

Net Effectin tekemässä kyselyssä tuli esille, että osallistujat olivat kokeneet käytetyt menetelmät hyvinä. Niiden avulla pystyttiin tuottamaan omaa ja kokemuksellista tietoa ja sisältöjä prosesseihin. Prosessien vetäjät koettiin asiantunteviksi ja he esittivät asiat helposti omaksuttavassa muodossa. (Net Effect 2010, s.17,18.)

Hankkeelle perustettiin ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat työsuojeluvaltuutettu Matti Eerola ja Kaisu Soukkala-Hekkala (2009), TNJ Pääluottamusmies Heikki Hekkala 2006 saakka, 1.8.2008 alkaen Tehyn päätoiminen luottamusmies Sirpa Poutiainen, Yliopistokeskuksen suunnittelija Sisko Tamminen, Sosiaali- ja terveystoimialalta perhepalvelujohtaja Helena Ylävaara, Koulutustoimialalta ammattioppilaitoksen projekti-koordinaattori Sirkka Karjalainen sekä Kajaanin lukion rehtori Tuuli Romppainen, työterveyshuollon vs. vastaava hoitaja Leena Kinnunen 2005-2006, vastaava hoitaja Anitta Rautiainen 2007 alkaen ja vastaava hoitaja Riitta Tervo 2008-2009, Sotkamon henkilöstöpäällikkö Kaija Luukkainen sekä sosiaalialan erikoissuunnittelija, projektin koordinaattori Marja-Liisa Komulainen ja henkilöstön kehittämispäällikkö, projektipäällikkö Rönkkö Tapio vuoden 2006 syksyyn saakka. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä 12 kertaa hankkeen aikana.

Projektikoordinaattori on ollut Sosiaali- ja terveystoimialan johtoryhmän jäsen ja hän on esitellyt projektia siellä lyhyillä tietoinfoilla.

## 2.2 Asiantuntijoiden rooli prosessissa

Kehittämisen prosessin asiantuntijat ovat edustaneet kehittämistyön prosessiasiantuntemusta ja heidän roolinsa on ollut keskeinen prosessien etenemiselle. Asiantuntijoiden tehtävä on ollut varmistaa (käytännön järjestelyn tekivät esimiehet) ja organisoida istuntojen tavoitteiden kannalta otolliset olosuhteet: aikataulut, ajankäyttö, tilaratkaisut sekä hallita istuntojen rakenne /muoto /menetelmät. Vaikka asiantuntijoiden kanssa sovittiin alusta alkaen, että työyhteisöt voivat työstää asioitaan itsenäisesti, kaikissa prosesseissa ns. kotitehtävät eivät onnistuneet, koska henkilöstöllä ei ollut yhteistä aikaa tai keskustelufoorumia välitehtävien suorittamiseen. Joissakin tilanteissa työyhteisö ja jopa esimies odotti, että kehittäminen prosessi on ohjaajan/asiantuntijan omistuksessa ja hän määrittelee/päätää, mitä tehdään tai miten jokin asia työyhteisössä pitäisi tehdä.

Kehittämisen prosessin keskustelujen teemat ovat nousseet työyhteisöjen ajankohtaisista asioista, ja tavoitteista, jotka tulivat asiantuntijoiden tietoon ennen istuntoja aloittamista käydyissä suunnittelutilaisuuksissa sekä istuntokohtaisissa kuulumis- ja suunnittelutuokioissa esimiesten kanssa. Lisäksi asiantuntijat ovat tehneet työyhteisöjen kanssa alkutila-arvioinnin erilaisin menetelmin (swot, liikennevalot), joiden perusteella työyksikkö on viimeistellyt prosessin tavoitteet. Harvassa työyhteisössä Tykes hankkeen kehittämisen kohteeksi nousi konkreettista tavoitetta, vaan prosessilta toivottiin enemmänkin ”henkistä tukea” muutoksessa jaksamiseen.

Asiantuntijat ovat kukin käyttäneet oman osaamisensa ja vahvuksiensa mukaisia työmenetelmiä eri prosesseissa.

Prosessin suunnittelu käynnistyi yliopistokeskuksen kanssa yhteistyössä, ja alkupe-  
räisen suunnitelman mukaan asiantuntijat olisivat olleet yliopiston kouluttajia. Lähtö-  
kohtana oli, että heillä olisi yhtenäinen tieteellinen tarkastelukulma työyksiköiden ke-  
hittämiseen. Projektin käynnistyessä kävi kuitenkin ilmi, että osa kouluttajista yliopis-  
tolta oli vaihtanut työpaikkaa. Projektin hankittiin asiantuntijoiksi yliopiston ulkopuoli-  
sia yksityisiä työhyvinvoinnin ammattilaisia. Tässä hävittiin kuitenkin se, ettei asian-  
tuntijoilla ollut yhtenäistä teoreettista viitekehystä, eikä asian merkitystä ymmärretty  
tarpeeksi syvällisesti hankkeen aikana.

### **2.3 Projektiin osallistuneiden keskinäisen yhteistoiminnan toteutuminen**

Yhteistoiminnan toteutumista voidaan tarkastella kahdelta näkökulmalta: yksittäisen  
työyhteisön tai koko maakunta –kuntayhtymän/kunnan kannalta.

Koko hankkeen tarkoituksena ja toimintaideana oli, että henkilöstö lähtee kokonai-  
suutena yhteistoiminnassa työstämään omien työyksiköjensä toimintamalleja ja ja-  
kamaan hyviä työkäytäntöjä uudessa organisaatiossa. Jokaisessa prosessissa oli  
mukana työyksikön lähiesimies/miehet sekä jonkin verran ylemmän tason päälliköitä.  
Päälliköt olivat pääosin tietoisia prosesseista ja prosessien alkaminen toteutui johdon  
tuella. Maakunnassa hajallaan sijaitsevien työyksiköiden henkilöstöä tuotiin yhteen ja  
alkaen ensi tutustumisesta työskenneltiin yhdessä.

Koko maakunnan tasoa tarkasteltaessa tilanne näyttäyty toisenlaisena. Yksittäiset  
tulos- tai vastuualueet toimivat hankkeissa ominaan, omine tavoitteineen, eikä laa-  
jemmin Tykes hankkeen tiimoilta erilaiset työyksiköt olleet keskenään yhteistoimin-  
nassa.

Jos tarkastellaan asiantuntijoiden ja hankkeen koordinaation tai yleisemmin maakun-  
nan yhteistoimintaa, niin siinä pyrittiin hyvin matalan kynnyksen yhteistoimintaan eri-  
laisin yhteydenpidoin. Toisaalta asiantuntijat olivat keskeisiä toimijoita tai fasilitaatto-  
reita työyksiköissä ja toimivat esimiesten tukena.

Maakunnan ylin johto jäi kuitenkin kauemmas hankkeesta. Se on ollut hankkeesta tie-  
toinen, mutta varsinkin alussa toimintaedellytysten varmistamisessa oli hankaluuksia.  
Esimerkiksi hankkeeseen käytettävän ajan kuulumisesta työajaksi jouduttiin neuvotte-  
lemaan henkilöstöhallinnon kanssa.

Palkansaajajärjestöjen/päälouottamusmiesten edustaja (kuntayhtymässä on yhteensä 10 pää/varapäälouottamusmiestä) sekä työsuojeluvaltuutettu oli hankkeen ohjausryhmässä koko hankkeen ajan. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui hankkeen alkuvuosi-  
na harvakseltaan. Päälouottamusmiehissä tapahtuneiden henkilömuutosten takia välissä oli useita kokouksia, joissa luottamusmiesedustusta ei ollut mukana. Vuosien 2008-2009 aikana päälouottamusmiehille esiteltiin hanketta ja heidät kaikki kutsuttiin mukaan hankkeeseen ”kummeiksi” prosessissa oleville työpaikoille. Käytännössä päälouottamusmiesten osallistuminen kehittämiseen jäi ohueksi. Käytännössä työyhteisöjen kehittämishankkeet eivät käsitelleet aiheita, joissa palkansaajajärjestöjen mielipiteitä tai kannanottoja olisi tarvittu. Luottamusmiesten aikaresurssit eivät sallineet, että he olisivat osallistuneet osana työyhteisöä prosesseihin, joten käytännössä he jäivät ulkopuolisiksi prosesseista.

## **2.4 Henkilöstön osallistuminen hankkeen toteuttamiseen**

Henkilöstöä hankkeeseen osallistui todella laajasti. Työyhteisöjen kehittämisprosessien lähtökohtana oli 100% työyksikkökohtainen osallistuminen, mistä valitettavasti jouduttiin poikkeamaan lomien, sairauslomien ja sen vuoksi, ettei työstä voinut kaikkia työntekijöitä kerralla irrottaa.

Esimiesten työnohjauksen tarkoituksena oli kehittää esimiesten työyksikkönsä kehittämistyötä, ja siten työyksikköjen henkilöstö oli mukana välillisesti työyksikössä toteutettujen toimenpiteiden myötä. Lisäksi joissakin työohjauksista asiantuntija teki ohjauksellisia työpaikkavierailuja ryhmään osallistuvien esimiesten työyksiköihin.

Johtoryhmien valmennuksessa oli erilaisia työskentelytapoja; osin kohteena oli suoraan vain kunnan johtoryhmä, osin prosessiin osallistui laajemmin koko kunnan henkilöstöä.

Tiimivastaavien valmennuksessa työyhteisöt olivat välillisesti mukana. Tiimivastaavat saivat oppia tiiminjohtamisesta omassa tiimissään, ja näin työntekijät olivat vaikuttamassa tiiminsä työskentelytapoihin.

Kaikkiaan prosesseihin osallistuneita henkilöstöä on ollut noin 1450 eli noin 28 työntekijää/työyhteisöprosessi. Tässä luvussa ovat myös ne työntekijät, jotka osallistuivat prosessi-istuntoihin vain kerran tai kaksi. (Net Effect lähetti kyselyn sähköpostilinkkinä vain 1050 työntekijälle, koska osalla työntekijöistä ei ollut voimassa olevaa sähköpostiosoitetta tai henkilö ei ollut enää työssä maakunta –kuntayhtymässä tai kunnassa.)

Liitteessä 3. on tilasto osallistuneiden työntekijöiden määrästä kussakin prosessissa.

## **2.5 Projektin toteutumista edistäviä tai vaikeuttavia tekijöitä, niiden käsittely, ja vaikutus projektin etenemiseen**

Projektin toteutumista edistäviä tekijöitä olivat mm. tulos/vastuualuejohdon sitoutuminen asiaan ja työyksikköjen halukkuus kehittämiseen ja muutostukeen. Yksiköissä oli selkeitä näkemyksiä yhteisten toimintatapojen tarpeesta. Prosessien toteutumista edisti ”joustavien” asiantuntijoiden mukanaolo.

Vaikeuttavia tekijöitä oli puolestaan runsaasti. Henkilöstöresurssit työyksiköissä koettiin riittämättömiksi, eikä kehittämistä aina nähty tärkeänä omassa työssä. Kysymyksessä on olemassaolon realiteetti, johon ei prosessin aikana pystytty paljoka vaikuttamaan muutoin kuin asenteellisella muutoksella, tai prosessin toteuttaminen tapahtui työyksikössä, työn ohessa. Hyväksyttiin, että joku henkilöstöstä joutuu jäämään vuorollaan prosessi-istunnoista pois. Oma toimintana maakunnassa aloitettiin ns. vakituisten varahenkilöstön käyttö, mikä helpotti työyksiköitä saamaan sijaisia prosessin ajaksi.

Maakunnan ylimmän johdon sitoutumisessa hankkeeseen oli ohutta. Maakunnan taloudellisen tilanteen negatiivinen näkyminen ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvä henkilöstön ja esimiesten syyllistäminen jopa lamaanutti ajoittain tykesistuntoja. Asiasta keskusteltiin hyvin paljon prosessi-istuntojen aikana. Kehittämisprosessin aikaa käytettiin työstämään ilmoitusten aiheuttamia ahdistusta ja mielipahaa. Työyksikköjen sitoutumattomuus todellisiin toiminnan muutoksiin oli havaittava ongelma, joka näkyi konkreettisten muutosten puutteena. Koko hankekauden ajan asiantuntijoiden kanssa käytiin läpi tätä haastetta. Mikäli esimies ei ole sitoutunut vieämään muutoksia läpi, asiantuntijan on hankala, suorastaan mahdoton, pakottaa työyhteisöä muutokseen.

