



ePooki 6/2012

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Leena Kantola, Liisa Kiviniemi, Kaija Sepponen

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTTUVISSA ORGANISAATIOISSA

TYRNI-HANKKEEN LOPPURAPORTTI

ePooki - Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

© Tekijät ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Julkaisu on tekijänoikeussäädösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Julkaisija Oulun seudun ammattikorkeakoulu
www.oamk.fi/epooki
Oulu 2012

ISBN 978-951-597-084-8
ISSN 1798-2022
Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-084-8>

Ulkoasu: Viestintäpalvelut
Kuvat: Shutterstock

ePooki 6/2012

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Leena Kantola, Liisa Kiviniemi, Kaija Sepponen

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTTUVISSA ORGANISAATIOISSA

TYRNI-HANKKEEN LOPPURAPORTTI



Alkusanat

TYRNI (Yhteistoiminta-alueiden henkilöstön työhyvinvoinnin ja rakenteiden tukeminen) -hanke (2009–2011) oli Oulun seudun ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-rahoitettu hanke, jonka päätavoitteena oli työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. TYRNI-hanke toteutettiin peruspalvelukuntayhtymä Selänteessä ja Oulaisten perusturvassa. Hankkeen teoreettisena lähtökohdana oli käsitys työhyvinvoinnista työhön, työyhteisöön ja yksilöön liittyvänä kokonaisuutena. Kehittämistyön menetelmät painoutuivat nykytilannetta jäsentäviin ja tulevaisuuteen suuntaaviin ratkaisu- ja voimavarakeskeisiin menetelmiin.

Tässä raportissa kuvataan TYRNI-hankkeen toiminnan lähtökohdat, tavoitteet, toimintamuodot, tulokset ja tulosten arviointi. Valtaosa hankkeen järjestämistä tilaisuuksista oli suunnattu yhteisesti henkilöstölle ja heidän esimiehilleen. Organisaation rakenteita ja strategisia suuntaviivoja linjaaviin tilaisuuksiin osallistuivat ylin johto sekä esimiehet. Ne ajoittuivat hankkeen alkuvaiheeseen. Lisäksi esimiesasemassa oleville järjestettiin hankkeen loppupuolella johtamisen eri ulottuvuuksiin ja työväliseisiin liittyviä koulutus- ja kehittämistilaisuuksia.

Hankkeen eri vaiheiden onnistumisen edellytyksenä on ollut toimiva yhteistyö sekä Selänteen että Oulaisten perusturvan johdon ja henkilöstön kanssa. Lisäksi ohjausryhmän panos hankkeen etenemisessä ja sen arvioinnissa on ollut merkittävä.

Sisällys

4	ALKUSANAT
6	1. HANKKEEN YHTEISKUNNALLINEN TAUSTA
6	2. HANKKEEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TULOSODOTUKSET
7	3. HANKKEEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT
7	3.1. Työhyvinvoinnin osa-alueet
7	3.1.1 Yksilö
7	3.1.2 Työ
8	3.1.3 Työyhteisö
8	4. HANKKEEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT
9	5. HANKKEESEEN LIITTYVÄN KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS
9	5.1. Johtamiseen ja esimiestyöhön kohdistuva kehittämistyö
9	5.1.1 Peruspalvelukuntayhtymä Selänne
10	5.1.2 Oulaisten perusturva
10	5.2. Henkilöstöön ja esimiehiin kohdistunut kehittämistyö
10	5.2.1 Peruspalvelukuntayhtymä Selänne
11	5.2.2 Oulaisten perusturva
11	6. HANKKEEN TULOKSET
11	6.1. Peruspalvelukuntayhtymä Selänne
11	6.2. Oulaisten perusturva
12	7. HANKKEEN TULOSTEN ARVIOINTI
13	LÄHTEET



1. Hankkeen yhteiskunnallinen tausta

Kunta- ja palvelurakennelain (9.2.2007) tarkoituksena on luoda edellytykset kunta- ja palvelurakennemuutokselle. Uudistuksena tuloksena syntyy toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lain tavoitteena on myös varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö. Palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Toiminnan tuottavuutta parannetaan myös tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa.

Kunnassa tai yhteistoiminta-alueella, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalityön tehtävistä, on oltava vähintään noin 20 000 asukasta. Kuntalaisten palveluiden turvaamiseksi ja kunta- ja palvelurakennelain toimeenpanemiseksi Haapajärven ja Pyhäjärven kaupungit ja Kärsämäen ja Reisjärven kunnat päättivät perustaa 1.1.2010 Selänteen peruspalvelukuntayhtymän, jonka väestöpohja on noin 19 000 henkilöä. Oulaisten kaupungin osalta tehostamiseen ja yhteistyöhön liittyen solmittiin vuoden 2012 loppuun asti voimassa oleva sopimus Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kanssa.



2. Hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tulosodotukset

TYRNI-hankkeen tarkoituksena oli toiminnan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen kehittämällä inhimillisiä voimavaroja. Inhimillisten voimavarojen taustalla ovat organisaation arvot, visio ja strategiset päämäärät.

