

# **TYÖHYVINVOINTIA AMMATTIOPETUKSEEN**

Työhyvinvointijärjestelmän perusparannus ammatillisen koulutuksen liikelaitoksessa

Hankkeen loppuraportti

**2012**

## Hankkeen tiivistelmä

Kainuun ammattiopisto (KAO), joka hankkeen aikana oli Kainuun maakunta- kuntayhtymän liikelaitos, halusi kehittää omaa työhyvinvointitoimintaansa. Työhyvinvoinnin käsitteeseen ja alaan sisällytettiin alun pitäen kolme aluetta:

- työturvallisuus
- työkyky ja työssä jaksaminen
- henkinen hyvinvointi.

Hankkeen asiantuntijaksi valittiin työhyvinvointikonsultti Juhani Tarkkonen (Innosafe). Hankkeen nimeksi kehkeytyi ”Työhyvinvointia ammattiopetukseen”, vaikka tavoitteena oli ulottaa vaikutukset kaikkiin ammattiryhmiin. Hankkeen kohteeksi ja tavoitteeksi kehkeytyi ensisijaisesti johtamisjärjestelmän (erityisesti palkatun johdon ja esimiesten muodostaman yhteisön) virittäminen työhyvinvoinnin päämäärille ja tavoitteille, ja toissijaisesti työhyvinvoinnin nimenomaiset järjestelmät, menettelytavat ja käytännöt, eli työhyvinvointijärjestelmä.

Hanke ajoittui KAO:n kannalta vaikeaan ajanjaksoon, koska ensiksikin Kainuun maakunta-kuntayhtymän tulevaisuus näytti epäselvältä, ja toiseksi KAO:n johdossa oli tapahtumassa muutoksia, joiden aikataulut ja henkilövalinnat olivat pitkään avoinna. Tämä hidasti hankkeen eräitä päätöksiä ja aiheutti sen, että eräät hankkeen ajalle ajatellut tuotokset jäävät jatkotyön varaan.

Hankkeessa saatiin lopulta aikaan neljällä alueella merkittävää etenemistä:

1. Työhyvinvoinnin johtamiselle saatiin rakennetuksi vuosikello, joka alkaa ohjata työhyvinvointiin liittyvien järjestelmien, menettelytapojen, käytäntöjen ja työolosuhteiden kehittämisen painopisteiden hallintaan ottamista, varmistamista, seuranta ja ohjausta ennen kaikkea palkatun johtamisjärjestelmän sisällä.
2. Sisäiseen tietoverkkoon saatiin jonkinlainen pohjaversio henkilöstön työhyvinvointia palvelevasta sivusto-osiosta.
3. Henkilöstötaloudellisen laskennan ja raportoinnin sisältöä ja rakennetta kehitettiin niin, että se helpottaa jatkossa yhteistoiminnallista keskustelua ja tekee päätöksenteon helpottamiseksi.
4. Henkilöstövaikutusten arviointiin saatiin kokeilu vuoden 2012 tilanteelle.

Lisäksi koko työhyvinvoinnin menettelytapaohjeisto tarkistettiin.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Hankkeen taustaa</b>	2
1.1	Hankkeen kohdeorganisaatio	2
1.2	Tilanne toimijaryhmissä	4
1.3	Nykyiset osajärjestelmät, menettelytavat ja käytännöt sekä ohjeistus	5
<b>2</b>	<b>Tavoiteltavat konkreettiset toimintatavan muutokset</b>	6
<b>3</b>	<b>Hankkeessa käytetyt kehittämis- ja analyysimenetelmät</b>	10
<b>4</b>	<b>Hankkeen toteutus</b>	15
<b>5</b>	<b>Käytännön toteutuksen vaiheet</b>	17
5.1	Yhteistyötahdon tunnusteleminen johdon ja konsultin välillä	17
5.2	Sivutoimipisteiden informointi	17
5.3	Koulutusaloihin tutustuminen	17
5.4	Hankkeen valmisteluseminaari	18
<b>6</b>	<b>Hankkeen valmistelun ja seurannan yhteistoiminnallisuus sekä hankkeen työs- tä ja ohjaus</b>	19
7	Hankkeen vaikutusten arviointi ja raportointi	20
7.1	Poliittisen toimielimen osuus hankkeessa	20
7.2	Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä	21
7.3	Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen	21
7.4	Työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi	22
7.5	Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus ja ohjelmallisuus	22
7.6	Työhyvinvoinnin organisatorinen kattavuus ja järjestelmällisyys sekä pro- sessinomaisuus	23
7.7	Ennakoiva ja korjaava työhyvinvointitoiminta	23
7.8	Henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen	24
7.9	Työhyvinvointiasioiden sisäinen tiedottaminen	25
7.10	Työhyvinvointia tukevat tietojärjestelmät	25
<b>8</b>	<b>Kokoavia ehdotuksia jatkokehittämistä varten</b>	26
8.1	Työhyvinvoinnin johtamis- ja työhyvinvointijärjestelmän mallin laajentaminen Kaiku-liikelaitokseen	26
8.2	Johtokunnan niveltäminen työolojen ja henkilöstön työhyvinvoinninluontiin ja seurantaan	27
8.3	Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä	27
8.4	Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen	28
8.5	Henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen	28
8.6	Työhyvinvointia tukevat tietojärjestelmät	28
	Lähteet	29

## 1 Hankkeen taustaa

Kainuun ammattiopiston (KAO) johto oli havainnut vuoden 2009 aikana, että se tarvitsi asiantuntijatukea kehittääkseen henkilöstönsä työhyvinvointia. Taustalla oli myös havainto, että kehittämistä tarvittiin nimenomaan henkilöstö- ja henkilöjohtamiseen.

Johdon tueksi oli saatu työhyvinvoinnin kehittämishankkeen esisuunnittelijaksi Kainuun kuntayhtymän entinen päätoiminen työsuojeluvaltuutettu, FM Matti Eerola, joka oli siirtymässä lähiaikoina vanhuuseläkkeelle mutta joka nyt yhteistyössä työympäristöpäällikkö Raimo Rantaharjun kanssa kartoitti KAO:n kehittämistarpeita. Esi-suunnitteluvaiheen aikana KAO oli aloittanut yhteistyön Verve Consultingin (Oulu). Yhteistyö koski häiriökuormitukseen liittyvää kartoitusta ja koulutusta. Tätä myöhemmin lokakuussa 2009 Matti Eerola ja Raimo Rantaharju kävivät tapaamassa työhyvinvointikonsultti Juhani Tarkkosta (Innosafe, Oulu) tiedustellakseen hänen halukkuuttaan ryhtyä tukemaan kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittämishanketta. Keskustelu johti alustavaan suulliseen sopimukseen, jonka mukaan Juhani Tarkkonen arvioi ensin KAO:n johdon sitoutumisvalmiutta yhteistyöhön hankkeessa. Hankkeen onnistuminen edellytti työhyvinvoinnin johtamista yleisjohdosta käsin läpi koko KAO:n organisaation.

KAO:n johto tapasi Juhani Tarkkosen joulukuussa 2009 ja tapaamisen perusteella päätettiin, että muun esimieskunnan sitoutumisaste selvitettäisiin koulutusalojohtajien kokouksen aikana pidettävässä yleisperehdyttävässä johdon ja esimiesten koulutuksessa 22.3.2010. Tässä vaiheessa oli tehty jo konsultointisopimus, joka sisälsi optiona sen, että Työsuojelurahastolta haettaisiin ns. kehittämisavustusta. Kehittämisavustuksen perusteena oli Juhani Tarkkosen väitöskirjatutkimus, jonka viimeiste-lyä Työsuojelurahasto oli tukenut kesällä 2005.

### 1.1 Hankkeen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen alkaessa Kainuun ammattiopisto (KAO) on ollut hankkeen aikana Kainuun maakunta-kuntayhtymän omistama kunnallinen liikelaitos. Monialainen oppilaitos on antanut toisen asteen ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille kuudella koulutusosalalla. Kiinteät toimipaikat ovat olleet Kajaanissa, Kuhmossa, Kuusamossa, Suomussalmella ja Sotkamon Vuokatissa. Aikuiskoulutuksella oli tutkimuksen alkaessa lisäksi toimipisteet Sotkamossa, Vantaalla ja Virossa. Hankkeen loppuvaiheessa oli jo tehty päätös, että KAO muodostuisi osaksi Kajaanin kaupungin keskisasteen opetuksen liikelaitosta (KAIKU), joka aloittaisi toimintansa vuoden 2013 alusta. Kainuun

maakunta-kuntayhtymä rajautuisi tällöin peruspalvelukuntayhtymäksi, josta Puolangan kunta oli irtautunut kokonaan.