Osassa prosesseissa näytti nousevan esille työkäytäntöjen yhtenäistämässä se vaikeus, että lähiesimiesten oli vaikea lähteä yhdenmukaistamaan toimintoja muiden yksiköiden kanssa. He olivat liian lähellä omaa yksikköään eikä heillä ollut tietoa toisenlaisista työtavoista. Myös esimiehet kokivat/tunsivat muutosvastarintaa. Esimiehiltä uupui työaikaa ja toisaalta ehkä myös osaamista lähteä systemaattisesti luomaan yhteisiä toimintakäytäntöjä.

Uusi organisaation rakenne vaikeutti prosessien uudistusten läpiviemistä koko toiminnan alueelle, varsinkin ensimmäisten vuosien aikana. Esimerkiksi vanhuspalvelujen alue; Tykes hankkeeseen osallistui koko Kainuun vanhusten asumispalvelujen henkilöstö esimiehineen. Henkilöstö jakaantui neljään Tykes ryhmään. Hallinnollisesti vanhuspalvelujen hallinnointi jakaantuu kolmelle alueelliselle seudulle, jossa kussakin on oma asumispalveluista vastaava esimies ja hänen esimiehensä on seudun vanhuspalvelupäällikkö. Prosesseissa nousi esille myös esim. ongelmia yhteistyössä jonkun muun sidosryhmän kanssa, esim. pesula tai ruokahuolto. Ryhmät olivat näissä tilanteissa neuvottomia siitä, kuka on vastuussa tällaisten ongelmien ratkaisemisesta.

### 3. Hankkeen tavoitteet ja tavoitteisiin pääseminen

Lopullisessa hankkeen tavoitteiden määrittelyssä todettiin, että saadun avustuksen puitteissa ei ole mahdollista saavuttaa kaikkia asetettuja tavoitteita. Tavoitteista priorisoitiin tuossa vaiheessa pois mm. henkilöstöstrategian tuottaminen laaja-alaisena kehittämisprosessina, luottamusmiestoiminnan uusien työsisältöjen ja -käytäntöjen kehittäminen sekä verkkopohjaisen työskentelyn lisääminen. Osa näistä tavoitteista on tehty sittemmin omana työnä muun toiminnan ohella.

Hankkeen tavoitteisiin pääsemisessä on kaksi näkökulmaa: yksittäisen työyksikön prosessin tavoitteisiin pääseminen sekä toisaalta koko maakunta –kuntayhtymän tavoitteisiin pääseminen. Tavoitteet olivat toki samansuuntaiset, mutta painotukset erilaiset eri prosesseissa. Tavoitteiden saavuttamisen arviointia toteutettiin jokaisessa työyksikköprosessissa prosessin lopussa työyhteisön itsearviointina. Arviointi kuitenkin tapahtui asiantuntijan omista työskentelymenetelmistä lähtien eikä se ollut systemaattista ja samansisältöistä.

Hankkeen tavoitteisiin pääsemisen mittaamista ei mietitty tarpeeksi tarkkaan prosessin alkuvaiheessa. Jälkiviisaana voi sanoa, että jokaisessa työyksiköissä olisi tullut tehdä ennen prosessia nykytilakartoitus, prosessin loppuessa loppuarviointi sekä vielä vaikuttavuudesta oma arviointi n. 6-8kk prosessin loppumisen jälkeen. **Tulee kuitenkin muistaa, että hanke käynnistyi tilanteessa, jossa täysin uusi organisaatio aloitti toimintansa ja työyhteisöissä oli käynnissä useita samanaikaisia muutoksia, mm. atk-ohjelmistomuutoksia, esimiesmuutoksia, organisaatiorakenteen muuttumista, työyksikköjen vaihtumista jne. Ihmiset ja toiminnot ”etsivät” omaa paikkaansa.** Hankkeen lähtökohtana olikin nimenomaan muutoksessa tukeminen sillä oletuksella, että muutostilanne tulee olemaan haastava ja monenlaisia ratkaistavia asioita esille nostava prosessi. Prosessien hyötyä pidettiin itsestään selvänä asiana, eikä sen mittaamista nähty niinkään tärkeänä.

Kainuun maakunta –kuntayhtymässä tehtiin työhyvinvointikyselyt vuosina 2006 ja 2008. Kyselyyn vastanneiden määrä kasvoi vuonna 2008 edellisestä kerrasta. Uutena osiona kysyttiin kuntayhtymän strategian mukaisista arvoista ja miten ne näkyvät käytännön työssä. Ilman arvo-osiota työhyvinvointikyselyn vertailukelpoinen tulos oli vuonna 2008 hieman parempi kuin vuonna 2006. Tarkemmin tuloksia verrattaessa ei löydy suoraa yhteyttä Tykes hankkeen ja työhyvinvointikyselyn tulosten välille.

Tavoitteiden saavuttamisessa täytyy huomioida, että työyhteisöjen tavoitteet suuntautuivat pääosin muutostilanteen tuoman ahdistuksen helpottamiseen. Monellakaan työyhteisöllä ei ollut konkreettista työmenetelmän tai mallin muuttamistarvetta/ideaa tullessaan työyhteisöprosessiin. Kysymys oli lähinnä yhteisten hyvien tapojen siirtämisestä toisille työyhteisöille.

Prosessiin käytetyn ajan ollessa niinkin lyhyt kuin 40 tuntia eli vain 6-10 työpäivää, on uusien työmallien ja menetelmien kehittäminen saanut vasta idea-asteen. Toisaalta yhteinen organisaatio on vaatinut yhteisiä työkäytäntöjä ja työkäytäntöjen yhtenäistämistä. Tätä työtä on tehty limittäin Tykes työyhteisöjen kehittämistehtävien kanssa. On vaikea erottaa yksinomaan Tykes hankkeessa tuotettuja kehittämistuloksia.

Hankkeen arvioinnissa on otettava huomioon myös hankkeen toiminnan kaksi tasoa: työyhteisön kehittäminen ja tässä työssä saavutetut tavoitteet sekä toisaalta kaikkien Tykes hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen ”selviytyminen” muutostilanteessa suhteessa / verrattuna niihin työyhteisöihin, joissa Tykesin mukaisia prosesseja ei ole viety läpi. Tämä arviointi (osallistuneet/osallistumattomat) osoittautui hankkeen loppuvaiheessa niin paljon resursseja vaativaksi, ettei siihen ollut mahdollisuutta.

Hankkeesta tehtiin ulkoinen arviointi Net Effect Oy ja Lönnrot instituutin toimesta syksyllä 2009. Arviointi on loppuraportin liitteenä ja se julkaistaan –kuntayhtymän julkaisusarjassa. Arvioinnissa tehtiin kysely hankkeeseen osallistuneelle henkilöstölle. Myöhemmin viitataan ko. arvioinnista saatuihin tuloksiin useassa kohtaa.

Hankkeesta tehdyn arviointiraportin mukaan saatujen palautteiden perusteella Tykes toi analyttistä ja refleksiivistä otetta osallistuneisiin yksiköihin, joissa se auttoi myös ymmärtämään hallintomallia ja yksittäisen työyhteisön/yksikön ja työntekijän roolia ja paikkaa siinä. Oppivan organisaation edellytyksiä tuettiin monin tavoin, ja hanke puolesti näin paikkaansa osana muutostukea.

Kainuun hallintomallilla sinänsä oli suoria vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen ja muutoksen hallinnan edistämiseen, voimavaroihin (aineettomat, henkilökohtaiset ja yhteisölliset voimavarat, aineelliset voimavarat) ja palvelujen laatuun. Erityisesti työntekijät kokivat nämä vaikutukset merkittäviksi. Hallinnon edustajat näkivät nämä vaikutukset motivoinnin ja esimiesten sitouttamisen vaikutuksina. Prosessien vetäjät näkivät näiden vaikutusten liittyvän erityisesti työn sisäiseen organisointiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijöiden kokemusten mukaan muutokset olivat osin myönteisiä, etenkin työn sisäisen organisoinnin ja toimintatapojen kehittämisen osalta, edistymistä tässä suhteessa koki tapahtuneen 44 % kyselyyn osallistuneista.

Lähes puolet (47 %) kyselyyn osallistuneista työntekijöistä oli tyytyväisiä siihen, miten Tykes-prosessi oli kyennyt vastaamaan heidän odotuksiinsa. Perustelut tyytyväisyydelle liittyivät erityisesti siihen, että prosessi edisti toimintaympäristön sekä oman yksikön parempaa tuntemusta, työn organisointia, ongelmatilanteiden hallintaa ja ratkaisuja sekä suhteita työtovereiden kesken, työyksikön ilmapiiriä.

- **YHTEISTYÖ:** Yhteistyö lähti oikeaan suuntaan - sovittiin käytäntöjä mm. yhteisistä palaverista, kehityskeskusteluista, osaamisen kehittämisen suunnitelmista sekä työnohjauksesta. Me-henki ja toimintatavat tiivistyivät. Usko ja voima yhteistyöhön kasvoi.

- **TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA OMAN YKSIKÖN PAREMPI TUNTEMUS:** Työympäristön tuntemus lisääntyi ja oman työn suhteuttaminen laajempaan kokonaisuuteen parantui. Samalla tutustuminen muihin tiimeihin ja omiin tiimiläisiin. Myös ymmärrys toisten työtä kohtaan parani.

- **TAHTOTILA:** Valmius ja tahto yhteiseen kehittämiseen muodostui / vahvistui prosessin myötä.

- **JOHTAMISEN TUKI:** Esimiehet saivat tukea avoimeen keskusteluun. Johto hyötyi prosessien määrittelystä ja johdon oma johtaminen jäämäköityi.

- **KÄYTÄNNÖN VÄLINEET:** Työkalujen ja vinkkien saaminen arkeen (mm. käsikirja tiimi-työhön, kehityskeskustelut jne.)

- **YHTENÄISET TYÖTAVAT:** Työtapojen yhteensovittaminen käynnistyi. Työnkuvat selkiytyivät, työkäytänteitä yhdenmukaistui, prosesseja järkevoityi, sisäisen tiedon saanti parantui ja kokonaisuuksien hallinta parantui.

Onnistumisten koettiin liittyvän varsinkin ryhmän innostuneisuuteen ja sitoutuneisuuteen prosessiin, mahdollisuuteen kokoontua porukalla (avoin keskustelu asioista, pohdinnat ja ryhmätyöt, ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen), vetäjän ammattitaitoon (työskentelyn osallistavuus, rohkaisevuus ja motivoivuus), vertaistuen ja työnohjauksellisen tuen saamiseen. Psykologiset alustukset koettiin mielenkiintoisina (omaa tutkiskelua herättäviä) ja omaa ammatti-identiteettiä ja tiimin itsetuntoa nostavana.

Myönteisiä aihioita oli prosesseissa paljon, mutta prosessit jäivät jostakin syystä osittain kesken. Prosesseissa esille nousseiden asioiden edelleen työstäminen työyksiköissä jäi puutteelliseksi. Syyksi asioiden jäämiselle aihioasteelle esitettiin arvioita siitä, että vaikka työyhteisön kehittäminen on yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden kesken, vetovastuu on kuitenkin aina esimiehellä ja hän olisi tarvinnut lisätukea työsäään. Esimiehet olivat hyvin kuormitettuja monien jopa ristiriitaisten vaatimusten keskellä.

Eniten kehitettävää näyttäisi olevan vaikuttavuuden seurannassa, joka liittyy muutosten ja vaikutusten tunnistamiseen sekä johtopäätösten ja havaintojen viemiseen arki työhön prosessien jälkeen.

Kehittämisprosessin suunnitteluun ja rajaamiseen kaivattiin myös syvempää ja laajempaa näkökulmaa (liiallinen teoreettisuus, enemmän räätälöintiä tarpeita varten, vähemmän pinnallisuutta, henkilöstön osallistuminen hankkeen suunnitteluun). Lisäksi nähtiin, että tavoitteita olisi pitänyt asettaa tulevaisuutta suunnaten.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tavoitteittain niiden toteutumista eri prosesseissa esimerkkien avulla.