Hankkeen tavoitteina oli:

a) Kehittää mukana olevien organisaatioiden rakennetta ja työtä

- Työn kehittämisellä tarkoitetaan oman toiminnan jatkuvaa parantamista ja voimavarojen tehokkaampaa käyttöä.
- Palvelurakenteen uudistamisen keskeisiä lähtökohtia ovat palveluprosessien ja -tuotannon kehittäminen ja tehostaminen. Uudistuvissa rakenteissa motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö on keskeinen tekijä toiminnan eteenpäin viemisessä.

b) Tukea henkilöstön muutosvalmiuksia ja työssä jaksamista

- Julkisella sektorilla työn rasittavuuden kasvu on todettu erityisen voimakkaaksi juuri niissä yhteisöissä, jotka ovat muutosvaiheessa ja hakevat uusia työn organisointitapoja. Sen takia johtamiseen ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseen on kiinnitettävä huomioita.

Hankkeen tulosodotukset:

- Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden toimijat ovat saaneet tukea muutosprosessiinsa.
- Johdolla ja työntekijöillä on yhteinen käsitys strategiasta ja laadusta.
- Esimiestyön, johtamisen ja alaistaitojen kehittymisen seurauksena työilmapiiri on parantunut ja työhyvinvointi on lisääntynyt.
- Pitkällä aikavälillä työorganisaatioiden työimu on kasvanut, joka näkyy mm. työuran pitenemisenä, sairauspoissaolojen vähene-
misenä ja tuottavuuden kasvuna.

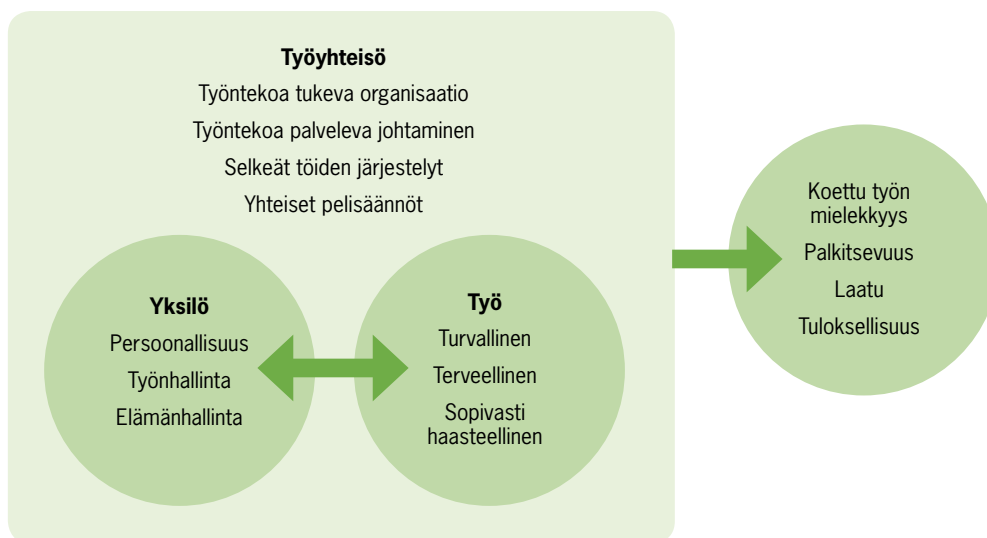
3. Hankkeen teoreettiset lähtökohdat

3.1. TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

Mukana olevissa organisaatioissa on tapahtunut muutoksia. Muutos on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö: ihmiset kaipaavat muutosta ja uudistuksia, mutta samalla haluavat, että asiat pysyvät muuttumattomina. Joidenkin tutkijoiden (esim. Cartwright & Cooper, 1992) muutos onnistuu parhaiten, jos yhdistyjen taustat ovat suhteellisen samanlaiset ja yhdistymisen ehdoista on sovittu selkeästi. (Ponteva, 2009.)

TYRNI-hankkeen tausta-ajatuksena oli, että työyhteisön muutos voidaan toteuttaa niin, että samanaikaisesti huolehditaan työyhteisön tuottavuudesta ja ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä.

Silloin työpaikkaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Jos työt eivät luista, eivät ihmisetkään voi hyvin. Vastaavasti jos työpaikan ilmapiiri on huono, niin myös töiden sujuvuudessa, tuloksellisuudessa tai laadussa on puutteita. (Järvinen, 2004). Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista (Anttonen, 2010) kuvaa hyvin tätä kokonaisuutta: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ja terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Kuviossa 1 esitetään työhyvinvoinnin osa-alueet.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet

3.1.1 Yksilö

Työyhteisössä olevan yksilön jaksamiseen vaikuttavat keskeisesti hänen persoonallisuutensa sekä työ- ja elämänhallinta. Myös osaamiseen liittyvillä tekijöillä sekä fyysisellä kunnolla on merkitystä. Karasekin (1979) mukaan työnhallinnalla tarkoitetaan mahdollisuuksia käyttää työssä omia tietoja ja taitoja ja oppia uutta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Mitä enemmän työntekijällä on erilaisia taitoja kykyjä, sitä enemmän hänellä on mahdollisuus valita, mitä kykyään hän käyttää työtehtävää suorittaessa. Vahteran (1993) mukaan terveyden kannalta edullisinta on työ, jossa työhön kohdistuvat vaatimukset eivät ylitä työn hallintaa. Työnhallintaa voidaan arvioida analysoimalla oman työroolin selkeyttä ja monipuolisuutta, osallistumis- ja vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia. Myös työpaikan sosiaalisella tuella on merkitystä työn hallinnan tunteeseen. (Manka, 2005.)