Kainuun ammattiopistossa on opiskellut noin 2000 nuorta ja 1400 aikuista sekä 700 oppisopimusopiskelijaa. Työntekijöitä on ollut noin 420 ja liikevaihto noin 34 miljoonaa euroa (vuoden 2008 tilanne).

Kainuun ammattiopistoa johtava toimielin on ollut johtokunta, jossa on ollut yhdeksän varsinaista ja yhtä monta henkilökohtaista varajäsentä maakuntahallinnon eri kunnista, sekä Kuusamosta, joka maakunnallisesti kuuluu Pohjois-Pohjanmaahan. Johtokunnan esittelijänä on toiminut KAO:n johtava rehtori.

Koulutustoimialaa on johtanut toimialajohtaja mutta KAO:n organisaation johtajana on toiminut johtava rehtori, jolla on ollut tukenaan pienehkö esikuntaorganisaatio kehittämis- ja hallinnon tukipalveluineen. Koulutuspalvelut ovat jakaantuneet kahteen osaan: 1) ammatilliseen peruskoulutukseen, jota on johtanut oma rehtori, sekä 2) aikuiskoulutukseen, jota niin ikään on johtanut oma rehtori.

## 1.2 Tilanne toimijaryhmissä

Suunnitellun hankkeen kannalta tilanne marraskuussa 2009 oli seuraava:

1. Ammattiopiston toimielimellä oli maakunnallisen kuntayhtymän henkilöstöraportti, työhyvinvointikyselyn ja TOB-kyselyn tulokset käytettävissään. Muita vakiintuneita ja tietoisia menettelytapoja suhteessa henkilöstön työhyvinvointiin ja sen todellisuuden selvittämiseen ei eräiden tilastomittareiden ohella ollut. Edellytykset luoda poliittisen päätöksenteon tueksi henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaiskehittämistä edellyttävät suunnittelu-, seuranta- ja arviointimenetelmät ja erityisesti henkilöstövaikutusten arviointikäytäntö, olivat mahdolliset.
2. Työhyvinvoinnin koko alueen johtaminen vaati vielä jatkokehittämistä, vaikka työturvallisuuden osuus olikin suhteellisen hyvässä kunnossa. Mahdollisuudet synnyttää *työhyvinvoinnin johtamisen* yhteisesti ymmärretyt ja hyväksytyt periaatteet ja käytännöt olivat lähtökohtaisesti melko hyvät.
3. Yleinen yhteistoimintajärjestelmä oli perustettu ja työsuojelun yhteistoimintajärjestelmä ovat yhteiset Kainuun maakunta-kuntayhtymän kanssa. Ammattiopistolla on kuitenkin oma turvallisuuspäällikkö, joka on paikallinen työturvallisuusasiantuntija mutta joka ei varsinaisesti kuulu kuntayhtymän varsinaiseen työsuojelun yhteistoimintajärjestelmään. Kuntayhtymällä on ollut oma työhyvinvointipäällikkö. Yksi maakunta-kuntayhtymän päätoimisista työsuojeluvaltuutetuista (Kaisu Soukkala-Hekkala) oli vakanssiltaan KAO:n henkilökuntaa.

4. Ammattiopisto osti työterveyshuollon Kainuun Työterveyshuollolta, joka oli kuntayhtymän oma liikelaitos. Yhteistyön kehittämiseen sen kanssa osana työhyvinvointijärjestelmän uudistamista ei ollut periaatteellisia esteitä.

### **1.3 Nykyiset osajärjestelmät, menettelytavat ja käytännöt sekä ohjeistus**

KAO:n johtamisessa ja kehittämisessä keskeisessä asemassa on laatujärjestelmä (EFQM), jota on kuvattu ohjeellisella tasolla ns. toimintakäsikirjan avulla. KAO:n työsuojelun yhteistoimintajärjestelmä on ollut osa Kainuun maakunta-kuntayhtymän järjestelmää, jossa on pyritty ennaltaehkäisyyn ja toiminnan eräiden osien hallintaan ohjeistusten avulla.

KAO:lla ja sen henkilöstöllä on ollut käytössään laatujärjestelmän toimintakäsikirja, johon on sisällytetty muun muassa kaikki kuntayhtymän tai oppilaitoksen

- riskienarvioinnin ohjeet
- turvallisuussuunnitelmat
- turvallisuusohjeet
- muut työkykyä ja turvallisuutta tukevat menettelytapaohjeet
- vakuutustiedot.

Työkykyyn, työssä jaksamiseen ja muuhun työhyvinvointiin liittyvänä osahankkeena oli alkuvaiheessa koulutusosion ("Kohti parempaa työhyvinvointia") muodossa ollut häiriökuormituksen hallinta. Hankeosio suuntautui erityisesti työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelumallin luomiseen. Asiantuntijayhteisönä tässä hankkeessa oli vuosina 2009 - 2010 Verve Consulting (entinen Merikosken kuntoutus- ja tutkimuslaitos, Oulu). Häiriökuormituksen hallinta oli ollut osa kyseistä hanketta ja se pohjautui kehittävän työntutkimuksen teoreettiseen ja menetelmälliseen perustaan (esim. Engeström 1995; 2004; Mäkitalo & Paso 2004). Kyseinen hankeosio yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen mallin luomiseksi kuitenkin päättyi ennenaikaisesti syksyllä 2010 ajankäyttö- ja ymmärtämisongelmiin.

KAO:lla on ollut myös omaa yhteisöllistä tukitoimintaa, jonka ilmentymänä on henkilökuntakerho. KAO on rahoittanut henkilökuntakerhon toimintaa, johon on sisältynyt monenlaisia keinoja esimerkiksi virkistyspalveluina.

## 2 Tavoiteltavat konkreettiset toimintatavan muutokset

KAO:n kehitysaste turvallisuuden ja työhyvinvoinnin ylläpidossa oli hankkeen alkaessa suhteellisen hyvä. Erityisesti työturvallisuuden tarvitsemat valmiudet olivat tyydyttävät, joskin kattavuudeltaan ja prosessinomaisuudeltaan osittain puutteellisia. Työkyvyn ja työssä jaksamisen sekä henkisen hyvinvoinnin alueella tarvittiin sen sijaan selvää jatkokehittämistä.

Kehittämishankkeessa pyrittiin organisatorisesti ja kohteellisesti monentasoiseen jatkokehittämis- ja varmistus- tai päivitystoimiin, jotka kohdistuivat päätöksenteon, yleisjohtamisen ja lähijohtamisen periaatteisiin, käytäntöihin ja työvälineisiin sekä suurehkoon joukkoon erilaisia osajärjestelmiä, menettelytapoja ja käytäntöjä, joita vastaavasti tarvittiin erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin työolosuhteissa ja työolosuhde-seuraamuksissa.

Hankkeen avulla saavutettavat työhyvinvointijärjestelmän muutokset on kuvattu pelkistetysti seuraavassa taulukossa, joka on seuraavilla sivuilla.

TAULUKKO 1: Hankkeessa tavoitellut muutokset

<b>Työhyvinvointijärjestelmän osa tai ominaisuus</b>	<b>Nykytilanne</b>	<b>Tavoitetila</b>
<i>Poliittiset toimielimet</i>	Henkilöstöraportti, työhyvinvointikysely ja työolobarometri	Työhyvinvointipolitiikan ns. kova ydin on määritelty, käytössä on yleisen seurannan ja arvioinnin menetelmät sekä henkilöstövai- kutusten arviointimenettely
<i>Palkatut johtajat ja esimiehet</i>	Laatujärjestelmä ja sen toimintakäsikirja, joka toimii johtamisen tukena	Yhteisesti ymmärretty ja yhtenäinen työhyvinvoinnin johtamismalli sekä siihen kuuluvat työkalut käytössä ja jatkokehittämisen kohteena Työhyvinvointiasiat tärkeitä johtoryhmätyöskentelyssä.