### 3.1 Muutoksen hallinnan lisääminen

- Yhteisöjen/tiimien muodostumisen sekä niiden sisäisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen – uusien, vuorovaikutteisten työkäytäntöjen tiimipohjainen kehittäminen
- Työntekijöiden yksilöllisen muutoksen tukeminen – tukea yksilötason selviytymistä samanaikaisessa voimakkaassa työn sisällöllisessä ja työympäristöön liittyvässä muutoksessa ja mahdollistaa muutokseen liittyvien asioiden läpikäynti työyhteisötasolla

#### Tavoitteen saavuttaminen:

Hankkeen avulla pystyttiin antamaan henkilöstölle aikaresurssi lähteä käymään syvällisemmin läpi maakunnan muutosta ja omaa asemaa maakunnan kokonaisuudessa. ”Käytäntöjen, työ- ja toimintaolosuhteiden ja palvelujen toimivuuden näkeminen ja kokemuksellinen keskustelu niistä antoi toiminnalle erityistä lisäarvoa ja ymmärrystä maakunnallisten palveluiden senhetkisestä tilasta ja kehittämistarpeista ja sai aikaan yksiköittäin omaa kehittämistyötä” (Sisko Tamminen, vanhusten asumispalvelujen ryhmä)

Vuonna 2007-2008 toteutettiin palkkahallinnon työyhteisöprosessi. Työyhteisöllä oli edessään suuria muutoksia; palkanlaskijan roolin muuttamista, toimipaikkojen yhdistämistä, sähköisten työkalujen käyttöönottoa ja henkilöstömäärän vähenemistä. Pro-

sessin aikana henkilöstön ahdistus lieveni, koska heidät otettiin mukaan tulevaisuuden tekemiseen.

Kainuun kehitysvammahuolto perusti toimintoihinsa tiimejä vuoden 2009 alussa. Tiimien vetäjät lähtivät kaikki mukaan kehittämisprosessiin, missä he työstivät itselleen oman käsikirjansa/toimintaohjeensa tiimien työskentelylle sekä toisaalta omalle toiminnalleen tiimien vetäjinä. Kehittämistyöhön päästiin oikeaan aikaan ja henkilöstö sitoutui siihen täysin. Prosessi herätti tiiminvetäjissä suurta positiivista intoa ja he ovat jälkeenkäinkin tuoneet vahvasti esille prosessin.

Arviointiin liittyvässä kyselyssä esitettiin **oppimista koskevia väittämiä**. Kaikista eniten Tykes-prosessien koettiin edistäneen henkilökohtaista oppimista, tältä osin viidennes työntekijöistä oli täysin samaa mieltä. Seuraavaksi eniten prosessien nähtiin edistäneen oppimista osallistuvan yksikön sisällä.

### 3.2 Uusien yhteisöjen organisoitumisen ja yhteisten toimintatapojen kehittämisen tukeminen (hallintomallin valmisteluryhmien työn arkeen vieminen)

- Työn organisoitumisen tukeminen muuttuneissa olosuhteissa
  - yli kuntarajojen toimivien maakunnallisten tiimien toimintarakenteen vakiinnuttaminen ja erimuotoisten tiimien organisoiminen
  - valmisteluryhmien organisatoristen ja toiminnallisten linjausten käytäntöön viennin mahdollistaminen ja tukeminen
  - uudelleen organisoituneiden tiimien työnjaon ja osaamisen vakiinnuttaminen sekä fyysisesti koko maakunnan alueella tapahtuvan työskentelyn ja tiimien ja verkostojen sisäisen yhteistyön tukeminen lisäämällä vuorovaikutteisuutta maakunnallisissa tiimeissä ja vakiinnuttamalla työprosesseja ja työkulkuja erimuotoisissa tiimeissä
  - verkkopohjaisten työkäytäntöjen käyttöönoton ja yleistymisen edistäminen
  - selviytymistä tukevien työnorganisointiin liittyvien käytänteiden vakiinnuttaminen
  - yhteisöllisen oppimisen tukeminen
  - sitoutumisen mahdollistaminen
  - tiimien välisen/ulkoisen vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurin vakiinnuttaminen
- Uusien työprosessien ja työkulkujen vakiinnuttaminen
  - uuden työn- ja vastuunjaon käytäntöön vieminen
  - osallistuvan suunnittelun kehittäminen osana maakunnallisen tiimin työtä ja oman työn kehittämistä
  - tiimin ja työntekijöiden oman työn suunnittelun työkäytäntöjen muotoutumisen tukeminen
  - suunnittelun, seurannan ja arvioinnin tiimipohjaisten työkäytäntöjen ja suunnittelun yhteistyökäytäntöjen kehittäminen, tiimeissä sopimisen ja vuorovaikutteisen suunnittelu- ja ongelmanratkaisukulttuurin kehittäminen
  - tiimin ja työntekijän työkäytäntöjen kehittäminen sekä oman työn seurannan ja arvioinnin liittäminen osaksi jokapäiväistä työtä

- Yhtenäisten laatumääritteiden liittäminen maakunnallisen tiimin työhön
  - työkäytäntöjen ja asiakaspalvelun yhdensuuntaisten työkäytäntöjen kehittäminen
- Asiakastyön toimintamallien ja palvelukäytäntöjen kehittäminen

### Tavoitteen saavuttaminen

Työyhteisöprosesseissa tuettiin uusien tiimien muotoutumista. Henkilöstö sai ensimmäisen kontaktipinnan uusiin työtovereihin prosessien kautta. Vuorovaikutuksellisuus lisääntyi eri kunnissa sijaitsevien työyksiköiden kesken. On huomattava, että prosessi saattoi olla vasta ensimmäinen mahdollisuus tutustua uusiin työtovereihin. Työyksiköt sijaitsevat toisistaan jopa 100 km:n etäisyydellä, eikä jatkuvia ja säännöllisiä tiimipalaverikäytäntöjä ollut ehditty/voitu rakentaa, varsinkin, kun osa työntekijöistä tekee erilaista vuorotyötä.

Maakunta -kuntayhtymän rakentamisen ajan jatkettiin v. 2004 aloitettua laatutyötä, jossa käytiin läpi eri työprosesseja. Uusia työprosesseja jouduttiin kehittämään ja vanhoja muuttamaan. Tätä työtä tehtiin yhdessä tykes työyhteisöprosessien kanssa. On osaltaan vaikea erottaa, mikä osuus muutoksissa on tykes työyhteisöprosesseilla ja mikä sillä muulla työllä, joka on ollut pakko tehdä työyksiköiden sisäisenä työnä, jotta asiakasprosessit saadaan toimimaan uudessa organisaatiossa ja uusien vastuu- ja työnjakojen tullessa voimaan.

Työntekijäkyselyssä kysyttiin **Tykes-prosessien vaikutuksista Kainuun hallintomallikokeilun mukanaan tuomien muutosten läpivientiin työyhteisöissä**. Alla lainauksia vastauksista:

- Oman varmuuden lisääntyminen (*"...Esimiehille suunnattu vahvasti luottamusta omiin taitoihin ja sitä kautta antoi ehkä valmiuksia uskoa visioomme."*); omien rajojen ja jaksamisen pohdinta
- Muihin tutustuminen ja toisilta oppiminen; yhteisöllisyyden luominen
- Asioiden esiin ja keskusteluun nostaminen; oikean tiedon lisääminen ja tiedottamisen lisääntyminen; ymmärryksen edistyminen; arjen helpottuminen
- Hallintomallikokeilun selventäminen; muutostilanteen jäsentäminen; muutosvastarinnan väheneminen; kuntayhtymä-ajatuksen tuominen kaikille työntekijöille samalla kielellä (*"Tykes-prosessissa on selvitetty myös hallintokokeilumallin mukanaan tuomia muutoksia ja haasteita työyhteisölle ja yksittäisille työntekijöille. Asiasta on annettu tietoa, mikä lisää turvallisuuden tunnetta työyksikössä."*)
- Työvälineiden saaminen; kehittämisen merkityksen ymmärtäminen
- Yhteistyön kehittyminen; käytäntöjen yhtenäistyminen; asiakkaiden käsittelyn tasa-arvoisuus; laadun parantuminen.

Tykes-prosessin aikaansaamat **muutokset organisaatioiden toiminnassa** tarkoittivat Net Effectin kyselystä saatujen vastausten perusteella esimerkiksi työnkuvien ja vastuunjaon selkiintymistä, tehtävien järjestyntymistä, muiden työntekijöiden ja heidän työnsä tuntemuksen paranemista, yhteisöllisyyden kehittymistä, muutokseen sopeutumista ja kustannustehokkuutta. Näistä muutoksista alla on koonti:

- Työyksiköiden yhdistäminen, työnkuvien ja vastuun jakamisen selkeytyminen, tehtävien järjestyminen, omien tiiminvetäjien saaminen, tiimivastaavuuden syvennyminen
- Muiden työntekijöiden sekä heidän työnsä tuntemuksen lisääntyminen, työntekijöiden liikkuvuuden lisääntyminen eri työpisteissä, yhteistyön/tiimityön kehittyminen, yhteisöllisyyden kehittyminen, muutokseen sopeutuminen
- Yhteisten palaverien palauttaminen, keskustelun lisääntyminen, rohkaistuminen neuvojen kysymiseen toisilta, työilmapiirin ja hyvinvoinnin parantuminen
- Organisaation/työtapojen yhtenäistäminen, oman osaamisen kehittyminen, palvelujen kehittäminen, asiakkaiden palveleminen yhteisillä pelisäännöillä
- Kustannustehokkuus
- Hanketoimijoiden yhteen kokoaminen ja samanaikaisesti käynnistetyn kehittämistoiminnan hallinnan parantaminen
- Ideat ja aihiot arkeen ja ideointiin, motivoituneisuus ja rohkeus oman työn kehittämiseen kasvoivat

Esimerkiksi filiaalilukioiden videovälitteisen opetuksen suunnittelussa tykes työyhteisöprosessilla oli tärkeä välittävä ja myönteistä ajattelua herättävä tekijä. Prosessin avulla työyhteisöt pystyivät jäsentämään tehtäväkuviaan ja tekemään sopimuksen opetuksen järjestämisestä.

#### Fysioterapia Kajaanin seutu:

Prosessilta toivottiin syvenevää asioiden yhdessä käsittelyä, päätösten ja sopimusten tekemistä sekä esille nousevien asioiden todellista toimeenpanemista. Lopullisiksi tavoitteiksi prosessille asetettiin eri työyhteisöjen työkäytäntöjen vertaaminen ja yhdenmukaistaminen, fysioterapian verkostotyön kehittäminen, työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen ja sitouttaminen sopimukseen, vaikuttaminen maakunnan henkilöstöstrategiaan ja -suunnitelmaan. Tavoitteiden toteutuminen; työkäytäntöjen yhtenäistämistä tapahtui koko prosessin ajan keskustelujen ja sopimusten avulla, verkostoituminen toteutui maakunnallisten teemoitettujen kehittämistyöryhmien kautta (lasten fysioterapia, terveysliikunnan kehittäminen jne.), seudullisuutta kehitettiin piirtämällä työyhteisökartta, sopimalla mm. sijaisjärjestelyistä, yksikköjen aukioloajoista jne. Vuorovaikutus parani jonkin verran säännöllisten kokoontumisten ansiosta, mutta työyhteisön vanhoja ongelmia ei kaikkia voitu prosessissa poistaa. Työyhteisö sai kuitenkin työkaluja toimimiseen: päivittäinen palautekäytäntö, toiminnalliset ryhmätyön menetelmät, sopimusten tekeminen ja seuranta. Työyhteisö kirjasi kommentteja henkilöstösuunnitelmaan.

Vanhusten laitoshoido, Seutu III: Vastuualueen keskeinen, iso muutos, tapahtui vuoden 2007 alkuvuodesta. Muutoksessa terveyskeskusten vuodeosastot muutettiin sairaanhoidollisista yksiköistä sosiaalihuoltolain mukaisiksi laitousyksiköiksi, hoiva- ja palveluyksiköiksi. Henkilöstörakenteeseen tehtiin muutoksia mm. siten, että osa sairaanhoitajista siirtyi kotiin annettaviin palveluihin. Toisaalta yksikköjen toimintamuodot eri kuntien alueella olivat erilaisia ja eri kehitysvaiheessa. Työyksikköjen tavoitteiksi kiteytyivät hyvien toimintatapojen levittäminen ja työkäytäntöjen yhtenäistäminen ja yhteistyön lisääminen naapurikunnassa sijaitsevien yksikköjen kanssa, työyhteisöjen ME-hengen luominen, työssä jaksaminen sekä tiimityön kehittäminen. Työyksiköt olivat kohtuullisen isoja ja henkilöstö jaettiin kahteen tai kolmeen ryhmään. Näin ollen ryhmää kohti käytetty ohjausaika jäi varsin vähäiseksi; 6-7 kertaa. Kehittämisproses-

sien aikana hoito-, hoiva- tai palvelukäytäntöjä saatiin kehitettyä jonkin verran. Monenlaisia kehitettäviä asioita tuli esille, ja ennen kaikkea, niiden toteuttamista on jatkettu edelleen prosessin jälkeen. Erilaisten käytäntöjen taustalla oli ollut erilaisia arvoja, joita prosessissa käytiin läpi. Arvojen läpikäyminen ja sisäistäminen vei oman aikansa. Esimiehen mukaan tuloksena prosessista oli mm. tiimityön ja omahoitajajärjestelmän käynnistyminen, koulutusmyönteisyyden lisääntyminen henkilöstössä, työyksikön sisäinen koulutus omien työntekijöiden toimesta ja työyksikön sisäiset kehittämisilltapäivät käynnistyivät sekä fyysisen laitospäristön muuttaminen kodikkaammaksi aktivoitui. Lisäksi esimies koki, että työkierron toteutuminen helpottui, kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa. Sairauspoissaolojen seurannan mukaan yksikön sairauspoissaolopäivät ovat vähentyneet hieman eikä varsinkaan työuupumuksen vuoksi ole ollut sairauspoissaloja. (Oikarinen, 2009)

Äitiys- ja lastenneuvola, kouluterveydenhuolto, seutu I: Ryhmillä oli hyvinkin konkreettisia tavoitteita, joita he lähtivät prosessin aikana työstämään: neuvolatoiminnan runko-ohjelma tarkistettiin prosessin aikana, kirjaamisten yhdenmukaistaminen aloitettiin, terveystapaamisten sisältöjä kehitettiin sekä ennaltaehkäisevän työotteen kehittämisen koulutuksen avulla työstettiin toimintasuunnitelmaksi. Prosessissa piirrettiin mm. tiedonkulun karttoja, joiden avulla mm. pyrittiin parantamaan tiedonkulkua työyhteisöissä.