3.1.2 Työ

Mahdollisuus hyvinvointiin työssä on jokaisen työntekijän oikeus. Hyvinvoinnin toteuttamiseen tarvitaan käytäntöjä, joiden avulla jokaiselle työpaikalle rakennetaan edellytykset hyvään työhön. Hyvässä työssä ihmisellä on mahdollisuus kehittyä. (Ahola ym. 2006; Aro 2006.)

Kaikkein tärkein hyvinvointia tuottava tekijä on työn mielekkyys. Siihen liittyy työtehtävien hallinta, vaikutusmahdollisuudet ja työn sopiva haasteellisuus (Ahola ym. 2006). Stressitilanne syntyy silloin, kun työn vaatimusten ja omien voimavarojen välillä koetaan olevan ristiriitaa. Työn määrällisiin ja laadullisiin kuormitustekijöihin liittyvät stressireaktiot voivat aikaa myöten vahingoittaa työntekijän terveyttä.

Sosiaalisesti ja fyysisesti turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee työn tekemistä ja työntekijää. Fyysinen työympäristö käsittää tilat, koneet ja laitteet. Sosiaalinen työympäristö sisältää työyhteisön, esimiehen ja koko organisaation. On tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat osallistua työolojensa kehittämiseen ja jokainen yksilö voi vaikuttaa oman työnsä määrään ja sisältöön. (Rauramo, 2004.)

3.1.3 Työyhteisö

Työyhteisön toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Se vastaa kysymykseen, mitä varten työyhteisö on olemassa. Perustehtävä yhdistää työyhteisössä työskenteleviä ihmisiä. Suurissa organisaatioissa kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa. Kun asioita tarkastellaan vain oman yksikön, tiimin tai ammattiryhmän näkökulmasta, kokonaisuus ja käsitys perustehtävästä hämärtyy. (Järvinen, 2004.) Perustehtävän selkeys ja tieto työtä koskevista odotuksista helpottaa myös yksittäisen työntekijän oman paikkansa jäsentämistä.

Tehtävien organisoinnin ja järjestelyjen lisäksi työyhteisö tarvitsee sekä suullisia että kirjallisia sopimuksia siitä, millä tavoin yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Nämä pelisäännöt määrittelevät

työyhteisön toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Pelisääntöjen pohjalta jokainen työntekijä tietää, mitkä ovat hänen toimintansa rajat, vastuut ja vapaudet. (Järvinen, 2004.)

Vuorovaikutuksen tulee olla työyhteisössä mahdollisimman suoraa ja rehellistä. (Järvinen, 2004.) Vuoropuhelun taito edellyttää omien näkemysten jakamista ja kyseenalaistamista sekä toisten kuuntelemista. Keskustelujen kautta löydetään uudenlaisia näkökulmia ja opitaan paremmin tuntemaan toisia ja toisten työtä. Tämä synnyttää luottamuspääomaa. (Manka, 2005.) Suora palaute on tärkeää myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus kertoa perustelunsa omalle käyttäytymiselleen (Järvinen, 2004).

Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluu myös jatkuva toiminnan jatkuva arviointi. Kunnallisissa organisaatioissa tämä tapahtuu yleensä tilinpäätöksen yhteydessä tehtävän toimintakertomuksen kautta, jolloin verrataan toimintavuodelle asetettuja tavoitteita ja tuloksia. Tyypillistä on, että valtuustot ovat enemmän kiinnostuneita taloudellisista tuloksista ja siihen vaikuttavista seikoista. Taloudellisen tuloksen lisäksi seurantajärjestelmien tulisi sisältää tietoja työyhteisön toimivuudesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista (Järvinen, 2004).

4. Hankkeen menetelmälliset lähtökohdat

TYRNI-hankkeen kehittämistilaisuuksien menetelmällisenä tausta-ajatuksena oli ratkaisu- ja voimavarakeskeinen toimintatapa (Kim, 2005; Ahola & Furman, 2007). Sen lähtökohdaksi on vahvistaa hyvin toimivia osa-alueita sekä löytää etenemisvaihtoehtoja ongelma- ja muutostilanteisiin. Ongelmalliseksi asioiksi nimetyt asiat täsmennetään yhteisen keskustelun kautta realistisiksi tavoitteiksi. Tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeä etsiä ratkaisuja pitkällä aikavälillä sekä samanaikaisesti myös miettiä konkreettinen eteneminen kohti päätavoitetta. Seuraavan toiminnallisen etapin sopiminen auttaa ryhmää suuntaamaan ja konkretisoimaan toimintaansa. Seuraava etappi voi esimerkiksi olla asian puheeksi ottaminen työyhteisön palaverissa tai yhteydenotto asiaan vaikuttavaan tahoon. Ilman tavoitteiden konkretisointia kehittämistyö jää helposti epämääräiseksi, eikä etene sovitulla tavalla (Mäkisalo, 2003; 2007; 2011).

Ratkaisu- ja voimavarakeskeiseen työskentelyyn liittyy myös kehitettävää asiaa tukevien voimavarojen nimeäminen ja hyödyntäminen. Lisäksi mietitään asian etenemistä mahdollisesti vaikeuttavat riskitekijät. Koko kehittämistyöhön osallistuvan työryhmän vastuullisuus ja työnjako on myös tärkeä sopia. Vastuullisuutta vahvistaa henkilökohtainen lupaus siitä, mitä olen valmis tekemään asian kehittämiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi (Mäkisalo, 2003).