Työhyvinvointijärjestelmän osa tai ominaisuus	Nykytilanne	Tavoitetila
<i>Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen</i>	Osallistumista välittömässä yhteistoiminnassa	Lähityöyhteisön jatkuvan ja omaehtoisen kehittämisen malli on käytössä ja siinä erityisesti häiriökuormituksen hallinta painopistealueena: kehittävän työntutkimuksen ja sen jatkosovelluksena muutoslaboratoriomenetelmä käytössä
<i>Työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaus ja arviointi</i>	Henkilöstöraportti, työhyvinvointikysely, työolobarometri	Monipuolinen ja yhdenmety henkilöstötalouden, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden raportointijärjestelmä on käytössä
<i>Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus ja ohjelmallisuus</i>	KAO:lla on ollut työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma. Maakuntahallinnolla on työhyvinvointiohjelma. Ongelmana on tällä hetkellä se, kumpaa ohjelmaa KAO:n tulisi noudattaa oman kehittämisensä ensisijaisasiakirjana.	Oppilaitoskohtainen työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma on päivitetty ja sitä toteutetaan. Ohjelmaa konkretisoidaan kaikissa organisaatioyksiköissä.
<i>Työhyvinvointitoiminnan organisatoriaalinen kattavuus ja järjestelmällisyys</i>	Kehittämiskeskustelut ulottuvat lähes koko henkilöstöön, samoin riskienarviointi, joka ulottuu kaikkiin työpisteisiin	Työhyvinvointiteemoitetut kehityskeskustelut ulottuvat vuosittaisena koko henkilöstöön. Riskienarviointijärjestelmä koskee kaikkia töitä ja työpisteitä.



Työhyvinvointijärjestelmän osa tai ominaisuus	Nykytilanne	Tavoitetila
<i>Työhyvinvointitoiminnan prosessinomaisuus</i>	Kehityskeskustelujen ja riskienarvioinnin osalta	Työhyvinvointikelloilla selvitetään vuosittain koko työhyvinvointitoiminnan järjestelmien, menettelytapojen ja vakiintuneiden käytäntöjen toteutuminen, tila ja kehittämistarpeet sekä työolosuhteiden kehittämisen painopisteiden toteutuminen. Jos työhyvinvointikello ei onnistu, sisällytetään prosessinomaisuuden tavoitteet toimintakäsikirjaan
<i>Ennakoiva työhyvinvointitoiminta</i>	Perehdyttäminen sekä koneiden hankinta ohjeistettu	Johdon ja esimiesten valintakriteerit ja -menetelmät on määriteltä. Perehdyttäminen ja työnopastusjärjestelmä on täysin toiminnassa, koskee myös johtajien ja esimiesten perehdyttämistä
<i>Korjaava työhyvinvointitoiminta</i>	Riskienarviointi ja joukko menettelytapaohjeita. Fyysisen työympäristön ja työturvallisuuden osalta lähes kattava välineistö, joka toimii lähes kattavasti	Riskienarviointi toimii perusjärjestelmänä Tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinta ja raportointi on käytössä Menettelytapaohjeet sekä turvallisuusmääräykset ja -ohjeet kartoitettu, päivitetty ja luotu ja ne ovat haltuunottovaiheessa
<i>Henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen</i>	Ei nimenomaista järjestelmää, mutta teemakohtaisia koulutustilaisuuksia ja hankkeita	Koko henkilöstön, mutta erityisesti johtajien ja esimiesten perus- ja täydennyskoulutusjärjestelmä toiminnassa
<i>Työhyvinvointiasioden sisäinen tiedotus</i>	Intranetissä työturvallisuuspainotteinen sisältö	Intranetiin on luotu monipuolinen työhyvinvointiasioden tiedotusjärjestelmä, tukena lisäksi joukko turvallisuusmääräyksiä ja -ohjeita sekä lomakeapuvälineitä

Työhyvinvointijärjestelmän osa tai ominaisuus	Nykytilanne	Tavoitetilä
<i>Työhyvinvointia tukevat tietojärjestelmät</i>	Kemikaaliluettelot ja hajautettu arkistointimenettely	Tilastotietoa kootaan omaan järjestelmään, oma työsuojelukoulutettujen rekisteri, työsuojeluasiakirjoille laadittu oma dokumentaatiojärjestelmä

### 3 Hankkeessa käytetyt kehittämis- ja analyysimenetelmät

**Esiselvitys.** KAO oli palkannut alkusyksystä 2009 Kainuun maakunta-kuntayhtymän aiemman päätoimisen työsuojeluvaltuutetun FM Matti Eerolan tekemään hankkeesta ja sen toteutustavan pääpiirteistä ja yleisestä sisällöstä esiselvityksen. Esiselvitys toimi hankesuunnitelman perustana. Kuva työhyvinvointijärjestelmän tilasta täsmennyi hankkeen aikana ja aiheutti joitakin tarkistuksia hankesuunnitelmaan. Varsinaisen hankkeen aikana käytettiin kolmea kehittämismenetelmää.

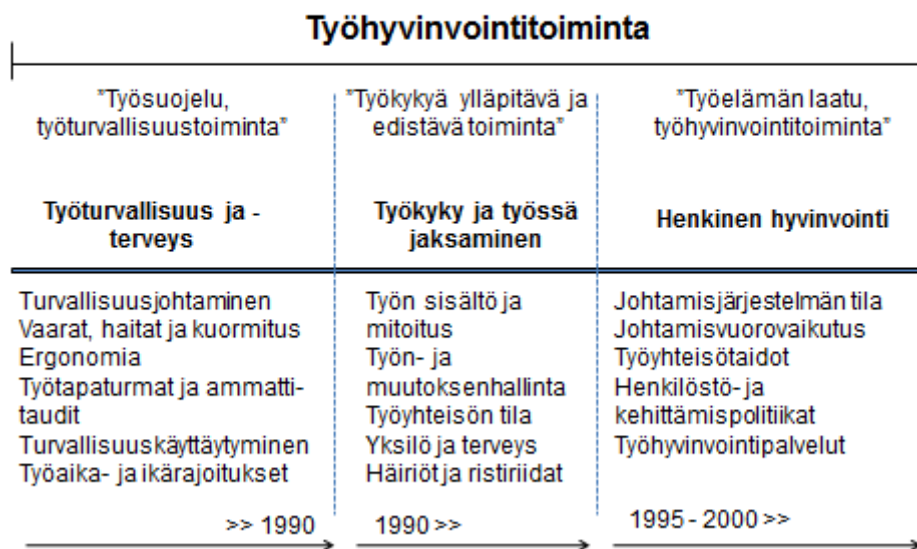
**Koulutus.** Johdolle ja esimiehille sekä työsuojelun yhteistoimintahenkilöstölle ja henkilökuntajärjestöjen luottamushenkilöille annettiin koulutusta johtamis- ja työhyvinvointijärjestelmien luomiseen, ylläpitoon ja jatkokehittämiseen (Tarkkonen 1998; 2005a; 2008a; 2008b; 2012; Suonsivu 2011; Reiman & Oedevald 2011; Elder-Vass 2010). Johtajien ja esimiesten oma työhyvinvointi oli yksi perusedellytys sille, että johdettavien työhyvinvointi toteutuisi (Tarkkonen 1994). Koko hankkeen aikana annettiin kaksi päivää koulutusta, joista ensimmäinen koulutuspäivä sisälsi työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen yleiset periaatteet (käsitteet, vastuut, rakenteet ja tehtävät) sekä toinen koulutuspäivä psykososiaalisen kuormituksen ja varhaisen puheeksiottamisen teemat. Alkuperäisestä suunnitelmasta kuitenkin tilannearvio, koska huomattiin, että koulutusosioiden muut osat oli järkevää toteuttaa vasta työhyvinvoinnin rakennemäärittelyjen täsmentymisen jälkeen. Tästä syystä loppu koulutus jäi hankkeen jälkeiseen aikaan.

**Prosessikonsultointi.** Toisena kehittämismenetelmänä käytettiin prosessikonsultointia, jolla hankkeen asiantuntija tuki johtoa ja esimiehiä työhyvinvointijärjestelmän luonnissa ja ylläpidossa. Teoreettiset ja tavoitteita koskevat lähtökohdat on esitetty kuvissa 1 – 6. Kuvassa 1 on perusteltu työhyvinvoinnin käsitteen koko laajuus. Kuvassa 2 on eritelty työhyvinvoinnin syntymistä ja niitä erilaisia viitekehyksiä, joissa painottuvat erilaiset syy-yhteydet. Kuvat 3 ja 4 jäsentävät hankkeen muutoksellisia siirtymiä ja yleisiä asetelmia. Kuvassa 5 on koottuna työhyvinvoinnin toimijoiden yleiset yhteistoimintasuhteet ja niiden juridiset lähtökohdat. Kuvassa 6 eritellään hankkeen vaikutuskohteita ja niiden välisiä suhteita toisiinsa yhteydessä olevien muutos- ja kehittämisprosessien avulla, kuitenkin niin, että hanke painottuu kahteen ylimpään tasoon.