Vanhusten palveluasuminen, kaikki Kainuun vanhusten palveluasumisyksiköt: Henkilöstöä prosessiin osallistui kaikkiaan noin 100 henkilöä kymmenestä eri työyksiköstä. Henkilöstö jaettiin neljään eri ryhmään, jotka muodostettiin sekaisin eri kuntien alueella toimivien asumispalveluyksiköiden henkilöstöstä.

Prosessin yhtenä tavoitteena oli nimenomaan maakunnallisen palvelumallin kehittäminen vanhusten palveluasumiseen. Yhteistä mallia ei välttämättä vielä ehditty tehdä, mutta henkilöstön palautteissa nousi esille, että kokonaisuus on hahmottunut ja yhteistyökuviot selkeytyneet. Yksiköiden väliset erot saivat oikeat mittasuhteet ja suhtautuminen yhteiseen maakunnalliseen asemaan selkiytyi.

Osa työyhteisöistä otti käyttöön ryhmissä jaettuja ns. hyviä käytäntöjä omassa yksikössään, mm. lääkkeidenjakokäytäntöjä, hankintoja, vaatehuollon ja yöhoidon käytäntöjä. Tehostetun palveluasumisen prosessi sekä SAS-ryhmän toiminta (laatuprosessit) selkeytyivät. Yhteiset toimintatavan etsiminen piti aloittaa niinkin ”yksinkertaisista” asioista kuin tutustumisesta toisen kunnan työyksikköön ja yhteisestä vanhuskuvan määrittelystä, arvokeskustelusta.

Prosessissa jäi kehittämistehtäviä työyksiköille. Tehtävien jatkotyöstäminen jäi esimiesten vastuulle. Ryhmät esittivät myös jatkotarvetta samankaltaiselle toiminnalle kuin Tykes hankkeessa; esimerkiksi vuosittain tapahtuvat asumispalvelujen seminaarit/foorumit.

Sotkamon terveyskeskussairaalan vuodeosasto: Työskentely lähti käyntiin swot-analyysilla työyksikön tilanteesta ja tavoitteiden asettamisesta työskentelylle. Keskeiseksi tavoitteeksi prosessissa nousi työntekijöiden jaksaminen työssään. Prosessin aikana työyksikkö lähti mm. kokeilemaan erilaisia kolmivuorotyön työaikojen suunnitelmia, joiden perusteella vuodeosaston työaikasuunnittelukäytäntöä muutettiin. Henkilöstön kommentteista voi kuulla tuloksen ”Tuntuu kuin uusi elämä olisi alkanut” (uudenlaisen työajan jaksottamisen johdosta). Henkilöstö totesi arviossaan, että heidän

hoitosuunnitelmiansa teko parantui aiemmasta. Nämä muutokset työn tekemisessä auttoivat työssäjaksamista.

#### Kuhmo-Sotkamo alueen terveyskeskussairaaloiden vastaanottotyö

Työyhteisö muodostuu kahdesta eri toimipisteestä, Sotkamon tk. vastaanotosta ja Kuhmon tk. vastaanotosta.

Prosessin tavoitteiksi asetettiin organisaatiomuutosten selkiyttäminen, yhteiset toimintasäännöt ja toimintojen selkiyttäminen, tiedotuksen jämäköittäminen, tyytyväinen asiakas, työyhteisön jaksaminen ja arvostaminen. Myös tässä prosessissa työntekijät eivät tunteneet toisiaan ennakolta, ja osa prosessista meni toisiin tutustumiseen ja työyhteisön tunteen luomiseen. Työyhteisöt omasivat vahvan työyhteisöidentiteetin, ja hyvien käytäntöjen jakaminen oli vaikeaa, koska oma käytäntö koettiin usein paremmaksi. Organisaatiomuoto saatiin kuitenkin selkiytettyä ja sisäisen intranetin käyttö arkipäiväistyi. Yhteisistä palaverikäytännöistä pystyttiin sopimaan.

#### Ylä-Kainuun (Hyrnsalmi-Puolanka-Suomussalmi) alueen kotihoidon prosessi.

Prosessin lähtökohtana oli syventää alueen kotihoidon sisäistä yhteistyötä ja tiimityöskentelymalleja. Suomussalmella tavoitteena oli työstää kotipalvelun ja kotisairaanhoidon oikeaa yhdistymistä yhdeksi toiminnaksi. Työskentely pohjautui kotihoidon strategiaan ja sitä toteutettiin erilaisin keskustelun/dialogisen, oppivan ja ratkaisukeskeisen työskentelyn kautta. Työskentelyn aikana pohdittiin mm. kotihoidon arvojen toteutumista arjen työssä.

Prosessin aikana yhdenmukaistettiin mm. hoito- ja palvelusuunnitelmien kirjaamiskäytäntöjä, lääkeannostelukäytäntöjä sekä tiimipalaverikäytäntöjä. Tiimiorganisaation kehittämisen myötä lähiesimiestoiminta muodostui ja tuli tukemaan henkilöstöä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet parantuivat. Kotihoidon toteuttamiseen muodostettiin toimintareitit ja jaettiin puhelimet reiteittäin. Näin työn suunnitelmallisuus ja tehokkuus lisääntyivät.

Prosessin tuloksena henkilöstön osaamisen kehittäminen tuli suunnitelmalliseksi koulutussuunnitelmien myötä. Asiakaspalautekyselyn (2009) tulokset paranivat oleellisesti vuoden 2007 kyselystä (3-3.5→4-4.5). Työntekijöiden sairaslomia seurataan ja esim. työuupumuksen vuoksi sairaslomalla olleita ei ole ollut vuonna 2009. (Heikkinen 2009)

#### Kehitysvammahuollon palvelut Ylä-Kainuun alueella.

Prosessissa tavoiteltiin menossa olevien ja tulevien toiminnan muutosten sujuvaa läpiviientä ja muutoksessa jaksamista siten, että yhteisöllisyys vahvistuisi entisestään. Työyhteisö koostui kolmen kunnan alueella sijaitsevista kehitysvammahuollon eri toimintayksiköistä.

Yhdessä työyksikössä oli sisäilmatilan ongelmia, joiden ratkaiseminen jatkui koko prosessin ajan. Ratkaisu ei ollut sidoksissa kehittämisprosessiin, mutta prosessi tuki työntekijöitä tilanteessa, joka eteni hitaasti päätökseen.

Toisen yksikön haasteet olivat puolestaan henkilöstöressurssiongelmia, joihin etsittiin prosessin aikana ratkaisuja, mutta niitä ei ehditty saada. Näiden yksiköiden prosessin keskeisenä tuloksena loppujen lopuksi tulikin olemaan nimenomaan jaksamisen tukeminen epävarmassa tilanteessa.

Kolmas ryhmä oli puolestaan jo kehittämistyön alussa avoin ja aktiivinen, ja se teki moniin arjen ongelmiin ratkaisumalleja. Ryhmä kävi läpi mm. esimies ja alaistaitoja ja

kehitti omaa ajatteluaan eri rooleista prosessin aikana. Ryhmä sai sovittua mm. palaverikäytännöistä esimiehensä kanssa.

Neljäs ryhmä käsitteli kehittämishankkeessa tuen saamisen keinoja, tiedottamista, yhteistyötä eri toimipisteiden välillä. Ryhmä toivoi yhtäläisiä asiakasprosesseja eri toimipisteisiin, mutta asian sopiminen jäi vielä tekemättä. Ryhmä tutustui toistensa tapoihin tehdä samaa työtä, mutta ei vielä 'uskaltanut' päättää yhteisestä työtavasta. Vuorovaikutuksellisuus ja avoimuus kuitenkin lisääntyivät.

Yhteistä kaikille prosesseille oli esimies-työntekijä taitojen ja vuorovaikutuksen läpikäyminen, minkä seurauksena osa henkilöstöstä kertoi ääneen tarpeestaan arvioida uudelleen omaa (varauksellista) suhtautumistaan esimieheen tehtävineen (positiivinen muutos).

#### Vanhusten hoivaosasto, Kajaani.

Työyksikkö ohjautui prosessiin työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella. Tavoitteena oli saada aikaiseksi työhyvinvointisuunnitelma työyksikölle, uuden lähiesimiehen ja henkilöstön perehtyminen toisiinsa ja tukeminen toisiaan haastavassa työtilanteessa; resurssia oli vähän, työtahti tiukka, eikä henkilöstö kokenut pystyvänsä tuottamaan hyvää hoitoa vanhuksille. Tulokset: sijaisresursseja saatiin prosessin aikana jonkin verran lisää, osin sen ansiosta, että yhteistyö fyysisesti lähellä olevan toisen osaston kanssa tiivistyi. Työhyvinvointisuunnitelma tehtiin prosessissa ja sen seuranta jäi henkilöstölle prosessin jälkeen. Osana sitä sisäistettiin uusia ajatuksia työntekijänä ja esimiehenä toimimisesta. Keskustelutaidot lisääntyivät ja palaverikäytännöistä sovitettiin. Prosessi oli tehokas uuden lähiesimiehen perehdyttämisen keino. Työyksikkö on saanut positiivista palautetta asiakkailta ja vierailevilta työntekijöiltä prosessin jälkeen. Henkilöstö on kertonut johdolleen voivansa nyt hyvin (helmikuu 2010).

Kuhmon ateria- ja siivouspalvelut. Kehittämisprosessin tavoitteena oli syventää ateria- ja siivouspalvelujen tulosyksikön yhteistoimintaa, mutta prosessin aikana painopiste siirrettiin pelkästään ateriapalvelujen toiminnan tehostamiseen. Prosessi tuki benchmarkkausta naapurikuntien vastaavaan toimintaan. Palveluissa huomattiin selvää tehostamisen tarvetta mm. henkilöstömitoitusten osalta sekä erikoisruokavalioiden (tarvitaan erilaisia valmistusprosesseja) yksinkertaistamiseksi. Yksikössä laadittiin prosessin aikana toimintasuunnitelma, jossa mm. lopetetaan yhden erillisen, pienen tuotantokeittiön toiminta kevään 2010 aikana, sekä henkilöstösuunnitelma, jossa varaudutaan tuleviin eläköitymisiin toiminnan tehostaminen taustaoletuksena.

#### Suunnittelu- ja kehittäminen tulosalue.

Hankkeessa keskityttiin kehittämään työyksikön sisäistä yhdessä toimimista. Tykes prosessi tuli yksikköön tilanteessa, jossa sen organisointia oltiin juuri muuttamassa. Prosessin avulla henkilöstö sai foorumin yhteiseen keskusteluun uuden organisoitumisen malleista ja menetelmistä. Yksikössä oli sen prosessin alussa heikko johtajuus, sillä sen johtaja oli juuri vaihtunut ja johtajalla oli laajassa substanssijohtamisessa ja tehtäviin tutustumisessa niin paljon tekemistä, että henkilöstöjohtamiseen ei tahtonut olla resursseja. Työyksikössä siirrettiin vastuuta prosessin aikana johtamisesta useammalle henkilölle. Kehittämiskeskustelut käynnistettiin yksikössä. Prosessissa kehitettiin yksikölle palaveri- ja kokouskäytännöt sekä sisäisten tietojen jake-lu/tallennusjärjestelmä.