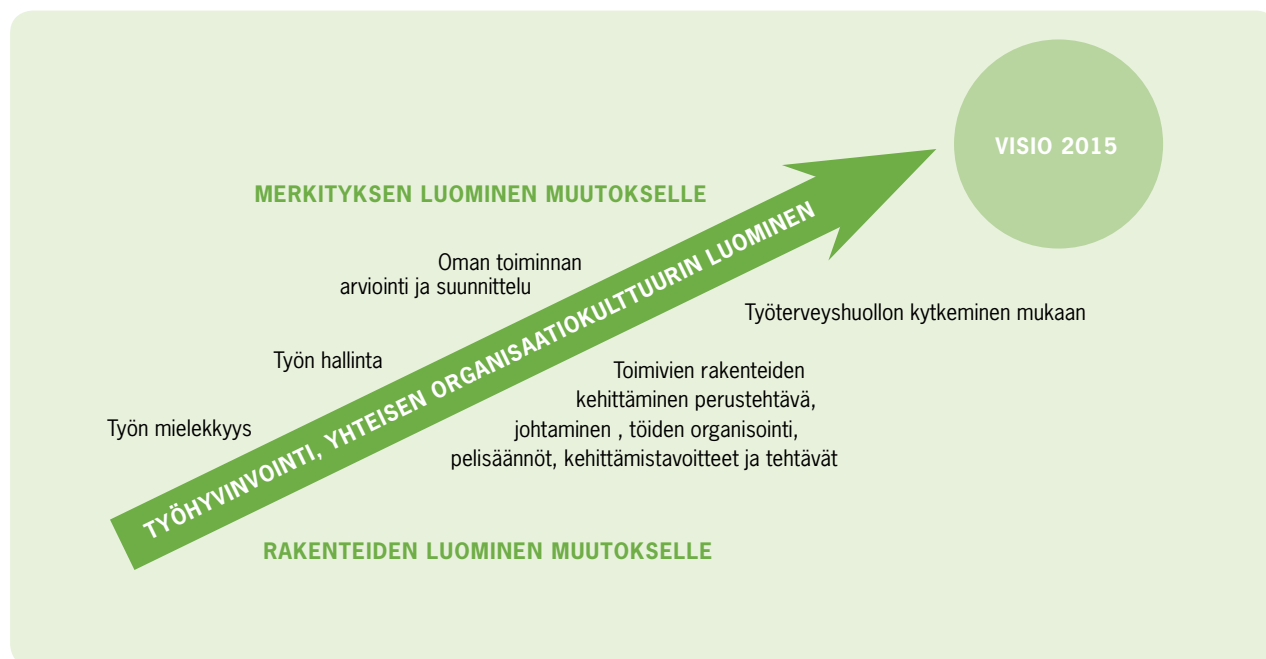
Kehittämistyön painopiste pidetään asioiden etenemisessä ja huomioidaan pienetkin onnistumiset. Tämä on motivaation ylläpitämisen kannalta oleellista. Jokainen kehittämistyötä tekevä työryhmä

tarvitsee vastuuhenkilön, jonka tehtävänä on vastata prosessin etenemisestä ja myös tulosten saavuttamisesta (Tarkkonen, 2010). Vaiheesta toiseen eteneminen ja selkeä lopetus jonkin asian kehittämisen osalta ovat tärkeitä jäsentäjiä nopeita muutoksia sisältävässä työelämässä, jossa yksi kuormittava tekijä on monien huomiota vaativien asioiden päällekkäisyys.

Osallistujien kanssa käytiin läpi ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kehittämisen vaiheet. He saivat niistä käyttöönsä myös kirjallisen materiaalin. Yksi TYRNI-hankkeen tavoite oli kehittämistyön työmenetelmien välittäminen osallistujille.

5. Hankkeeseen liittyvän kehittämistyön kuvaus

Kuviossa 2 esitetään yhteenveto hankkeen sisällöistä ja toiminnoista.



Kuvio 2. Yhteenveto hankkeen sisällöistä ja toiminnoista

5.1. JOHTAMISEEN JA ESIMIESTYÖHÖN KOHDISTUVA KEHITTÄMISTYÖ

5.1.1 Peruspalvelukuntayhtymä Selänne

TYRNI-hanke oli aktiivisesti mukana peruspalvelukuntayhtymä Selänneen vision, arvopohjan sekä niihin perustuvan toimintaa ohjaavan strategian laatimisessa. Kehittämistyöhön osallistuivat johtavat viranhaltijat ja luottamusmiehet. Hankkeen kautta tätä työtä tuettiin ostopalveluna hankitun Verve Consulting Oy:n kehittämiskonsultin sekä hankkeen toimijoiden työpanoksella. Syksyn 2009 aikana strategian suunnitteluun liittyviä kokoontumisia oli viisi. Strategian kirjoittamistyötä on sen jälkeen jatkettu vuonna 2010 kuntayhtymäjohtajan ja hankkeen projektipäällikön toimesta siten, että työn eri välivaiheissa tekstejä ja sisältöjä on tuotu kommentoitavaksi johtaville viranhaltijoille ja luottamusmiehille.