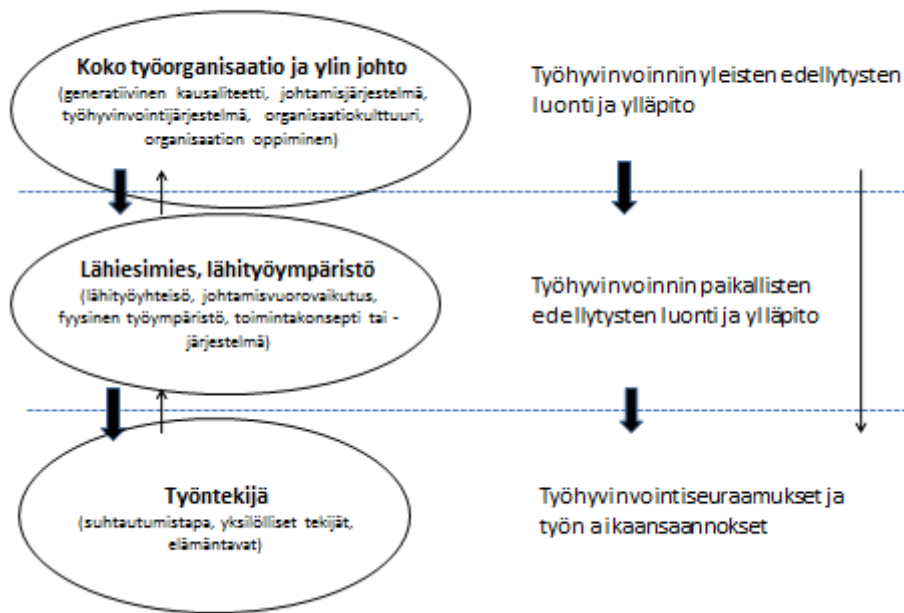
Tämä itse asiassa oli hankkeen keskeisin ja ratkaisevin osio, koska sen aikana varsinaisesti voitiin saada yhteisymmärrys tärkeimmistä työhyvinvoinnin edellytyksistä, ennen kaikkea työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmästä palkattujen johtajien ja esimiesten tasolla, intranetin sisällöstä sekä henkilöstötaloudellisen laskennan ja raportoinnin uudesta toteutustavasta. Yhteisymmärryksen saamisen edellytyksenä oli suhteellisen pitkä ajatusten ja ehdotusten prosessointiaika. Prosessikonsultointiin osallis-

tuivat työnantajan puolelta rehtori Raimo Sivonen ja koulutuspäällikkö Esa Oikarinen. Henkilöstön edustajana oli työsuojeluvaltuutettu Kaisu Soukkala-Hekkala. Neljäntenä henkilönä oli työhyvinvointikonsultti Juhani Tarkkonen.

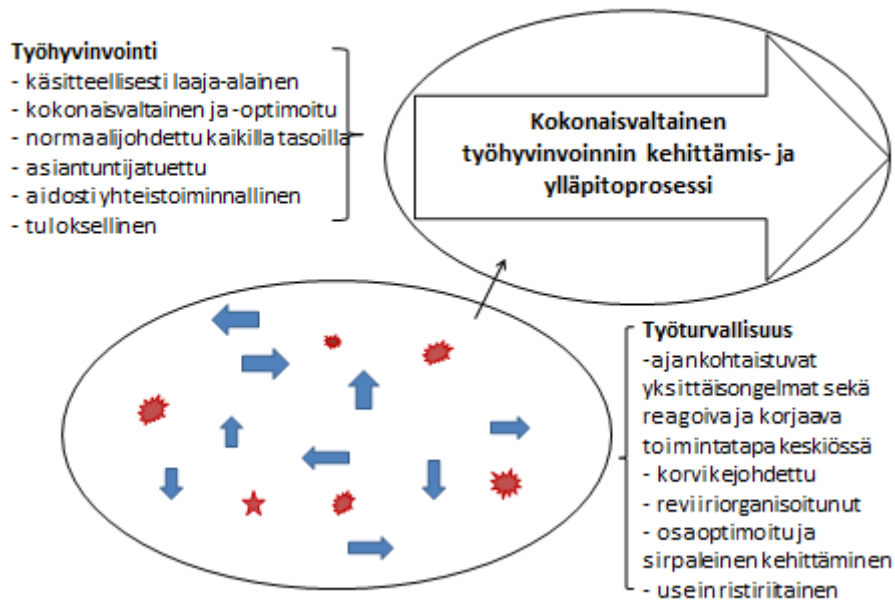
Hankkeessa oli tarkoitus pohtia keinoja liikelaitoksen johtokunnan saamiseksi mukaan työhyvinvoinnin seurantaan ja toteuttamiseen (Tarkkonen 2005b; Pohjola & Tarkkonen 2007; 2008b).



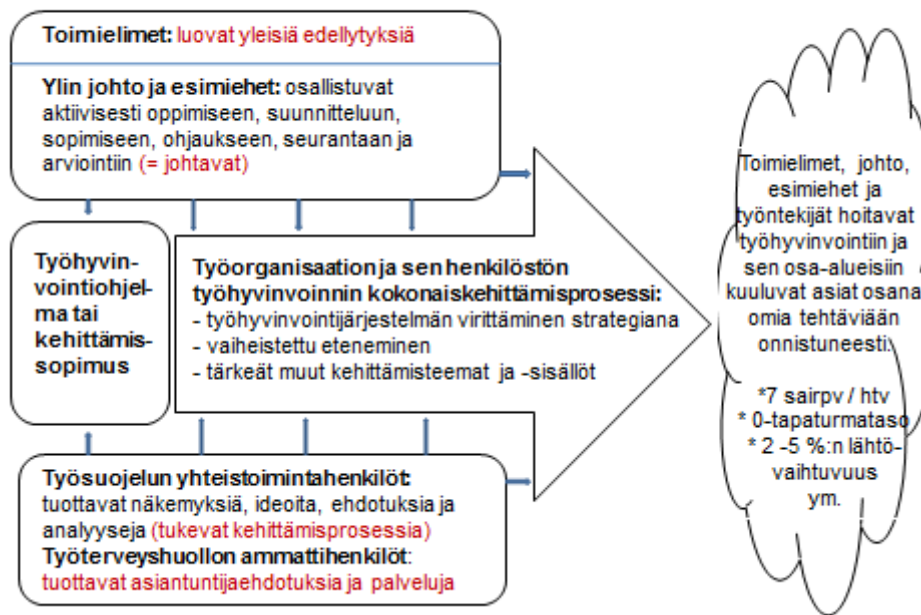
KUVA 1: Työhyvinvoinnin käsite ja työhyvinvointitoiminta historiallis-tiedostuksellisenä kehityksenä