### Hyrynsalmen kunnan esimiesten tukiprosessi.

Prosessin lähtökohtana oli esimiesten soveltava työnohjauksellinen tukiprosessi. Esimiesten ryhmä kokosi asiat, joita se halusi prosessin aikana käsiteltävän:

- Päätöksenteko ja persoonan vaikutukset päätöksentekoon, rajoittuneisuudet
- Kunkin esimiehen johtajuuden (itse)arvioiminen, millainen oma johtamistila on; esimiestoiminnan erilaisuuksia ja eroavuuksia
- Oma työhyvinvoinnin tila; voimavarat, työturvallisuus
- Selviytyminen esimiestyön kaoottisista ja hankalista tilanteista
- Kehityskeskustelujen viisas toteutustapa
- Talouden johtaminen

Työskentely oli dialogista ja siihen sisältyi erilaisia kotitehtäviä esim. työelämään liittyviä artikkelien lukua, työyhteisön tilan arviointia yms. Ryhmällä oli käytössään asiantuntijan ylläpitämä web-foorumi, missä prosessin eteneminen kuvattiin.

Prosessin palautteesta voidaan arvioida, että prosessi koettiin hyväksi ja työyhteisöä tukeväksi. Osallistujat kokivat olleen "helppoa" osallistua keskusteluun ja sen herättäneen uusia ajatuksia. "Ohjaaja ei tee itseään korvaamattomaksi vaan ohjaa ryhmää niin, että ryhmä pääsee helposti irti vetäjästä jatkamaan toimintaa omin päin." Prosessin tilaajan (kunnanjohtaja) arvioinnin mukaan prosessi lisäsi osallisten itseyttä kuin myös yhteistä näkemystä ja kuvaa perustehtävästään. Taloudelliset ja sosiaaliset realiteetit opittiin näkemään prosessin aikana. Kunnanjohtajan mukaan talousarvion teko oli yllättävän helppoa (taloudellisesti vaikeassa tilanteessa) prosessin jälkeen.

Työntekijöille tehdyn arviointi kyselyn (s. 21) mukaan maakuntayhtymän tai kunnan tuottamien **palvelujen laadun kehittyminen** Tykes-prosessin kautta liittyi muun muassa maakunnallisen ajattelumallin omaksumiseen, keskustelelevamman kulttuurin edistämiseen työyksiköissä sekä palvelujen tasalaatuisuuden ja laatutietoisuuden kehittämiseen. Kehittymisestä kerrottiin vastauksissa:

- Maakunnallisen ajattelumallin omaksuminen
- Keskustelun herättäminen, keskustelelevamman kulttuurin saaminen yksikköön, kokemusten jakaminen, työn arvostuksen lisääntyminen
- Positiivinen asenne työskennellessä, työssä jaksamisen parantuminen
- Tiedon saaminen järjestelmästä nopeammin ja vähemmällä virheillä
- Yhteistyön kehittäminen / aloittaminen eri työyksiköiden kesken
- Työn sisällön pohdinta, vastuiden selkiytyminen, käytäntöjen, toimintamallien ja palvelujen yhtenäistäminen, prosessien selkiytyminen ja tehostuminen
- Palvelujen laadun paraneminen ja tasalaatuisuus (pienien kuntien työpanos ja laatu ovat nousseet, asiantuntijuus lisääntynyt), laatutietoisuuden parantuminen
- Kehittyminen välillisesti.

Kuntayhtymän toiminnan aikana on tehty oman laadunhallintatyön sisällä kaksi erillistä asiakastytyväisyyskyselyä vuosina 2007 ja 2009. Vuoden 2009 kyselyn tulosten keskiarvo oli parempi kuin vuonna 2007 ja kyselyyn vastasi huomattavasti enemmän kainuulaisia kuin vuonna 2007. Mikä osuus Tykes hankkeella on asiakastytyväisyyden parantamiseen, on vaikea arvioida, sillä tuloksia ei pysty vertaamaan samalla toiminnan tasolla.

### 3.3 Muutosjohtamisen valmiuksien tukeminen, jatkuvan esimiesvalmennuksen ja -tuen työkäytäntöjen kehittäminen ja vakiinnuttaminen

- Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen maakunnan ja kuntien organisaatioissa
  - esimiestyö maakunnallisessa hajasijoitetussa tiimissä – hajasijoitettujen ja keskitetysti johdettujen organisaatioyksiköiden johtajuuden/esimiestyön haasteiden tunnistaminen ja yhdenmukaisten työkäytäntöjen vakiinnuttaminen – perustan luominen maakunnan johtamisjärjestelmälle, organisoitumisen edellyttämän itseohjautuvuuden ja siihen liittyvien sopimuksien, seurannan ja arvioinnin toteuttaminen
  - yhdenmukaisten esimiestyön käytäntöjen kehittäminen ja toimintamallien vakiinnuttaminen
- Esimiesvalmennuksen vakiintuneen työkäytännön/työmallin tuottaminen
- Johtoryhmätyöskentelyn käynnistämisen tukeminen
- Esimiesten muutos- ja prosessijohtamisen valmiuksien lisääminen
- Esimiesten valmiuksien lisääminen yksilötason tuen antamisessa ja ryhmätason muutoksen käsittelyssä
- Maakuntakuntayhtymän muutoksen johtamisen vakiintuneiden työkäytäntöjen tuottaminen – ”näin me toimimme muutostilanteessa”

#### Tavoitteen saavuttaminen:

Kuntayhtymä on tuottanut itse esimiehille erilaista johtamisen ja esimiestyön tukipaketteja. Esimiehille on pidetty mm. valmennusta aihepiiristä tukeminen muutostilanteessa, yhteisten linjauksien selkeyttäminen ja esimiesvalmiuksien lisääminen henkilöstöjohtamiseen liittyvässä arkityössä. Vuonna 2007 alkoi ensimmäinen kuntayhtymälle räätälöity JET-koulutus kuntayhtymän omalla rahoituksella. Tämän koulutuksen jatkamista arvioidaan saatujen tulosten perusteella.

Kuntayhtymässä käynnistettiin hankekaudella 'Osaamisen johtaminen' – koulutussarja, jonka tavoitteena on kouluttaa esimiehiä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen perustuu tässä yhdessä työyksikön kanssa tehtävään osaamisen määrittelyyn ja osaamistavoitteen asetteluun sekä osaamissuunnitelman tekemiseen. Henkilökohtainen osaamissuunnitelma/toteutuminen käydään läpi kehityskeskusteluissa, joita jo toteutetaan pääsääntöisesti –kuntayhtymän sosiaali- ja terveystoimialalla. Tykes hankkeen avulla kehityskeskustelut on saatu käynnistymään mm. maakunnan suunnittelu- ja kehittämissyksikössä (Väisänen 2008-2009).

**Esimiesten tukemisen keinoja** ja tavoitteita syvennettiin hankehakemuksessa seuraavasti:

#### Esimiesten tuki- ja konsultaatio muutoksen johtamisessa.

Toteutunut: Konsultaatio on toteutunut sekä henkilöstöpalvelujen henkilökohtaisen tuen avulla että tykes hankkeen ulkopuolisella työnohjauksella. Kuntayhtymässä hyväksyttiin hankkeen aikana myös tasa-arvosuunnitelma, työkyvyn tukiprosessiohje, päihdehuollon toimintaohje, yhtenäinen yleinen perehdyttämisohjelma sekä epäasiallisen käyttäytymisen ehkäisyn ja lopettamisen ohjeet.

### Esimiesten ja johtamistyön työnohjaus

Toteutunut: Esimiesten työnohjaus on toteutettu ryhmätyönohjauksina sekä Tykes hankkeessa että maakunnan omana toimintana. Työnohjaus nimenomaan ryhmässä on ollut yleisesti voimaannuttava kokemus.

Maakunnalla on omia sisäisiä työnohjaajia 10-15, lisäksi työyhteisöt ostavat ulkopuolista työnohjausta huomattavasti.

Esimerkkejä esimiesten työnohjausten palautteista:

Terveyskeskussairaalan osastonhoitajien työnohjaus: Työnohjauksen vaikutukset olivat palautteiden mukaan hyviä. Esimiehet kokivat mm. oman johtajuutensa vahvistuneen ja sitä myötä myös työskentely työyhteisössä oli sujuvoitunut ja helpottunut esimerkiksi päätöksenteon jämäköitymisen myötä. Työnohjaus oli ollut esimiehille oppimiskokemus, jossa he olivat tulleet tietoisiksi omista käyttöteorioistaan johtajana toimimisessa. Työnohjauksen myötä mm. esimiehen ja alaisen roolit selkeytyivät ja asemat vahvistuivat. (Hoiva-alalla on ongelmana usein, että esimieskin tekee samoja peruspalvelutöitä kuin alaiset, ja tällöin esimiehellä että myös alaisilla voi tulla toimintaa hankaloittavaa käyttäytymistä). (Parviainen 2008)

### Terveyskeskusten vastaanottojen esimiehet ja neuvolan seutuvastaavat.

Työnohjaus tapahtui tilanteessa, jossa kuntayhtymän toiminta oli vielä suhteellisen tuoretta ja esimerkiksi neuvolan seutuvastaavien toiminta oli juuri käynnistynyt. Esimiesasema oli joillekin ensimmäinen uralla. Päälimmäisenä tunteena esimiehillä oli kokemus siitä, että oli paljon asioita auki. Työnohjaus antoi mahdollisuuden yhteiseen keskusteluun, purnaukseenkin. Työnohjauksen aikana käytiin läpi erilaisia caseja, joissa esimies sai tukea mm. henkilöstönsä kohtaamiseen ja henkilöstösuhteen/ristiriitojen selvittelyyn tai oman esimiehenä toimimiseensa jämakkyttä ja selkeyttä. Työnohjauksen avulla ryhmäläiset saivat omaan verkostoonsa uusia kollegoja ja eri asioiden hoitaminen oli helpompaa.

### Vanhuspalvelujen esimiesryhmät.

Työnohjaus ohjattiin esimiehille tilanteessa, jossa tapahtui organisaatiomuutos palvelujen järjestämisessä. Työnohjauksen aikana työnohjaaja kävi myös joissakin työyksiköissä yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehet olivat kuormitettuja resurssipulan ja henkilöstön ja oman ajankäytön suunnittelun paineissa. Lisäksi henkilöstö kritisoi tapahtuvaa organisaatiomuutosta voimakkaasti joissakin yksiköissä. Työnohjauksen aikana asioita käsiteltiin etsimällä ratkaisuja yhteisesti, miettimällä omaa johtamistapojaa, omaa jaksamista, miettimällä käyttäytymistyylejä ja niiden vaikutusta vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin.

### Hyrynsalmen kunnan esimiesten työnohjauksellinen valmennus.

Työnohjauksen tavoitteena oli esimiesten jaksamisen tukeminen tehokkuusvaatimusten ja tulevaisuuden epävarmuuden ristitulella, ja muutoksen johtamisen osaamisen vahvistaminen. Palautteiden mukaan prosessi lisäsi esimiesten itseymmärrystä ja yhteistä näkemystä ja kuvaa perustehtävästä. Esimiesyhteisö löysi yhteisen näkemyksen niin taloudellisista kuin sosiaalisista realiteeteista, joissa kuntakenttä tällä hetkellä on. Työnohjauksellinen toiminta nähtiin niin tehokkaaksi, että ryhmä päätti jatkaa koontumisia samalla kokoonpanolla tykes hankkeen jälkeen, ilman asiantuntijan ohjausta.

### Johtamistyön työnohjausryhmiä ja johtoryhmävalmennus

Toteutunut: Hankekautena ei ole ollut ylimmän johdon työnohjausta.

Hankkeessa tuotettiin kolme johtoryhmävalmennusta; kaksi kunnissa ja yksi ammattiotopistossa. Valmennusprosesseissa keskityttiin konsultointityyppisesti kehittämään johtoryhmien sisäistä toimintaa/johtamisjärjestelmää sekä paneuduttiin kuntien / ammattiotopiston strategiatyön kehittämiseen. Työkaluina käytettiin mm. strategia seminaari – työskentelyä ja kehittämisriihi työskentelyä. Työskentelyn aikana selkeytettiin johtoryhmien jäsenten rooleja ja työnjakoja. Toisessa kunnassa tehtiin työhyvinvointikysely ja sen myötä prosessissa käsiteltiin johtamista ja sen kehittämistä.