Toteutetussa palvelustrategiaprosessissa sovellettiin strategisen johtamisen työmenetelmänä Balanced Scorecard -menetelmää (BSC). Strategian tasapainoisuuden korostaminen merkitsee sitä, että strategian kehittämisessä ja toteutuksessa on kuunneltava kaikkia organisaation kannalta tärkeitä tahoja. Lisäksi strategian toteutumista tulee kyetä arvioimaan sekä kokonaisuuden että sen tärkeimpien osatekijöiden näkökulmasta.

Selänneen strategiassa on valittu tasapainotetun mittariston näkökulmiksi:

1. Vaikuttavuus
 - Oikein kohdennetut laadukkaat ja monipuoliset palvelut,
 - laaja-alaisesti terveyttä ja hyvinvointia edistävät palvelut ja
 - yhteistoiminnallinen palvelujärjestelmä.
2. Asiakasnäkökulma
 - Asiakkaan saama hyöty ja tyytyväisyys tarvitsemiinsa palveluihin,
 - palveluiden valinnan mahdollisuus yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti,
 - asiakkaan osallisuuden tukeminen ja asiakaspalautejärjestelmän hyödyntäminen sekä
 - tasavertaiset ja oikeudenmukaiset palvelut.

3. Prosessit ja talous

- Toimivat, yhtenäiset, kustannustehokkaat ja tulokselliset palvelurakenteet ja -ketjut,
- asiakaslähtöiset, teknologiaa hyödyntävät ja vahvaan osaamiseen perustuvat palveluprosessit sekä
- kumppanuuksien, ostopalveluiden ja palvelusetelijärjestelmän hyödyntäminen.

4. Henkilöstö

- Muuttuviin palvelutarpeisiin vastaava, riittävä, hyvinvoiva, osava, innovatiivinen ja sitoutunut henkilöstö sekä
- vuorovaikutteinen johtaminen ja toimiva työyhteisö mukaan lukien esimies- ja alaistaidot sekä työtoveruus.

Tuloksena kehittämistyöstä syntyi peruspalvelukuntayhtymä Selänteen strategia. Strategian jalkauttamistyö jatkui sen jälkeen aktiivisesti eri palvelulinjojen henkilöstöjen koulutus- ja kehittämistilaisuuksissa. Näissä tapaamisissa on työstetty palvelulinjan omia, strategiasta johdettuja painopistealueita. Osalla palvelulinjoista nämä ovat tarkentuneet painopisteiden toteuttamisen vaatimiksi aikataulutetuiksi toimenpiteiksi, joiden vastuut on määritelty.

Johdon ja esimiesten työn tukemiseen on tarjottu koulutusta, jonka aiheet on johdettu hyväksytystä strategiasta. BSC-mallissa painottuu henkilöstön osuus mm. osaamisen näkökulmasta. Tähän liittyen on tarjottu koulutusta osaamisen johtamisesta, työn vaativuuden arvioinnista, kehityskeskustelujen tehostamisesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Myös BSC-mallin tuloksellisuusnäkökulma on ollut esillä talouden johtamisen avainasioihin keskittyvän koulutuksen kautta. Näihin koulutuksiin on osallistunut sekä kuntayhtymän johtoa että lähiesimiehiä eri palvelulinjoilta.

Esimieskoulutuksen omia tilaisuuksia on hankkeen aikana järjestetty yhteensä 13 kertaa Selänteen alueella. Kerättyjen palautteiden perusteella koulutukset on koettu tarpeelliseksi ja niiden hyöty oman työn kehittämisen kannalta on nähty merkittävänä. Esimiehet ovat osallistuneet aktiivisesti myös omien henkilöstöryhmiensä koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin.

5.1.2 Oulaisten perusturva

Oulaisten alueella käynnistettiin strategiatyötä hankkeen toimesta eri sidosryhmien haastatteluilla sekä kahdella johdon ja esimiesten strategiaseminaari-tapaamisella. Ne toteutettiin ostopalveluina hankitun Verve Consulting Oy:n kehittämiskonsultin ja hankkeen projektipäällikön yhteistyönä.

Yksi painopistealue Oulaisissa tehdyssä hanketyössä on ollut hyvien käytäntöjen esimerkkien haku tutustumalla perusturvan palvelutuotantoon eri paikkakunnilla. Terveystuon toteutusmalleihin on tutustuttu Forssassa, Raisiossa, Utajärvellä ja Oulussa sekä hammasuon toimintaan Raahen hyvinvointikuntayhtymässä.

Johdolle ja esimiehille on hankkeessa järjestetty yhteensä 7 eri kehittämis- ja koulutustilaisuutta. Aiheina tilaisuuksissa on käsitelty strategian lisäksi mm. johtamisen uusia haasteita, asiakaslähtöisiä palveluprosesseja, perusturvan uutta lainsäädäntöä sekä kustannus-seurantamallia (Maisema-malli). Esimiehet ovat osallistuneet lisäksi aktiivisesti henkilöstöryhmiensä koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin.

5.2. HENKILÖSTÖÖN JA ESIMIEHIIN KOHDISTUNUT KEHITTÄMISTYÖ

5.2.1 Peruspalvelukuntayhtymä Selänne

Kaikki Selänteen palvelulinjat osallistuivat kehittämistilaisuuksiin vuosien 2009 - 2011 aikana. Hankkeen suunnitteluvaiheessa päädyttiin aloittamaan kehittämistyö suurten ryhmien kokoontumisilla. Alkuvaiheen toiminnan tavoitteena oli valmistautua Selänteen tuomaan muutokseen ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus tutustua palvelulinjan muihin työntekijöihin ja esimiehiin. Kehittämistilaisuuksien teemat liittyivätkin muutoksen tarkasteluun yksilön ja koko organisaation kannalta.