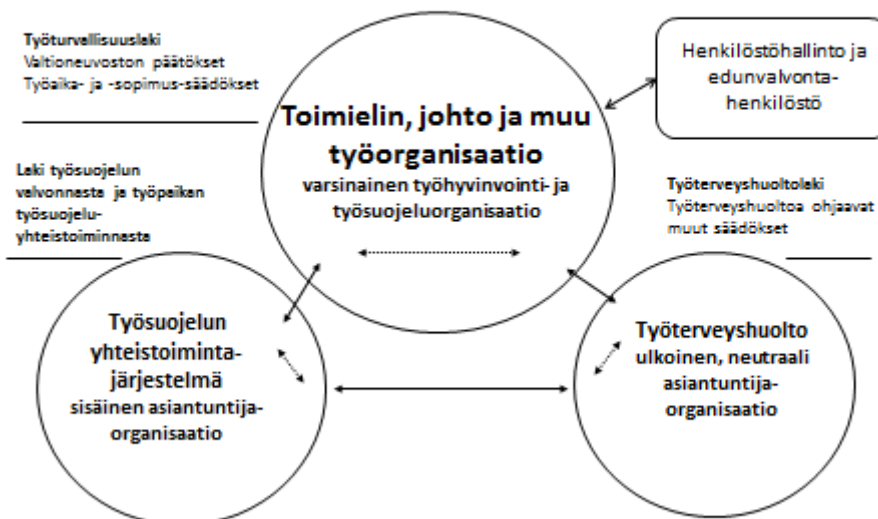
KUVA 2: Työhyvinvoinnin ymmärrykset



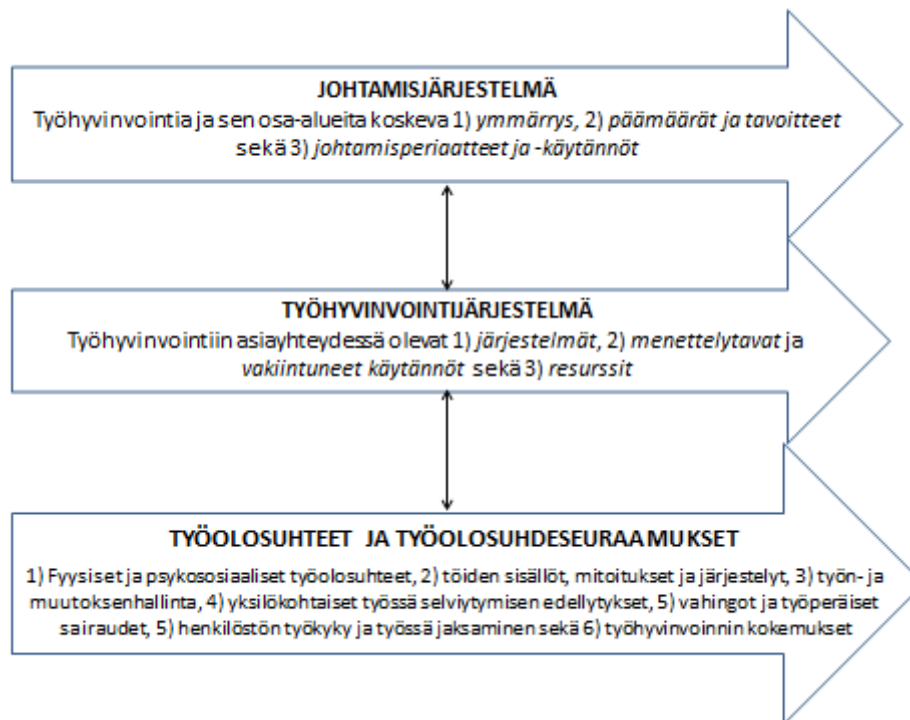
KUVA 3: Työhyvinvointitoiminnan lähestymistavan yleinen muutosmahdollisuus



KUVA 4: Työhyvinvointitoiminnan ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittämis- ja ylläpitoprosessi



KUVA 5: Työhyvinvointijärjestelmän yleiset toimija- ja yhteistoimintasuhteet



KUVA 6: Hankkeen ensisijaiset ja toissijaiset vaikutuskohteet

**Menettelytapa-asiakirjojen luonti ja päivittäminen.** Asiantuntija osallistui järjestelmiä, menettelytapoja, käytäntöjä, pelisääntöjä sekä turvallisuusmääräyksiä ja -ohjeita koskevien asiakirjojen luontiin tai olemassa olevien asiakirjojen tarkistamiseen ja päivittämiseen, jotta ne olisivat yhdensuuntaisia hankkeen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta.

Yleisesti ottaen Kainuun maakunta-kuntayhtymän laatimiin ohjeistuksiin sekä KAOssa tehtyihin turvallisuusmääräyksiin ja -ohjeisiin ei ollut tarvetta tehdä muutoksia. Menettelytapaohjeet sekä turvallisuusmääräykset ja -ohjeet olivat riittävät hankkeen aikaisiin tarpeisiin. On kuitenkin järkevää ajatella niin, että KAO:n siirtyessä Kajaanin kaupungin keskiasteen koulutuksen liikelaitoksen osaksi otetaan liikelaitokseen vaikuttavat menettelytapaohjeet sekä turvallisuusmääräykset ja -ohjeet päivitysluonteeseen tarkistamiseen ja tehdään tarvittavia täydennyksiä

## 4 Hankkeen toteutus

Hankkeen toteutuksen suunnitellut osiot on kuvattu oheisessa taulukossa:

TAULUKKO 2: Hankkeen osiot

Hankkeen osio	Ydinsisältö	Osanottajat ja kohteet
1 Yhteisymmärryksen hakeminen	Hankkeen tarkoitus, päämäärät ja tavoitenäkymät, tavoitteet tai kehittämisen polut, sekä työnjaot, yleiset pelisäännöt ja periaatteet	Johto ja esimiehet sekä henkilökunnan ja työterveys-huollon edustajat
2 Kehittämissuunnitelma hankesuunnitelman pohjalta	Hanketta ja kehittämistä koskeva virallinen päätöksenteko oppilaitostasolla	Johtotiimi ja hankkeen työryhmä
3 Tiedotuksellinen pohjustus - kirjallinen tiedotus ja intranet	Hankkeen tarkoitus, tavoitteet ja sisältö	Koko henkilöstö
4 Menettelytapaohjeiden työstäminen (kesti ajan 2.5.2010 – 31.12.2011)	Tärkeimpien menettelytapaohjeiden tarkistaminen ja päivittäminen	Hankkeen työryhmä
5 Koulutuksellinen pohjustus (2-osainen)	Perustiedot työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta, juridisista periaatteista, lähi-työyhteisön, työn ja työnhallinnan kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin yhteydestä tuloksellisuuteen.	Johto, esimiehet, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö sekä pääluottamusmiehet/-naiset
6 Yleiset kehittämishankkeet	Ne järjestelmät, menettelytavat ja vakiinnutettavat käytännöt, joita työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja jatkokehittäminen edellyttävät	Johto, esimiehet, työntekijät sekä työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö



<b>Hankkeen osio</b>	<b>Ydinsisältö</b>	<b>Osanottajat ja kohteet</b>
7 Hankkeen loppuarviointi	Hankkeen ja sen tavoitteiden toteutumisen ja onnistuneisuuden arviointi	Hankkeen työryhmä

## 5 Käytännön toteutuksen vaiheet

### 5.1 Yhteistyötahdon tunnusteleminen johdon ja konsultin välillä

Marraskuussa 2009 puolesta välissä järjestettiin tapaaminen KAO:n johtotiimi ja konsultin välillä. Tätä ennen ratkaiseva hetki oli KAO:n nuorisosteen rehtorin Raimo Sivosen ja konsultin tapaaminen, joka antoi varmuutta konsultille, että yhteistyö heidän kahden välillä tulee mitä luultavimmin toimimaan hyvin. Johtotiimin kokouksessa konsultti esitteli hankkeen ideaa ja työhyvinvoinnin ilmiötä sekä työorganisaation luonnetta työhyvinvoinnin kehittämisen kohteena. Samalla matkalla konsultti tapasi myös hankkeeseen ja työhyvinvointiin työnjaollisesti tärkeitä projekti- ja hallintoa avustavia henkilöitä. Pääluottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutetun kanssa oli järjestetty yhteinen iltatapaaminen, jossa keskusteltiin hankkeen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tapaamisella pyrittiin myös luomaan yhteistyösuhteita hankkeen tuloksellisuuden parantamiseksi.

Joulukuun 2009 puolesta välissä hankkeen suunnittelija ja konsultti kokoontuivat vielä ja aloittivat hankkeen käytännön suunnittelun. Samassa yhteydessä järjestettiin vielä päätöksentekoa pohjustava ja eräitä yksityiskohtia tarkistava palaveri johtavan rehtorin, rehtorin, suunnittelijan ja konsultin kesken.

### 5.2 Sivutoimipisteiden informointi

Hankkeen suunnittelija Matti Eerola ja työhyvinvointikonsultti Juhani Tarkkonen päättivät tutustua KAO:n toimipaikkoihin. Tammikuussa 2010 aloitettiin hankkeen pohjustus kiertämällä aluksi ne KAO:n sivutoimipisteet, jotka sijaitsivat Kajaanin ulkopuolella. Näitä oli Kuhmossa, Sotkamossa, Suomussalmella ja Kuusamossa. Sivutoimipisteissä tavattiin paikallinen esimies sekä vaihteleva määrä henkilöstön edustajia. Tapaamisissa esiteltiin hankkeen tarkoitusta ja keskusteltiin työhyvinvointi- ja työolosuhdeasioista. Keskustelut saattoivat koskea myös KAO:n tilannetta ja organisaation kehittämistarpeita.