Kajaanin kaupungin sivistystoimen esimiesvalmennuksen osalta liitteenä on oma lopuraportti.

### **3.4 Tuottaa toimintamalleja verkkopohjaisen työskentelyn lisäämiseen**

- Toimintamallien luominen maakunnan sisälle, maakunnan ja kuntien sekä maakunnan ja valtiohallinnon sekä muiden sidosryhmien kesken  
Tavoitteen saavuttaminen: Tavoite ei ole ollut Tykes hankkeen keskeisimpiä tavoitteita. Verkkovälitteistä toimintaa on kuitenkin kehitetty omana toimintana koko maakunnan toiminnan ajan. Koulutuksia on pyritty tuottamaan videovälitteisesti ympäri maakuntaa, videon välityksellä on opeteltu pitämään esim. hoitoneuvotteluja ja esimiehet ovat pitäneet keskenään työkokouksia omilta työasemiltaan. Videovälitteistä toimintaa pyritään tehostamaan koko ajan. Verkkopedagogiikan kehittäminen on vielä kesken (esim. koulutusten tallentaminen ja itsenäisen opiskelun toteuttaminen, verkkopohjaisesti opiskeltavat tutkinnot)

Sidosryhmien keskinäistä verkostorakennetta Tykes –hankkeessa ei ole luotu, tavoite priorisoitiin pois ensisijaisista tavoitteista hankkeen alussa.

### **3.5 Työn tuottavuuden lisääminen**

Tavoitteena oli

- maakunnallisten työprosessien sujuvuuden mahdollistama palvelun tehostaminen
- alueellisesti aikaisempaa yhdenmukaisempi palvelu/tuotteiden määrittely tiimin sisällä
- henkilöstön sisäisen liikkuvuuden tukeminen – työn ja työvoiman kohtaaminen maakuntakuntayhtymän sisällä → aktiivisen uudelleen sijoittumisen työ- ja tukikäytäntöjen kehittäminen
- työprosessien muutoksen edellyttämien toiminnallisten ja organisatoristen muutosten tukeminen – työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun

Tavoitteen saavuttaminen:

Tavoite on koko ajan koko maakunta –kuntayhtymän toimintojen kehittämisen sisällä. Kaikki toiminta, laatutyö, Tykes, esimiesvalmennus yms. tähtäävät työn tuottavuuden lisäämiseen ja yhtenäisten palvelujen ja tuotteiden määrittelyyn.

Henkilöstön sisäisen liikkuvuuden parantamiseksi kuntayhtymän henkilöstöpalvelut ovat tehneet ns. resurssipankin johdon tueksi. Resurssipankki sisältää tietoa mm.

osaamisresursseista ja henkilöstön toiveista vaihtaa työpistettä maakunnan alueella. Lisäksi henkilöstöhallinto hoitaa keskitetysti mm. työkyvyn alentumisen johdosta tapahtuvat henkilöstön siirrot kuntayhtymän alueella. Nämä kehittämistoimenpiteet on tehty Tykes hankkeen ulkopuolella. Työyhteisöjen kehittämisprosesseissa (Tykes) henkilöstön joustavaa työnkiertoa kuitenkin käytiin läpi, tutustuminen muiden kuntien työpisteisiin toi uskallusta siirtä työhön naapurikunnan alueelle.

Vuoden 2007 prosesseista mm. koko maakunnan terveystoimialan yhteinen välinehuolto ja lääkehuolto sekä maakunta –kuntayhtymän ja kuntien yhteinen palkkahallinto ovat selkeitä esimerkkejä pyrkimyksestä tehostaa toimintoja ja lisätä tuottavuutta. Esimerkiksi palkkahallinnon Tykes –hankkeessa selkeästi tuettiin ja autettiin työyhteisöä kohtaamaan tulevia uusia muutoksia, joissa nykyisen seitsemän eri työpisteen toiminnot oli tarkoitus yhdistää ensin kolmeen, ja jatkossa ehkäpä jo yhteen toimipisteeseen. Tykes –hankkeen aikana henkilöstön luottamus johtamiseen ja tulevien muutosten hallintaan selkeästi parantui. Prosessissa henkilöstö itse sai mm. osallistua muutoshasteiden ratkaisemiseen.

Työn tuottavuuteen on pyritty parantamaan mm. erilaisten verkkotyökalujen/prosessien sähköistämisen käyttöönotolla, mm. web travel matkalaskujen käsittelyyn, sähköinen poissaolojen käsittelyjärjestelmä, sähköinen palkkalaskelma ja henkilöstön täydennyskoulutustietojen seurantajärjestelmä.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä on pystynyt jokaisen toimintavuotenaan tuottamaan sosiaali- ja terveystoimintatason tasoa edullisemmin. Taloustilanne on kuitenkin koko ajan tiukka (johtuen rahoituspohjan vähäisyydestä), ja työyhteisöt joutuvat koko ajan tarkkailemaan omaa kulutustaan. Toimintoja ja palveluja joudutaan karsimaan eri kuntien alueilta ja keskittämään palveluja. Tämä kaikki aiheuttavat henkilöstölle jatkuvaa painetta, mm. sijaisten vähyytenä. Tiukka taloudellinen tilanne on näkynyt työyhteisöjen kehittämisprosesseissa mm. heikkona kehittämismotivaationa, ahdistuksena ja poissaoloina istunnoista työkiireiden vuoksi. Toisaalta henkilöstö koki nimenomaan Tykes hankkeen mahdollistamien istuntojen helpottavan omaa ahdistuksen oloa ja antaneen mahdollisuuden työn jäsentämiseen rauhassa uudessa tilanteessa.

Vuoden 2009 lopussa Kainuun maakunta –kuntayhtymän (pääosa prosesseista) henkilöstömäärä oli 4098 henkilöä (vakinaiset ja määräaikaiset), jossa lisäystä 2005 vuoteen verrattuna on n.230-300 henkilöä. Vakinaisia palvelussuhteita oli 77,6% (2005/72.9%).

Henkilöstöstä naisia oli 83,4% ja miehiä 16,6%. Suhde on pysynyt samana koko hankkeen ajan.

Henkilöstön keski-ikä oli vuodenvaihteessa 45,9 vuotta. Keski-ikä on myös pysynyt samana koko hankkeen ajan (2005/45,8v).

Sairauspoissaoloja kertyi keskimäärin 11,8 työpäivää henkilötyövuotta kohden, tosin vaihtelu eri yksikköjen välillä on ollut suurta. Sv. poissaolot vähenivät edellisestä vuodesta 0,2 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Vuosien 2005-2009 aikana sairauspoissaolojen määrä on pysynyt kutakuinkin samalla tasolla.

Eläkkeelle v. 2009 siirtyi 88 henkilöä (2008/93 henkilöä). Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 59 vuotta, kun valtakunnallinen eläkkeelle siirtymisen keski-ikä oli 59,4 vuotta. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on noussut 1,3 vuodella vuodesta 2005 vuoteen 2009 verrattuna maakunta –kuntayhtymässä. Vakinaista henkilöstöä lähti työsuhteeseen

ta 1,7% vähemmän kuin uusia työntekijöitä tuli. Vaihtuvuus on vähentynyt verrattuna edelliseen vuoteen.

Kainuun maakunta –kuntayhtymässä sosiaali- ja terveystoimialan lakisääteisiin täydennyskoulutuksiin käytettiin yhteensä 6415 työpäivää vuoden 2009 aikana. Henkilöstöstä 73 % osallistui koulutuksiin. Täydennyskoulutuspäivien määrä keskimäärin koulutuksessa ollutta henkilöä kohden vaihteli 1.7 – 6.6 päivään, keskiarvon ollessa koko henkilöstön osalta 3,9 päivää.

### **3.6 Henkilöstöstrategian tuottaminen laaja-alaisena kehittämisprosessina**

- Tuottaa käytännönläheinen toimeenpano-ohjelman sisältävä henkilöstöstrategia  
Tavoitteen saavuttaminen: Tehty omana työnä, hyväksytty kesäkuussa 2007.

### **3.7 Luottamusmiestoiminnan uusien työsisältöjen ja -käytäntöjen kehittäminen**

- Tukea maakuntaorganisaation luottamusmiesten toimintaa uudessa maakunnallisessa toimintaympäristössä ja vakiinnuttaa kunnallisista lähtökohdista käsin maakunnallista yhteistoimintamallia
- Luoda maakunta -kuntayhtymän johtavien viranhaltijoiden ja luottamusmiesten yhteiset työkäytännöt ja toimintamallit
- Luoda perusta maakunnallisen luottamusmiestehtävän pitkäjänteiselle kehittämiselle ja seurannalle  
Tavoitteen saavuttaminen: Priorisoitiin pois Tykes hankkeen tavoitteista. Oma toimintana on käynnistetty mm. IVA-työkalun (Ihmisiin Kohdistuvien Vaikutusten arviointi) käyttö sosiaali- ja terveystoimintakunnan päätöksenteon tukena. Työkalun käyttöä tullaan 'markkinoimaan' myös alueen kuntien päätöksenteon apuvälineeksi.

### **3.8 Maakunta-kuntayhtymän ja alueellisten osaamiskeskusten yhteistyön tukeminen**

- tuottaa isoihin muutoksiin tarkoitettuja kohdennettuja muutoksen tuen systemaattisia työkäytäntöjä
- lisätä asiantuntijoiden tietoa ja osaamista alueellisessa organisaatiomuutoksessa – mahdollistaa alueen tuotekehittely
- luoda pohja maakunnan ja osaamisyhteisöjen pitkäjänteiselle yhteistyölle ja tuotekehittelylle  
Tavoitteen saavuttaminen: alueen asiantuntijat ovat saaneet tietoa ja osaamista muutoksen tukemiselle. Yhteistyön tekeminen on käynnistynyt. Tuotekehittely on jäänyt osaamiskeskusten oman kehittämistyön vastuulle.

## 4. Arvio Projektista

Yksittäisten työyhteisöjen prosessien kannalta prosesseissa saavutettiin kohtuullisen hyvin ne tavoitteet, mitä työyhteisöt prosesseilleen asettivat. Tavoitteen asettelun onnistuminen voidaan kuitenkin arvioida välttäväksi kokonaishankkeen osalta, sillä prosessien seurauksena ei ole voitu tehdä suoria, yksiselitteisiä mittauksia työhyvinvoinnin paranemisesta tai tuloksellisuuden tehostumisesta. Saatujen osallistujakokemusten perusteella, voidaan tehdä mielestäni johtopäätös, että mikäli Tykes hanketta ei olisi ollut, hallintokokeilun hyväksyminen ja kehittämistyön eteenpäin meneminen olisi useassa työyksikössä paljon hitaampaa ja jäykempää.

THL:n (Terveyden- ja Hyvinvoinnin laitos) tekemän tutkimuksen mukaan Kainuun maakunta –kuntayhtymä on tuottanut sosiaali- ja terveyspalvelunsa 11% pienemmällä kustannuksella verrattuna muuhun maahan ([http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/etusivu](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/etusivu)). Muita kuntia pienemmät menot voivat johtua siitä (THL:n arvion mukaan), että kunnalla ei ole varaa kalliisiin palveluihin, tai että kunnan terveyden- ja vanhustenhuoltoon myöntämät varat eivät riitä takaamaan kaikille tarpeenmukaisia palveluita. Pula terveydenhuoltohenkilökunnasta voi näkyä vertailussa muita kuntia pienempinä menoina. Tulokset kertoo mielestäni kuitenkin Kainuussa myös tehokkaista asiakas- ja työprosesseista.

Hankkeesta tehdyn arvioinnin pohjalta ulkoinen arvioija toteaa, että lukuisia lupaavia muutosten aihioita syntyi hankkeen seurauksena. Niiden vaikuttavuutta on vielä liian varhaista arvioida. On kyse siitä, miten työntekijät itse kokevat oman työhyvinvointinsa; onko prosesseissa mukana olleilla yksiköillä paremmat tulokset kuin muilla tai onko Kainuun maakunta- ja kuntayhtymän työnantajakuva muuttunut parempaan suuntaan. Tässä suhteessa arvioija väittää aineiston ja sen analysoinnin pohjalta, että edellytyksiä on luotu ja vahvistettu, joskin tiettyjä pullonkauloja on myös tunnistettu, mm. johdon sitouttaminen ja hankkeen systemaattinen seuranta ovat selkeästi olleet ”jälkijunassa”.

Ulkoisen arvioinnin mukaan Tykes toi analyttistä ja refleksiivistä otetta osallistuneisiin yksiköihin, joissa se auttoi myös ymmärtämään hallintomallia ja yksittäisen työyhteisön/yksikön ja työntekijän roolia ja paikkaa siinä.