Henkilöstölle ja esimiehille kohdistetussa kehittämisselänteellä painottuivat toiminnan rakenteiden vahvistaminen, työprosessien kehittäminen sekä henkilöstön ja esimiesten jaksamisen tukeminen. Toiminnan rakenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työnjakoa, tehtäväkuvia, toimivan työryhmyöskentelyn kehittämistä sekä yhteisten pelisääntöjen ja sopimusten laatimista. Toiminnan muutokset tekivät tarpeelliseksi tarkastella olemassa olevien rakenteiden toimivuutta ja samalla sopia myös muutoksista rakenteisiin. Toiminnan rakenteiden tarkastelussa käytettiin tukena mm. BSC-mallia.

Tehtäväkuvien ja työnjaon selkiyttämiseen osallistuivat hoito- ja vanhustyön, rakennus- ja ympäristövalvonnan, toimistopalveluiden, terveyden ja sairaanhoidon ja lasten ja perheiden sekä psykososiaalisten palveluiden henkilöstö ja esimiehet. Työnjaon selkiyttämisen lähtökohdina olivat kunkin ammattiryhmän ja toimijoiden tehtäväkuvat. Osittain niitä päivitettiin ja muokattiin TYRNI-hankkeen tilaisuuksissa, osittain palvelulinjojen omilla palaverissa. Työnjakoa tarkasteltiin käymällä läpi asiakasprosesseja ja erityisesti tilanteita, joihin kohdistuu useamman työntekijän työpanos.

Toimivan työryhmyöskentelyn kehittämisen sisältöinä olivat tiimityön eri sovellusten sekä palaverikäytäntöjen kehittäminen. Lisäksi työyhteisön toimivuuden oleellisena osana pidettiin yhteisten pelisääntöjen ja sopimusten laatimista. Toimivan työryhmyöskentelyn kehittämiseen osallistuivat psykososiaalisen, lasten ja perheiden palveluiden, toimistopalveluiden sekä rakennus- ja ympäristövalvonnan henkilöstö ja esimiehet. Myös hyvin toimivat esimies- ja henkilöstötäidot työryhmyöskentelyn näkökulmasta olivat kehittämistyön aikana usein esillä.

Työprosessien kehittäminen painottui kehittämistyön loppuvaiheeseen. Työprosessien kuvauksia laadittiin pienissä työryhmissä sekä eri toimialueiden ja palvelulinjan rajat ylittävissä kokoonpanoissa. Työprosessit kuvattiin vaiheittain etenevinä prosessikaavioina, joissa näkyvillä oli myös vastuun- ja työnjako.

Kehittämistyön edetessä Selänteen strategia vahvistui keskeiseksi kehittämistyötä ohjaavaksi kehykseksi. Toiminnan painopiste siirtyi keskusteluun siitä, miten strategiset linjaukset näkyvät arkityössä ja työyhteisön rakenteissa ja toimivuudessa sekä niistä nousseissa kehittämishaasteissa. Osa palvelulinjoista kävi strategiassa esitetyt painopistealueet systemaattisesti läpi ja muokkasi niistä omaa toimintaansa ohjaavia tavoitteita. He myös aikatauluttivat tavoitteet ja sopivat niille vastuuhenkilöitä tai -ryhmiä. Keväällä 2010 ryhmien oli lisäksi mahdollisuus vaikuttaa vielä palvelulinjakohtaisiin painopistealueiden muotoiluun.

5.2.2 Oulaisten perusturva

Oulaisten perusturvan kehittämistyöhön osallistuivat vastaanoton, vuodeosastojen, hammashuollon ja avopalveluiden henkilöstö ja esimiehet. Vastaanoton henkilöstö kehitti itselleen toimivaa sovellusta lääkärihoitaja -työparityöskentelyyn. Osastojen kehittämistyössä korostuivat erilaiset muutostilanteita jäsentävät työtavat henkilöstön ja esimiesten käyttöön. Lisäksi painopisteinä olivat työyhteisöön ja työhön liittyvät voimavarat sekä muutoksesta selviytyminen. Esillä

olivat myös tiimityö osastojen toiminnassa ja omahoitaja-työskentelymalli pitkäaikaisosastolla

Avopalveluiden henkilöstön teemana oli moniammatillisen yhteistyön kehittäminen ja siihen liittyvistä konkreettisista toimista, kuten palaverikäytännöistä sopiminen. Keskusteltiin perhekeskeisen työskentelyn kehittämisestä ja sen osalta sovittiin eri toimijoiden yhteisistä käytännöistä. Vanhustyön toimijat kokoontuivat kahdesti. Tapaamisten tuloksena tarkennettiin yhteisiä hoito- ja palvelusunnitelman rakenteita ja palveluohjausta sekä lisäksi sovittiin palaverikäytännöistä. Näissä tapaamisissa oli mukana perusturvan henkilöstöä eri toimipisteistä.