### 5.3 Koulutusaloihin tutustuminen

Koska sivutoimipisteisiin tutustuminen ja siellä käydyt keskustelut esimiesten kanssa olivat olleet erittäin hyödyllisiä, päätettiin hankkeen pohjustus laajentaa koskemaan kaikkia nuorisosteen ja pääosin aikuiskoulutuksen koulutusaloja. Lähes kaikki koulutusjohtajat ja -päälliköt käytiin lävitse samalla tavalla hankkeesta ja työhyvinvoinnista

sekä työolosuhteista keskustellen. Tämä vaihe ajoittui helmikuun alun ja maaliskuun lopun 2010 väliselle ajalle. Kokoavasti voi arvioida, että tutustumiset sivutoimipisteisiin ja koulutusaloihin auttoi esimiehiä tutustumaan hankkeen mahdolliseen asiantuntijaan ja helpotti siten yhteistyön ja -ymmärryksen syntymisen edellytyksiä. Jälkikäteen arvioituna tutustumiset olisivat voineet olla täysin kattavia yhdenvertaisuus-syistä, mihin ei kuitenkaan täysin päästy. Tämä näkyi pienenä häiriönä hankkeen päätöksenteon kannalta ratkaisevassa seminaarissa maaliskuun 2010 lopulla.

#### **5.4 Hankkeen valmisteluseminaari 22.3.2010**

Hankkeen valmisteluseminaari pidettiin Kajaanissa KAO:n tiloissa. Osanottajina oli nuorisosteiden ja aikuiskoulutuksen rehtoreiden lisäksi koulutusalojohtajat ja koulutuspäälliköt, työympäristöpäällikkö, hankkeen suunnittelija, pääluottamusnainen (Juko) ja konsultti. Konsultti alusti usean tunnin mittaisessa jaksossa hankkeen perustana olevista käsitteistä, päämääristä, tavoitteista ja kehittämisen keinoista. Lopuksi tehtiin työryhmäpohdintoja työhyvinvoinnin ja johtamisen välisistä rakenteellisista periaatteista, vuorovaikutustavoista, pelisäännöistä ja oikeuksista.

Maakuntayhtymän työsuojeluvaltuutettu ei voinut osallistua seminaariin, koska hänellä oli samanaikaisesti ammatillisen jatkokoulutuksen jakso toisella paikkakunnalla. Häntä kuitenkin informoitiin seminaarista.

Seminaarin loppukeskustelu uhkasi johtaa vaikeuksiin, koska päätöksenteko jatkosta ajoittui loppukeskustelun tehtäväksi. Puhetta johtanut nuorisosteiden rehtori kuitenkin sai kuitenkin keskustelun ohjatuksi oikeille urille. Loppukeskustelussa korostettiin sitä, että hankkeen ei tulisi sisältää sellaisia asioita, jotka jo ovat kunnossa. Näistä asioista ei kuitenkaan ehditty käydä täsmäntävää keskustelua. Toive jäi siten yleiseksi suuntaviitaksi.

Oppina valmisteluseminaarista oli se, että hankkeen päätöksenteon täytyy tapahtua työnantajapuolella, kun henkilöstön edustajien kanssa on käyty yhteistoimintamennettelyn mukainen keskustelu ja sovittu yhteistoiminnasta. Pitkän seminaaripäivän jälkeen osanottajien väsymys saattaa tuottaa päätöksentekoon arvaamattomia käänteitä – jopa sellaisia, joita kukaan ei olisi toivonut.

## 6 Hankkeen valmistelun ja seurannan yhteistoiminnallisuus sekä hankkeen työ ja ohjaus

Hankkeen sisällöstä ja tavoitteista oli keskusteltu joulukuussa 2009 Jukon pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa. Hankkeen suunnitteluvaiheessa ammatitopistossa oli ollut johtotiimi, jossa oli mukana henkilöstön edustajina Jukon pääluottamusmies. Johtotiimi käsitteli ja hyväksyi hankesuunnitelman.

Hankkeen työryhmäksi ("työrukkaseksi") vakiintui alkusyksystä 2010 alkaen seuraava kokoonpano:

- rehtori Raimo Sivonen
- koulutuspäällikkö Esa Oikarinen
- työsuojeluvaltuutettu Kaisu Soukkala-Hekkala
- työhyvinvointikonsultti Juhani Tarkkonen.

Johtotiimi toimii hankkeen ohjausryhmänä. Johtotiimiin kuuluivat

- johtava rehtori Artti Antila (vuoteen 2012 saakka)
- rehtori Raimo Sivonen
- rehtori Petra Tolonen
- talousjohtaja Pirjo Kovalainen
- pääluottamusmies (Juko) Helena Kahl.

Rehtori Raimo Sivonen toimi hankkeen aikana yhdyssiteenä hankkeen varsinaisen työryhmän ja johtotiimin välillä.

## 7 Hankkeen vaikutusten arviointi ja raportointi

Ohjausryhmänä toimiva johtotiimi teki hankkeen aikaiset väliarvioinnit. Rahastolle raportointiin hankkeen etenemisestä rahoitussopimuksen ehtojen mukaisesti. Loppu-raportointi ja -arviointi tehtiin hankkeen varsinaisen konsultointiosuuden jälkeen vuodenvaihteessa 2012-2013.

Loppuarvioinnin aikana työryhmä ja hankkeen asiantuntija päätyivät seuraaviin joh-topäätöksiin.

### 7.1 Poliittisen toimielimen eli johtokunnan osuus hankkeessa

KAO:n johtokunta jäi hankkeessa syrjään tai sen osuus vähäiseksi, vaikka alkuperäisessä suunnitelmassa sen mahdollinen liittäminen työhyvinvoinnin kehittämiseen oli mainittu. Syitä ratkaisuun oli useita:

1. Palkatun johtamisjärjestelmän (johtajien ja esimiesten) osallisuutta koskeva keskustelu ja kehittäytyö kestivät lähes koko hankkeen ajan, ennen kuin todellinen yksimielisyys mallista syntyi. Jotta johtokunta olisi voitu kytkeä mukaan jonkin rakennetun mallin tukemiseen ja seurantaan, oli asia ensin ratkaistava palkatussa johtamisjärjestelmässä.
2. Kainuun maakunta-kuntayhtymän jatko ja KAO:n johtavan rehtorin eläkkeelleläh-dön ajoittuminen aiheuttivat lähes koko hankkeen ajan epävarmuutta, jonka vuoksi hallintomallin jatkuvuus oli ennustamaton.

Hankkeen aikana kuitenkin tehtiin pohjatyötä kolmella alueella, jotka aikanaan palvelisivat johtokunnan tai sitä vastaavan muun toimielimen tarpeita työhyvinvointitoiminnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin luonnissa, ylläpidossa ja edelleen kehittämässä sekä seurannassa ja ohjauksessa:

1. henkilöstötaloudellisen laskennan uudistaminen
2. henkilöstövaikutusten arviointi (kokeilu vuoden 2011 tilanteelle)
3. työhyvinvointiohjelma (alustava luonnos KAO:n tarpeisiin tehty vuoden 2010 lopulla)

Edellisten lisäksi olisi tarvetta aikanaan luoda myös

4. työhyvinvointiohjelman seurantamenettely.

## 7.2 Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä

Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä paikallistuu tässä palkattujen johtajien ja esimiesten muodostamaan yhteisöön. Tavoitteena hankkeessa oli saada johtamisjärjestelmä toimimaan yhtenäisten päämäärien, tavoitteiden, periaatteiden ja käytäntöjen avulla, koska tällöin järjestelmän hallittu muutos olisi helpointa. Koko KAO:n organisaation yhdenmukaisuutta oli pidetty yllä ns. toimintakäsikirjan avulla, jossa on yksityiskohtaisesti määritetty tai kuvattu kaikki tärkeinä pidetyt toimintatavat.

Palkatulle johtamisjärjestelmälle määriteltiin hankkeen aikana ns. työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello. Vuosikello sisältää

- kuukausittain ne järjestelmät, menettelytavat, käytännöt ja työolojen kehittämisen painopisteet, joiden toimivuus ja tarpeet tarkistetaan jokaisessa organisaatioyksikössä ja raportoidaan sovitulla tavalla ylemmälle johdolle
- ne asiat, joissa esiintyvät poikkeamat johtavat automaattisesti lisäselvityksiin ja ohjaustoimiin.