Tehdyssä arvioinnissa Kainuun hallintomallilla nähtiin olevan vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen ja muutoksen hallinnan edistämiseen, voimavaroihin (aineettomat, henkilökohtaiset ja yhteisölliset voimavarat, aineelliset voimavarat) ja palvelujen laatuun. Työntekijät itse kokivat nämä vaikutukset merkittävinä. Hallinnon edustajat näkivät nämä vaikutukset motivoinnin ja esimiesten sitouttamisen vaikutuksina. Prosessien vetäjät näkivät näiden vaikutusten liittyvän erityisesti työn sisäiseen organisointiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Tärkeää oli, että tukiprosessi saatiin aikaan, joskin onnistumisen tiellä oli monia kivikkoja. Tässä suhteessa arvioijan havainnot tukevat sitä kuvaa, joka on muodostunut huomattavasti suurempana hankekokonaisuutena toteutetusta Kainuun hallintokokeilun arvioinnista. Lainaten yhtä heidän väliraporttin-

sa väliotsikoista, ”hallintokokeilu: rakenteellisia onnistumisia ja vuorovaikutuksellisia epäonnistumisia” (Airaksinen et al, ibid).<sup>1</sup>

Arvioijien mielestä **vuorovaikutusta** ei voida liiaksi korostaa tässä yhteydessä. Pysyvän muutoksen mahdollisuus piilee erityisesti vuorovaikutuksen oppimisena ja systematisointina, jatkuvan seurannan ja tukirakenteen kehittämisessä. Vaikutukset ovat tässä suhteessa epäsuoria ja mahdollistavia. Vaikka tämä voikin aiheuttaa turhautumista toteuttavissa organisaatioissa, viime kädessä tällaisten mahdollistavien ja valtauttavien vaikutusten merkitys voi muodostua huomattavasti merkityksellisemmäksi pitkällä tähtäimellä kuin jos haettaisiin lyhyen aikavälin tyypillisiä hanketuloksia ja -vaikutuksia (esim. työllistämistä, talouskasvua, uusia yrityksiä).

Työyhteisöjen hyvinvointi edellyttää aikaan saatujen hyvien käytäntöjen, me-hengen ja myönteisten muutosten vakiinnuttamista pysyviin käytäntöihin, mikä **edellyttää tekijäresursseja, tukirakennetta ja johdon sitoutumista**. Kuka voisi tarjota tällaisen tukirakenteen, oli hankkeen loppuvaiheessa paljon pohdittu kysymys ja tässä suhteessa näkemykset uuden hankkeen toteuttamisesta versus työhyvinvoinnin kiinteämmin osaksi arkityötä linkittämisestä vaihtelevat. Hallinnon, virkamiestason, luottamushenkilöiden ja työyhteisöjen lähentämistä ja pysyvää vuoropuhelua tarvitaan, jotta opitaan ymmärtämään toisia (puhutaanko edes samaa kieltä?).

Vaikka työyhteisöt rajasivat prosessinsa tavoitteet ja työskentelyn prosessin alussa, olisi tavoitteen asetteluun tullut ehkä kiinnittää enemmän huomiota. Työyhteistöissä ei osattu varsinkaan vielä hankekauden alussa määritellä yhteisiä kehittämisen alueita, koska vasta opeteltiin toimimaan uudessa organisaatiossa.

Työskentelyssä olisi pitänyt ehkä vaatia enemmän työyksiköiden omaehtoiseen kehittämiseen/ asioiden työstämiseen prosessi-istuntojen välillä. Välitehtäviä kyllä yritettiin tuottaa, mutta työyksiköiden resurssit eikä työaika antanut siihen mahdollisuuksia monessakaan työyksikössä. Väliaikatyöskentelyssä olisi voinut käydä niin, että se olisi jäänyt yksin esimiehen harteille (joita julkisella sektorilla vähän ja –kuntayhtymässä vielä kaikenlisäksi vähennettiin) tai kehittämistehtäviä olisi tehty omalla ajalla kotitöinä.

Esimiesten rooli kehittämisessä lieneekin todella oleellinen. Esim. Kajaanin sivistystoimen prosessi lähti nimenomaan esimiesten valmentamisesta kehittämään omaa työyksikköään, ja tuon prosessin vaikuttavuus koettiin hyväksi.

#### Hankkeen tulosten käsitteleminen henkilöstön kanssa.

Kehittämisprosesseihin osallistuneet työyhteisöt arvioivat omaa toimintaansa prosesseissaan. Hankkeen ulkoisessa arvioinnissa toteutettiin työpajatoimintapäivä sekä hankkeen arvioinnin seminaari, mihin kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus tulla kuulemaan hankkeen tuloksista. Tosin osallistuminen jäi siltä osin vähäiseksi. Hankkeen kokonaisarviointia ei ole vielä esitelty henkilöstölle. Se tullaan kuitenkin julkaisemaan maakunta –kuntayhtymän virallisessa julkaisusarjassa ja jakamaan henkilöstölle johdoryhmien kautta sekä laittamalla se luettavaksi sekä kuntayhtymän/kuntien intranettiin että ainakin ulkoisen arvioinnin osalta verkkosivuille. Hankekoordinaattori on valmistautunut myös esittelemään tuloksia tulosalueilla.

---

<sup>1</sup> Airaksinen, J., Jänntti, A. & Haveri, A. (2005). Siniset ajatukset – sanoista tekoihin, Arvioinnin ensimmäinen väliarviointiraportti. Sisäasianministeriö.

Tykes hanketta ja sen toteuttamista ja tuloksia tullaan seuraamaan ja arvioimaan vielä syvemmin/pitemmällä aikavälillä kuntayhtymässä. Tarkoituksena on jatkaa työyhteisöjen ja työntekijöiden työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin tukemista ja työelämän laadun parantamista ja käyttää tässä työssä avuksi Tykes hankkeessa opittuja asioita ja välttää siinä tehtyjä virheitä.

## 5. Kehittämisehdotukset ja -toimenpiteet

Vastaavissa prosesseissa tulevaisuudessa tarvitaan alusta asti selkeät valintakriteerit prosessiin pääsulle (mittaus, mitkä prosessit kaipaavat tehostamista), yksinkertaiset onnistumisen mittarit ja yhtenäinen tuloksellisuus- ja vaikuttavuusraportointi, erityisesti päättyneiden prosessien vaikuttavuuden seuranta ja seurannan kautta syntyvän palautetiedon hyödyntäminen hallinnossa (hallinto voi tehdä palautteen edellyttämiä vaikuttavuutta parantavia toimenpiteitä). Tämä edellyttää vahvaa johdon ja esimiesten sitoutumista vastaavissa prosesseissa alusta asti. Sitoutuminen tarkoittaa myös työpanosta prosessin eteenpäin viemiseen, prosessiin ja myös raportointiin osallistamista. Kehittämistyön aloittaminen on sovittava ja suunniteltava yhteistyössä työyhtiön henkilöstön kanssa. Prosessin tuki ja osallistaminen olisi saatava osaksi myös kehityskeskusteluja ja tavoitteenasetteluja yksiköittäin ja tulosalueittain.

Rakenteiden lisäksi muutoksia edellyttävät ajattelutapa ja asenteet. Johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeässä roolissa, kun pyritään luomaan edellytyksiä, kuten selkeyttämään sitä, mikä on yhteinen kattotavoite ja miten tämän saavuttamiseen voidaan vaikuttaa mm. yhteishengen vahvistamisella. Esimiesten määrää tulisi lisätä muutostilanteissa, eikä vähentää. Työhyvinvointi on saatava tiiviiksi osaksi johtamisjärjestelmää ja on myös turvattava, että valta ja vastuu ovat samoissa käsissä. Alaisten on voitava luottaa esimiehiinsä ja esimiesten tulee osaltaan voida tukeutua alaisiinsa.

Myönteisiä muutosvoimia voidaan vahvistaa esim. **muutosagenttien** kouluttamisella ja viestinnällä. Hankkeiden vaikuttavuuden tehostamiseksi on turvattava jonkinlainen pysyvä tukirakenne (Kainuun maakunta –kuntayhtymässä esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimialalla toimii oma tutkimus-, suunnittelu- ja kehittämisen vastuualue) ja ”muutosagentit” tai hyvinvointilähettäjät organisaatioihin, ml. johtoon - hyvinvoinnin edistämistä ei voi delegoida (toimintatapana ns. kehittäjätyöntekijät).

Dialogi työhyvinvoinnista tulee vakiinnuttaa yhteisen kielen ja keskinäisen tuntemuksen luomiseksi. Yksittäisissä työyhteisöissä tämä tarkoittaa, että oman yksikön henkilöstöpäivien lisäksi on järjestettävä myös erilaisia yhteisiä infotilaisuuksia, purku- ja palautemahdollisuuksia ja asennemuokkausta. Tiedottaminen ja sen avoimuus on tärkeää, samoin sovittujen toimenpiteiden vastuuttaminen ja seuranta. Tällöin voitaisiin sisäänrakentaa ja turvata ennakoiva ote työyhteisön kehittämiseen, jatkuva kehittävä arvioinnin ja seurannan toteuttaminen, rakentava kriittisyys ja osallistavat menetelmät. Työyhteisön vuoropuheluun kaikilla eri tasoilla tulee löytää uusia välineitä, ideoita ja asennetta, joissa myös **sosiaalisen median** välineillä voi olla osansa.

Liite 1. Toteutuneiden prosessien jakautuminen eri hallinnonalueille ja kuntiin

<b>Vuosi 2005</b>	<b>KPL</b>
SOTE	8
KOULU	3
KUNNAT	1
YHPA	0
	12

<b>Vuosi 2006</b>	
SOTE	10
KOULU	0
KUNNAT	4
YHPA	1
	15

<b>Vuosi 2007</b>	
SOTE	7
KOULU	4
KUNNAT	0
YHPA	4
	15

<b>Vuosi 2008-2009</b>	
SOTE	8
KOULU	
KUNNAT	2
YHPA	1
YHTEENSÄ	11

<b>YHTEENSÄ</b>	52
SOTE	32
KOULU	7
KUNNAT	7
YHPA	6

Liite 2. Kehittämisprosesseissa toimineet asiantuntijat

Sisko Tamminen, suunnittelija, aikuiskouluttaja FM	Oulun yliopisto, Kajaanin yliopistokeskus, aikuiskoulutusyksikkö
Sinikka Suutari, suunnittelija, YtM	sama kuin ed.
Markku Parviainen, koulutuspäällikkö, FM, työnohjaaja, ryhmätyön ohjaaja	sama kuin ed.
Jouni Ponnikas, erikoistutkija, FT	Oulun yliopisto, Lönnrot instituutti
Kari Pääskynen, FK	Pääskyseläiset ay, itsenäinen yrittäjä
Marianne Tensing, LitM, työnohjaaja, kouluttaja, organisaatiokonsultti FINOD	Oulun työnohjauspalvelut oy
Arja Koskimies, Lto, työnohjaaja	Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Olavi Haataja, toimitusjohtaja PsM	Koulutusavain oy
Airi Tolonen, kehittämiskonsultti, tutkija	VERVE
Leena Rönkkö, Esh, psykoterapeutti, työnohjaaja	Mirror-Team Oy
Silja Kauppinen, koulutuspäällikkö, sos. psykologi	Koulutusavain oy
Maritta Palmu, työyhteisökouluttaja, HuK	Koulutusavain oy
Tuula Koivunen, PsM, kouluttaja	Koulutusavain oy
Tapio Väätäinen, Esh, psykoterapeutti	Koulutusavain oy
Jarno Väisänen, tutkija, FT	Client's oy