Oulaisissa järjestetyssä päätösseminaarissa osallistujat tarkastelivat työryhmissä hyvin toimivan perusturvan tunnuspiirteitä omalla toimialueellaan. Mukana olivat perusturvan toimijat sekä kaupungin virkamies- ja luottamusmiestojohto. He kokosivat keinoja toimivien käytäntöjen saavuttamiseksi. Seminaarin tuotoksena on kirjallinen yhteenveto eri ryhmien kuvauksista hyvin toimivan perusturvan tunnuspiirteistä ja keinoista niiden saavuttamiseksi.

6. Hankkeen tulokset

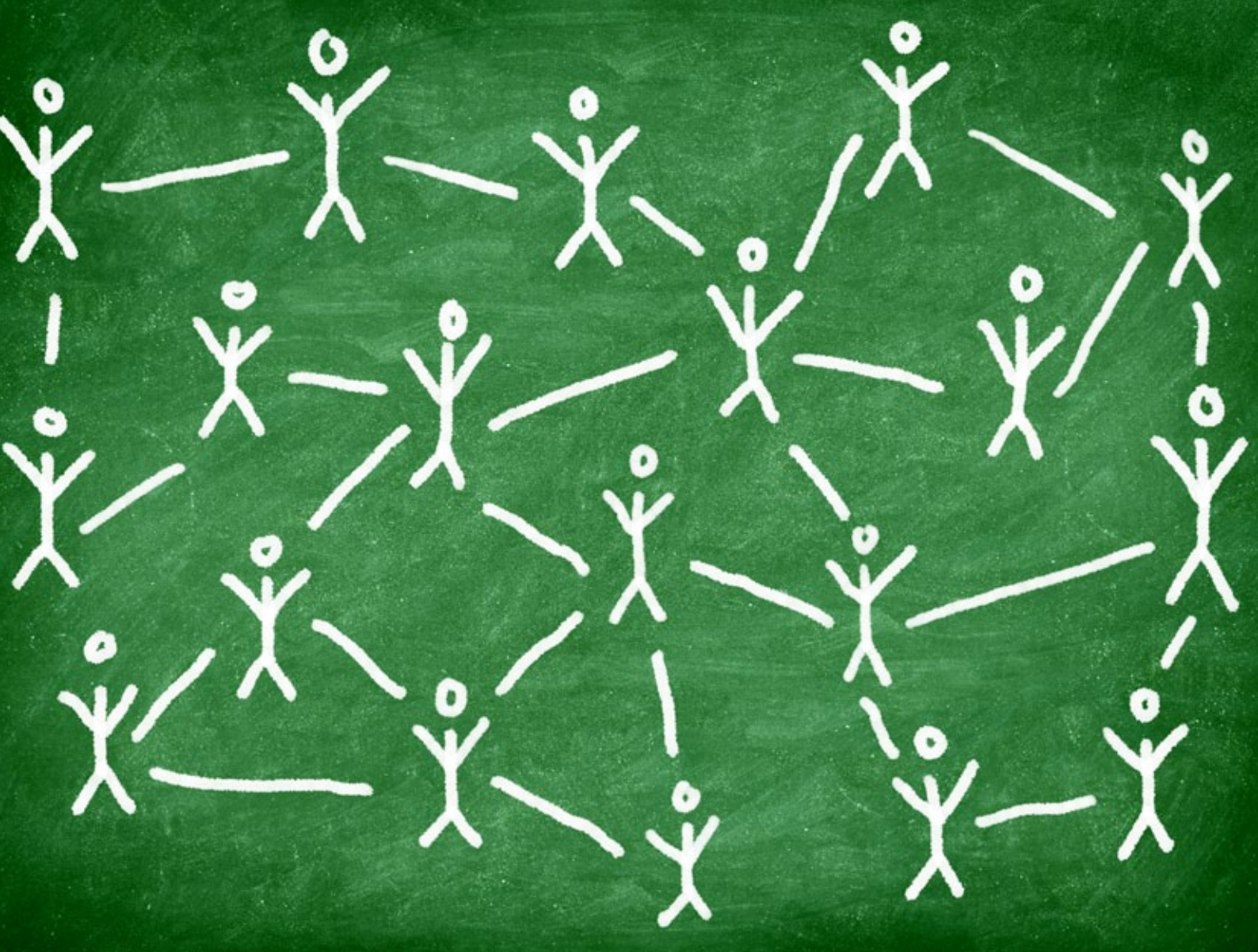
Seuraavissa alaluvuissa esitetään tiivistetyt tulokset sekä Selänteen että Oulaisten osalta.

6.1. PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ SELÄNNE

- Selänteen strategiaa käsiteltiin ja konkretisoitiin toiminnoiksi kaikilla palvelulinjoilla. Osassa se tarkennettiin myös aikataulutetuiksi ja vastuutetuiksi toimenpiteiksi.
- Toimivia ja edelleen kehittyviä työprosesseja ja toimintatapoja kehitettiin ja otettiin käyttöön.
- Hankkeen kautta opitut kehittämisen työkalut ovat käytössä esimiehillä ja henkilöstöllä.
- Syntyi toimivia ja kehittyviä tiimejä sekä asiantuntijuuteen perustuvia työryhmiä ja vertaistukea vahvistavia työtapoja.
- Tieto toisten työstä lisääntyi ja tutustuminen muiden toimipisteiden työntekijöihin mahdollistui.
- Työhyvinvointikyselyt (Manka, 2007) tehtiin Selänteellä usealle palvelulinjalle ja tulokset toimivat työhyvinvoinnin edistämisen pohjana.
- Työhön ja työyhteisöön liittyviä voimavaroja tehtiin näkyviksi ja löydettiin keinoja niiden vahvistamiseen.
- Asiakasprosessien edistäminen sekä työnjaon ja toimintatapojen selkiyttäminen niissä.