Vuosikello pystyttiin hankkeen aikana määrittelemään tarkistuslistan kaltaisena työvälineenä. Vuosikellon kehittäminen tietoteknisesti helposti käytettäväksi tarkistus- ja raportointivälineeksi jäi tulevaisuuden kehittämisen varaan.

Työhyvinvoinnille erityisen kehittämis- ja tilannekeskustelun (työhyvinvointikeskustelun) luonti jäi puolitiehen, muun muassa siitä syystä, että emo-organisaationa toimivalla Kainuun maakunta-kuntayhtymällä oli määräysvaltaa kehittämiskeskustelujen käytäntöihin, muun muassa keskustelujen sisältöön ja apuvälineisiin. Emo-organisaation ja sen osana toimivan KAO:n tarpeiden ja tavoitteiden välillä oli kehittämispäätöksentekoa ja -autonomiaa koskeva ristiriita, jonka kärjistyminen haluttiin välttää.

## 7.3 Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen

Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen on mahdollistunut ennen hanketta ja hankkeen aikana hajanaisesti

1. välittömän yhteistoiminnan foorumeihin eli lähityöyhteisön työpaikkakokouksiin
2. lähityöyhteisö muihin säännöllisiin palavereihin
3. kattavuudeltaan epäyhtenäisesti toteutuneisiin kehityskeskusteluihin.

Hankkeen alkuvaiheessa tavoitteena oli edetä lähityöyhteisöjen omaehtoisten kehittämisprosessien suuntaan, mutta tuo tavoite toteutui hyvin hajanaisesti ja ilman lii-

kelaitoksen hallinnollista tukea ja ohjausta. Osasyynä tilanteeseen oli se, että yhteisymmärryksen saanti työhyvinvoinnin johtamismallista kesti lähes koko hankkeen ajan. Työhyvinvoinnin johtamismallin yksi osa olisi lähityöyhteisön omaehtoisen kehittämisen prosessin johtaminen, mutta asian jatkokehittely jää tulevaisuuden varaan.

#### **7.4 Työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaus ja arviointi**

Kainuun maakunta-kuntayhtymällä ja KAO:lla oli ollut hanketta ennen ja pääosin hankkeen aikana vuorovuosin joko työhyvinvointikysely tai ns. työolobarometrikysely (TOB). Kyselyt antoivat melko runsaasti tietoa työolojen ja henkilöstön työhyvinvointikokemusten kehityksestä ja tilanteesta sekä koko organisaatiossa että koulutusaloilla. Hankkeen aikana tehtiin joitakin tarkistuksia kyselyjen sisältöön.

Hankkeen aikana luotiin aiempaan KAO:n käytäntöön verrattuna uudistettu malli henkilöstötaloudellisesta laskennasta ja raportoinnista. Kun aikaisemman käytännön tyyppinen toteutustapa oli ollut henkilöstövoimavaratietojen julkistaminen ilman tarkasteluohjeita tavoiteasetantaa, kommentointia ja arviointia, saatiin hankkeen aikana raportointia kehitetyksi jälkimmäiseen suuntaan. Näin jokainen tarkasteltava kohta sisältää

1. henkilöstöpoliittisen lähtökohtaoletuksen, eli mikä tarkasteltavassa asiassa on työnantajan tavoite tai tarkoitus
2. tilasto-, tapahtuma- tai arviointitietoa, esimerkiksi tunnuslukuja ja niiden aikasarjoja, selostuksia tapahtuneesta toiminnasta
3. toimenpide-ehdotuksen, joka on johdonmukaisessa yhteydessä edellä kohtiin 1-2.

Jos henkilöstöpoliittisia lähtökohtaoletuksia ei julkisteta, ei ole työnantajan ja henkilöstön edustajien mahdollista keskustella asioista ilman riittävää yhteistä ymmärrystä, vaan jokainen keskustelija kiinnittää omat tulkintansa henkilökohtaisiin lähtökohdantaletuksiin, jotka voivat olla hämäriä tai jopa puuttua kokonaan. Jos toimenpide-ehdotuksia ei ole julkistettu, ei ole olemassa mahdollisuutta tehokkaaseen ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan ja kannanmäärittelyyn. Luultavaa on, että keskustelu ei johda edes toimenpide-ehdotuksiin tai sitä vastaaviin selkeisiin kannanottoihin (esim. ”Ei ole tarvetta muuttaa toimintaa”).

#### **7.5 Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus ja ohjelmallisuus**

KAO:lla oli ollut työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma. Maakuntahallinnolla oli puolestaan työhyvinvointiohjelma lakisääteisen työsuojelun toimintaohjelman

rinnalla. Ongelmana oli se, kumman organisaation ohjelmaa KAO:n tulisi noudattaa oman kehittämisensä ensisijaisasiakirjana.

Konsultti teki kuitenkin hankkeen ensimmäisen vuoden (2010) loppupuolella ehdotuksen omaksi, mutta tiiviiksi työhyvinvointiohjelmaksi, joka olisi ottanut huomioon myös lakisääteisen työsuojelun toimintaohjelman minimivaatimukset.

Koska hallinnollisen päätöksenteon ristiriitaa ei voitu ratkaista mutta toisaalta KAO:lla oli oma työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma, ei ollut tarvetta tehdä irtaantumista emo-organisaation politiikasta virallisen asiakirjan tasolla. Työhyvinvointiohjelman lopputyöstäminen voi olla Kajaanin kaupungin organisaatiossa 1.1.2013 jälkeen mahdollista, jopa niin, että se kattaisi koko keskiasteen opetuksen liikelaitoksen.

## **7.6 Työhyvinvointitoiminnan organisatorinen kattavuus ja järjestelmällisyys sekä prosessinomaisuus**

Tällä tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden mukaa mikään KAO:n organisaation osa, työpiste, työ, työolosuhde tai -ympäristö eikä kukaan henkilö jäisi määritellyn ja sovitun ja säännöllisen tai prosessinomaisen työhyvinvointitoiminnan ulkopuolelle.

Otsikossa mainittu periaate ja tavoite jäivät osittaiseksi. Riskienarviointi, joka sisältää myös psykososiaaliset tekijät, oli hankkeen loppuvaiheessa kohtuullisesti toteutettu. Kehityskeskusteluissa oli hajontaa. Keskeistä kuitenkin oli, että palkatun johtamisjärjestelmän ote työhyvinvointiin sisälsi merkittävää hajontaa.

## **7.7 Ennakoiva ja korjaava työhyvinvointitoiminta**

Ennakoivalla työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä järjestelmiä, menettelytapoja ja käytäntöjä, joilla vaikutetaan työolosuhteisiin suunnittelu- ja varautumistilanteissa, tai ennen kuin työntekijä aloittaa töiden tekemisen itsenäisesti ja ilman välitöntä valvontaa.

Korjaavalla työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä järjestelmiä, menettelytapoja ja käytäntöjä, joilla vaikutetaan olemassa oleviin työolosuhteisiin tai työntekijän työkykyyn silloin, kun työkyvyssä on tai epäillä olevan vajaakuntoisuuskehitystä.



Hankkeen alkuvaiheessa perehdyttäminen ja koneiden hankinta olivat ohjeistettuja toimintoja. Hankkeen aikana tehtiin kokeilu vuoden 2012 tilanteeseen ns. henkilöstövaikutusten arvioinnin avulla. Käytäntöä ei kuitenkaan saatu vakiinnutetuksi niin, että konsultin tekemän mallin pohjalta KAO olisi itsenäisesti jatkanut sen toteuttamista.

Korjaavassa toiminnassa oli valmiina menettelytapaohjeet muun muassa

- päihteiden väärinkäytön ehkäisemiseen ja käsittelyyn
- varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen tarpeisiin
- epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn.

Menettelytapaohjeet käytiin lävitse. Näiden osalta ei ollut tarvetta jatkokehittelyyn.

Tapaturmantutkinta oli alkuperäisessä hankesuunnitelmassa yksi kehittämisenalainen käytäntö, mutta se ei saanut ilmaa siipiensä alle, koska käytäntö on erittäin riippuvainen palkatun johtamisjärjestelmän aktiivisuudesta.