Liite 3. Kehittämisprosesseihin osallistunut henkilöstö työyksiköittäin

Työyhteisö	Osallistujia	Naisia / miehiä %
Filiaalilukiot	67	75 / 25
Fysioterapia, Kajaanin seutu	21	96 / 4
Hoitotyön esimiehet, työnohjaus	7	100
Hyrnsalmen kunnan esimiehet	12	50 / 50
Hyrnsalmen kunnan johtoryhmä	11 + 48	68 / 32
Kainuun ammattioppilaitos johtoryhmä	13	62 / 38
Kainuun ammattioppilaitos tiiminvetäjät	11	
Kainuun ammattioppilaitos, tukitiimit	31	71 / 29
Kajaanin sivistyspalvelut, päivähoito	25	52/48
Kajaanin terveyskeskussairaala, akuutti vastaanotto	32	
Kehitysvammahuollon erityishuollon poliklinikka	12	92 / 8
Kehitysvammahuollon tiiminvetäjät	31	100
Kehitysvammapalvelut Ylä-Kainuu	40	85 / 15
Kliininen laboratorio, Kaks	69	91 / 9
Koulu- ja opiskelijaterveydenhoito, Kajaanin seutu	9	100
Kotona asumista tukevat palvelut, Ylä-Kainuun seutu	45	100
Kuhmon kaupungin ateria- ja siivouspalvelut	47	100
Kuhmon sivistystoimen esimiehet, työnohjaus	8	25 / 75
Kuhmo-Sotkamo seudun vanhuspalvelut	23	100
Laboratorio, Kaks	13	85 / 15
Lukiokoulutus, aineenopettajat	13	100
Lukiokoulutus, toimistohenkilöstö	11	100
Lääkehuolto, maakunta keskitetty	14	86 / 14
Materiaalipalvelut, maakunta keskitetty	24	97 / 3
Palkkahallinto, maakunnallinen	38	95 / 5
Paltamon kunnan johtoryhmä	5	20 / 80
Päivystys; Kaks	49	88 / 12
Radiologia, Kaks	30	87 / 13
Sosiaali- ja terveyden huollon hankkeet	35	89 / 11
Sosiaalityö, Kajaanin seutu	36	99 / 1
Sotkamon kunnan esimiehet	20	55 / 45
Sotkamon sairaala, vuodeosasto	32	97 / 3
Suunn, kehitt., alueidenkäyttö ja hanketoim. Maakunta	25	48 / 52
Taloushallintopalvelut, maakunnallinen	55	98 / 2
Talous- ja palkkahallinnon tiiminvetäjät	8	100
Tehohoito, Kaks	40	92 / 8
Terveyskeskus-sairaala vuodeos; Kuhmo	26	100
Terveyskeskus vastaanotto; Kuhmo-Sotkamo	35	100
Tietohallinto, maakunnallinen	25	40 / 60
Tk.sairaaloiden osh ja lääkehuollon esimies	5	80 / 20
Työterveyshuolto, maakunnallinen	31	91 / 9
Työterveyshuolto, maakunnallinen, (liikelaitos)	49	88 / 12
Vanhuspalvelut, hoivayksikkö Kajaani	19	100
Vanhuspalvelut, kotihoito, työnohjaus	6	100
Vanhuspalvelut, ymp.vrk asuminen, työnohj.	6	100

Vanhusten asumispalvelut, kaikki Kainuun yksiköt	78	100
Vanhusten laitoshoido, Kajaanin seutu	79	100
Vanhusten laitoshoido, Ylä-Kainuun seutu	54	98 / 2
Vastaanottojen esimiehet ja neuvoloiden vast. työh.	8	88 / 12
Välinehuolto, maakunta keskitetty	17	100
Äitiys- ja lastenneuvola, Kajaanin seutu	15	100

**KAINUUN MAAKUNTA  
–KUNTAYHTYMÄ  
JULKAISULUETTELO**

Sarja A: virallisesti hyväksytyt julkaisut

Sarja B: selvitykset ja tutkimukset

Sarja C: hallinnolliset asiakirjat

Sarja D: monistesarja

=====

==

**Sarja A**

A:1 Uusiutuva Kainuu  
Kainuun maakuntasuunnitelma 2025  
(2005)

A:2 Kainuun maakuntaohjelman  
toteuttamissuunnitelma eli TOTSU  
2006-2007 (2005)

A:3 Kainuun maakuntaohjelma 2006 –  
2010 (2006)

A:4 Kainuun maakuntakaava 2020  
Kaavaselostus 2006 (2006)

A:5 Kainuun viestintäsuunnitelma 2006-  
2008 (2006)

A:6 Kainuun kansalaisvaikuttamisen  
ohjelma 2006 – 2012 (2007)

A:7 Kainuun maakuntaohjelman toteutta-  
missuunnitelma eli TOTSU 2008 -  
2009 (2007)

A:8 Kainuun maakuntaohjelman  
toteuttamissuunnitelma eli TOTSU  
2009 - 2010 (2008)

A:9 Kainuun maakuntaohjelman  
toteuttamissuunnitelma eli TOTSU  
2010–2011 (2009)

A:10 Kainuun maakuntakaava 2020  
(2009)

**Sarja B**

B:1 Kainuun Venäjä-liiketoiminnan  
Strategia 2005-2012 (2006)

B:2 Sosiaalihuollon teknologian kehittämi-  
nen Kainuussa –hanke 1.4.2005 –  
31.3.2007

Sähköisten asiointipalveluiden kehit-  
täminen sosiaali- ja terveydenhuol-  
lossa  
Selvitysraportti 2007 (2007)

B:3 Sosiaalihuollon teknologian kehittämi-  
nen Kainuussa -hanke 1.4.2005 –  
31.3.2007

Mielipidekysely sähköisten asiointi-  
palveluiden kehittämistä sosiaali- ja  
terveydenhuollossa.  
Tulosraportti 2006 (2007)

B:4 Ikäihmisten palveluohjaus Kainuussa  
-hanke 1.8.2004 – 31.12.2006  
Palveluohjaus - Tienviitta kainuulaisel-  
le ikäihmiselle  
Loppuraportti (2006)

B:5 Kainuun tietoyhteiskuntastrategia  
2007 – 2012 (2007)

B:6 Kainuun maakunnallisesti merkittävät  
muinaisjäännökset (2007)

B:7 Luontomatkailun kehittäminen maa-  
kuntakaavoituksessa (2007)

B:8 Barents Link Corridor  
(2007)

B:9 Pohjoinen liikennekäytävä - северный  
транспортный коридор  
(2007)

B:10 Kainuun luontomatkailun teemaohjel-  
ma (2007)

B:11 Kenen kyydissä?  
Selvitys Kainuun sosiaali- ja terveystoi-  
men henkilökuljetuksista (2006)

B:12 Jouni Ponnikas, Verna Mustonen,  
Sirpa Korhonen, Andra Aldea-  
Partanen & Nikolai Veresov:  
Maahanmuuttajat osana kainuulaista  
yhteiskuntaa – Ulkomaalaisväestön  
työelämävalmiudet ja koulutustarpeet  
(2007)

B:13 Vartiuksen kansainvälisen raja-  
aseman kehittämissuunnitelma (2008)

- B:14 Kainuun väestöennuste v. 2025 (2008)
- B:15 Barents Link  
Kansainvälisen raideliikenteen markkinointi- ja kehittämiskonsepti  
Vartius-Kotshkoma 2009 (2009)
- B:15 Баренц-Линк  
Концепция маркетинга и развития международного железнодорожного сообщения  
ВАРТИУС – КОЧКОМА 2009 (2009)
- B:16 Kainuun runkoliikennesuunnitelma 2009-2012 (2009)
- B:17 Kainuun 1.vaihemaakuntakaava  
Valmisteluvaiheen eri vaihtoehtojen vaikutusten arviointi (2009)
- B:18 Kansalaispalautetta sosiaali- ja terveyspalveluiden toimivuudesta Kainuussa vuonna 2009
- B:19 Kainuun 1.vaihemaakuntakaava  
Lähtökohdat ja tavoitteet (2009)
- B:20 Vienan reitti  
Esiselvityshanke 2007-2008 (2009)
- B:20 Беломорский маршрут  
Предварительный исследовательский проект 2007–2008 гг.  
Федерация муниципалитетов региона Кайнуу (2009)
- B:21 Osaamista ja innovaatioita yritysten ja julkisen sektorin yhteistyöllä  
Tutkimus Kainuun innovaatiotoiminnan alueellisesta vaikuttavuudesta seurantajaksolla 1995–2007 (2010)

### Sarja C

- C:1 Talousarvio 2006 ja taloussuunnitelma 2006 – 2009 (2005)
- C:2 Vuosikertomus 2005 (2006)
- C:3 Kainuun maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma eli TOTSU 2007-2008 (2006)

- C:4 Talousarvio 2007 ja taloussuunnitelma 2007 – 2010 (2006)
- C:5 Vuosikertomus 2006 (2007)
- C:6 Vuosikertomus 2007 (2008)
- C:7 Talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2008-2011 (2008)
- C:8 Talousarvio 2009 ja taloussuunnitelma 2009-2012 (2008)
- C:9 Vuosikertomus 2008 (2009)
- C:10 Talousarvio 2010 ja taloussuunnitelma 2010-2013 (2009)

### Sarja D

- D:1 ”Uusiutuva Kainuu Kainuun tulevaisuudenkuvat v. 2025 (2006)
- D:2 Tietotekniikan osaamiskartoitus- kyselyn tulosraportti 1. Kainuun vanhus- ja perhepalveluhenkilöstö (2007)
- D:3 Prosessien mallinnus Kainuun sosiaalihuollossa 2005 – 2006 (2007)
- D:4 Sosiaalihuollon teknologian kehittäminen Kainuussa –hanke. Loppuraportti 2007. (2007)
- D:5 Lähiruokaa Kainuusta 2007. Kainuulaisten elintarvikeyrityksien tuoteluettelo, 3 painos. (2007)
- D:6 Kainuussa asuvien maahanmuuttajien koulutus ja työllistyminen (2007)
- D:7 Hoitotyö Kainuussa (2007)
- D:8 Hoitotyön arvokirja (2007)
- D:9 Esiselvityshanke Kainuun rakenteellisen työttömyyden vähentämiseksi Loppuraportti (2007)
- D:10 Teknologialla muutosta kotihoidon toimintaprosesseihin. TeKo-hankkeen loppuraportti 1.1.2006 – 31.12.2007. (2007)

- D:11 TeKo-hanke  
Toimintaympäristön ja tiedonkulun kuvaus 1.12.2005 – 10.5.2006 Sotkamon kotihoidossa. Kartoitus ennen mobiililaitteen käyttöönottoa (2007).
- D:12 Kainuulainen työkuunto -projekti  
Loppuraportti (2008)
- D:13 Hoitotyön ydintiedot sähköisessä potilaskertomusjärjestelmässä -kehittämisprojekti Kainuussa vuosina 2006-2007  
Loppuraportti (2008)
- D:14 Hoitotyön osaamisen johtaminen Kainuussa -projekti  
Loppuraportti (2008)
- D:15 VARTU – varhain tukemalla turvallinen lapsuus, toimintamalli perhetyöhön hankkeen loppuraportti
- D:15 Omaishoidontuen kehittäminen Kainuussa -hanke  
Loppuraportti 2008
- D:16 Mielenterveyspalveluiden ja riippuvuuksien hoitopalveluiden maakunnallinen malli -hanke  
Loppuraportti 2008
- D:17 Lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja terveyden itäsuomalainen polku -hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:18 Mielenterveystyöntekijöiden osaamisen kehittyminen ja työrasituksen lieventyminen -hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:19 Luonto on Kainuun vahvuus Kainuun maakuntakuvatutkimus 2008 (2008)
- D:20 eAsiointi Kainuussa - hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:21 Yhteenvetoraportti  
Kysely vammaispalvelulain mukaisten kuljetuspalvelujen asiakkaille vuonna 2007 (2008)
- D:22 Vammaispalvelujen saatavuuden ja erityisosaamisen parantaminen Kainuussa 2006-2008 (2008)  
Loppuraportti
- D:23 Haavahoidon kehittäminen Kainuussa -hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:24 Sosiaalityön henkilöstön tehtäväkentteen ja työolojen kehittäminen Kainuussa 2006-2008 -hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:25 Perhekeskukset Kainuuseen -hanke  
Loppuraportti (2008)
- D:26 Kainuun päihdetyön koordinointi -hanke  
Loppuraportti (2009)
- D:27 Sosioekonomiset terveyserot ja niiden kaventaminen Kainuussa -hanke vuosina 2006-2008  
Loppuraportti (2009)
- D:28 Sosiaalialan kehittämissyksikkö Kainuuseen hanke  
Loppuraportti (2009)
- D:29 Tartuntatautiin torjuntatyön ja pandemian varautumisen tehostaminen Kainuun maakunta -kuntayhtymässä  
Jatkohanke 11/2008 – 12/2009  
Loppuraportti
- D:30 Laadukas perhehoito Kainuussa -hanke  
Loppuraportti (2010)
- D:31 Perhehoidon toimintaohje (2010)
- D:32 Hyvien työyhteisöjen Kainuu -hankkeen arviointiraportti (2010)
- D:33 Hyvien työyhteisöjen Kainuu – Työyhteisöjen kehittämis- ja muutostuki Kainuun hallintokokeilussa ja Kainuun kunnissa 2005-2009  
TYKES –hankkeen loppuraportti (2010)