6.2. OULAISTEN PERUSTURVA

- Toimivia ja edelleen kehittyviä työprosesseja ja toimintatapoja kehitettiin ja otettiin käyttöön.
- Hankkeen kautta opitut kehittämisen työvälineet ovat käytössä esimiehillä ja henkilöstöllä.
- Tehtiin näkyviksi työhön ja työyhteisöön liittyviä voimavaroja ja löydettiin keinoja niiden vahvistamiseen.
- Syntyi toimivia ja kehittyviä tiimejä sekä asiantuntijuuteen perustuvia työryhmiä ja vertaistukea vahvistavia työtapoja.
- Tieto toisten työstä lisääntyi ja tutustuminen muiden toimipisteiden työntekijöihin mahdollistui.
- Asiakasprosessien työnjako ja toimintatavat selkiytyivät vastaanoton sekä vanhus- ja perhepalveluiden osalta.



7. Hankkeen tulosten arviointi

Kehittämistyöhön osallistuneet ryhmät tuottivat sekä suullista että kirjallista palautetta työskentelystä. Suulliset palaukset kirjattiin kehittämistilaisuuksista tehtyihin muistioihin. Lisäksi kirjallisista palautteista tehtiin erilliset yhteenvedot, jotka toimitettiin henkilöstölle ja esimiehille. Palautteissa kautta linjan korostui konkreettisten asioiden kehittämisen tärkeys. Konkreettisilla asioilla tarkoitettiin arkipäivän työssä esillä olevia asioita liittyen työnjakoon, työtehtäviin ja tiedonkulkuun. Palaukset hyödynnettiin ja työskentelyä suunnattiin palautteiden perusteella enemmän konkreettisten asioiden suuntaan. Myös strategiaan liittyvä hyöty kuvattiin suurimmaksi silloin, kun se oli konkretisoitu toimenpiteiksi.

Työryhmiä jaettiin hankkeen edetessä pienempiin ryhmiin, jotta aktiivisempi työskentely mahdollistuisi. Toisaalta osa Selänteen palvelulinjoista osallistui kehittämistilaisuuksiin koko hankkeen ajan suurella kokoonpanolla. Tausta-ajatuksena oli vahvistaa henkilöstön keskinäistä tutustumista ja toisten työn tuntemusta sekä koko palvelulinjaa koskevia yhteisiä sopimuksia. Kehittämistilaisuuksien välillä keskustelut esimiesten kanssa olivat tarpeellisia arvioinnin ja kehittämisen kohteeksi valittavien sisältöjen tarkentamisen kannalta.

Tuloksissa tulevat esiin työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet. Niissä korostuvat työprosesseihin ja työnjakoon liittyvät kysymykset, jotka ovatkin usein organisaation muutostilanteissa oleellisia täsmennettäviä asioita. (Ponteva, 2009). Myös työyhteisöjen vahvuustekijät ja keinot niiden ylläpitämiseen olivat joissakin osallistuneissa työyhteisöissä keskeisiä tarkastelun kohteita. Työhyvinvoinnin tilaa kartoittavaan kyselyyn vastasi suuri osa Selänteen henkilöstöstä. Kysely aiotaan toistaa jatkossakin säännöllisin väliajoin. Se tuo jatkuvuutta ja systemaattisuutta työhyvinvoinnin kartoittamiseen ja edistämiseen.

Hankkeen tulokset esiteltiin Selänteen yhtymähallituksen jäsenille ja Oulaisten kaupunginhallitukselle kesäkuussa 2011. Sen lisäksi ne olivat esillä päätöstilaisuuksissa sekä Selänteellä että Oulaisissa. Hankkeesta laadittu tiivistelmä ja poster-esitys valittiin tieteelliseen työhyvinvoinnin ja työergonomian konferenssiin (NES). Konferenssi toteutui Oulussa syyskuussa 2011.

Lähteet

- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Aro. AW. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.
- Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Lyhytterapiainstituutti.
- Insoo, K.B. & Szabó, P. 2005. Brief Coaching for Lasting Solutions.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>
- Peruspalvelukuntayhtymä Selänteen strategia 2010.
- Järvinen P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Järvinen P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Porvoo: WSOY.
- Keskinen S. 2005. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Kiviniemi, L., Kantola, L., Kiiskilä, J. & Sepponen K. 2011. Active Participation of Staff and Management as Key Question in Organisational Change. Presentation in NES Conference 19 - 21.9. Oulu.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2007. Tarinat työn tukena. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Ponteva, K. 2009. Työtekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunginorganisaatiosta. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Tampere. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5023.pdf
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Sepponen, K. 1996. Koulutus - portti työmarkkinoille? Tutkimus työttömän arjesta ja ammatinvaihtoon ohjaavasta kurssista. Työpoliittinen tutkimus nro 162. Työministeriö, Helsinki.
- Tarkkonen, J. 2010. Koulutusmateriaali. Kunpassi-hanke. Oulun yliopisto, työtieteen yksikkö.
- Työhallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. 1993. Työ ja ihminen.
- Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Lisänumero 1/93.