## **7.8 Henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen**

Hankkeen aikana oli tavoitteena rakentaa koko henkilöstöä koskeva työsuojelun ja työhyvinvoinnin perus- ja täydennyskoulutusjärjestelmä, mutta se ei onnistunut. Aivan hankkeen loppuvaiheessa kuitenkin konsultti teki ehdotuksen markkinoilla olevasta tietoteknisestä sovelluksesta (Navisec), joka voisi toimia johtajilla, esimiehillä, työntekijöillä ja työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä yleisperehdyttämisen jälkeisessä syventävässä työhyvinvointi- ja työsuojelutoiminnan itseopiskelussa.

## **7.9 Työhyvinvointiasioiden sisäinen tiedotus**

Hankkeen aikana pystyttiin työstämään ja kehittämään KAO:n intranetiä siihen suuntaan, että se palvelisi koko henkilöstöä työhyvinvoinnin asioissa. Erityisille työhyvinvointiin tarkoitetuille sivustoille sisällytettiin muun muassa

- käsitteet
- suunnitelmat, menettelytapaohjeet ja vastaavat asiakirjat
- linkit
- säädökset.

## 7.10 Työhyvinvointia tukevat tietojärjestelmät

Kemikaaliluetteloiden toteutus lakisääteisten vaatimusten edellyttämällä tavalla oli hajanaista ennen hanketta ja sellaiseksi tilanne jäi myös hankkeen loppuvaiheessa. Asia korjaantunee siinä vaiheessa, kun palkatun johtamisjärjestelmän käytössä oleva työhyvinvoinnin johtamisen vuosikello alkaa toimia aiotulla tavalla.

Työsuojelukoulutettujen tiedot ovat henkilöstötietojärjestelmän varassa.

Työsuojelu- ja työhyvinvointiasiakirjojen, erityisesti lakisääteisten asiakirjojen arkistointimenettely jäi hajautetun säilytyksen malliin, joka vallitsi ennen hanketta. Tässä tavoitteessa kyse olisi ollut siitä, että nimenomaan työnantajan huolenpitovelvollisuuden näytön kannalta tärkeät asiakirjat olisivat saaneet loppuun mietityn luokituksen ja muut määritellyt arkistointikäytännöt. Asia on kuitenkin teknisessä mielessä helpohko hoitaa jatkossa.

Aivan hankkeen loppuvaiheessa kuitenkin konsultti teki ehdotuksen markkinoilla olevasta tietoteknisestä sovelluksesta (Sympathy), jossa on modulaarinen ohjelmisto työhyvinvoinnin johtamisen vuosikelloa sekä erilaisia työkaluja, muun muassa kemikaaliluettelon tekemistä varten.

## 8 Kokoavia ehdotuksia jatkokehittämistä varten

Vuosien 2012-2012 aikana toteutetun Työsuojelurahaston tukeman työhyvinvoinnin kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuoda ammatillisen oppilaitoksen työhön henkilöstön työhyvinvointia tukevia rakenteita ja prosesseja. Ydintehtävä kehittämisessä oli aikaansaada palkatulle johtamisjärjestelmälle (johtajien ja esimiesten muodostamalle yhteisölle) työhyvinvoinnin luontia ja ylläpitoa varten periaatteiden, rakenteiden ja käytäntöjen muodostama välineistö. Tehtävän vaatima pohdinta ja kehittelytyö tehtiin ammattioppilaitoksen rehtorin, yleistä kehittämistyötä tekevän koulutuspäällikön, päätoimisen työsuojeluvaltuutetun ja konsultin kesken. Tämä prosessi vaati hankkeessa suunniteltua enemmän aikaa, johon osittain vaikutti organisaation eli Kainuun maakunta-kuntayhtymän tulevaisuutta koskeva epävarmuus. Toinen tekijä, joka vaikeutti ydintehtävän etenemistä, johtui johtavan rehtorin tehtävän epäselvyys ja päätöksenteon vaikeudet osana hanketta. Nämä tekijät vaikuttivat myös siihen, että eräät alkuperäiseen hankesuunnitelmaan sisältyneet osiot jäivät keskeneräisiksi ja jatkokehitystyön varaan. Työsuojelurahaston kehittämishankkeeseen ja sen rahoitukseen perustunut jakso on yksi vaihe Kainuun ammattiopiston henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa. Tietoinen työhyvinvoinnin kehittäminen oli alkanut vuoden 2009 puolella Verve Consulting Oy:n konsulttoimalla hankkeelle, hanke jatkui Työsuojelurahaston kehittämisavustuksen turvin ja jatkunee vuoden 2013 alusta, kun Kainuun ammattiopisto siirtyy Kajaanin kaupungin organisaatioon keskiasteen opetuksen Kaiku-liikelaitoksen osaksi.

Jatkokehittämistä varten on seuraavaan koottu ne ehdotukset, joita on mahdollista tehdä Työsuojelurahaston kehittämisavustuksella toteutetun prosessin ja eräistä muista lähteistä saatujen kokemusten ja havaintojen perusteella.

### **8.1 Työhyvinvoinnin johtamis- ja työhyvinvointijärjestelmän mallin laajentaminen Kaiku-liikelaitokseen**

Hankkeessa saadut kokemukset ja mallit olisi järkevää laajentaa osaksi koko uutta Kaiku-liikelaitosta, jotta liikelaitoksen sisälle ei syntyisi kahta työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kulttuuria. Samalla työhyvinvoinnin kehittämisestä ja toteuttamisesta saataisiin kokemuksia yhteiseen kehittämiseen laajemmasta organisaatiosta ja suuremmasta henkilöstömäärästä.

## **8.2 Johtokunnan niveltäminen työolojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin luontiin ja seurantaan**

Johtokunta tekee ammatillisen oppilaitoksen toimintapoliittisia päätöksiä ja sen osana henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapoliittisia linjanvetoja, tai ainakin niihin vaikuttavia päätöksiä. Johtokunta kollektiivina ei ole työturvallisuusvastuussa vaan sen jäsenet ovat päätöksiä tehdessään työnantajan edustajia työturvallisuuslain 8 §:n, 16 §:n sekä rikoslain 47 luvun 8 §:n perusteella.

Olisi tärkeää, että yhtäältä johtokunnan jäsenten ja toisaalta oppilaitoksen johdon ja henkilöstön välinen todellisuuskäsitys työoloista ja henkilöstön työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiin tarvittavista edellytyksistä ei olisi liian suuri.

Työhyvinvointitodellisuutta koskevan yhteisen ymmärryksen parantamiseksi sekä johtokunnan vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi ehdotan keinokokonaisuutta, joka vallitsee osittain jo nyt mutta jota voidaan nykyisestään laajentaa:

1. KAO:n työhyvinvointiohjelman sisällöstä päättäminen sekä ohjelman tarkistaminen ja päivittäminen toimintakauden alussa ja puolivälissä (vrt. työturvallisuuslaki 9 §)
2. KAO:n työhyvinvointiohjelman vuosittainen seurantatilanne (vrt. työturvallisuuslaki 8 § 5 mom ja 9 §)
3. henkilöstövaikutusten arviointimenettely seuraavalle toimintavuodelle (vrt. laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 26 § 1 mom 4. kohta)
4. henkilöstötaloudellinen raportti edellisvuoden tilanteesta ja useamman vuoden kehityksestä tilastollisten aikasarjojen avulla (vrt. laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 26 § 7. kohta ja 2 mom sekä työturvallisuuslaki 8 § 4 mom)
5. TOB-kyselyn tulokset ja johtopäätökset kyselyn jaksotuksen mukaisesti (vrt. työturvallisuuslaki 8 § 4 mom).

## **8.3 Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä**

Hankkeessa jäi avoimeksi se, voitaisiinko työhyvinvoinnin henkilöjohtamiseen ja samalla työssä selviytymisen yksilökohtaiseen seurantaan (ks. työturvallisuuslaki 8 § 1 mom, 13 § ja 25 §) rakentaa nimenomainen kehitys- ja tilannekeskustelu (työhyvinvointikeskustelu) vaikkapa jaksotuksella kerran kahdessa vuodessa. Kyseisen asian hidasteena oli muun muassa maakunta-kuntayhtymän ohjeistus ja kehityskeskuste-

luvälineistö, mutta Verven konsultoima hanke asian hyväksi keskeytyi alkuvaiheeseen.

Jatkokehittämisessä olisi perusteltua yrittää ratkaista em. keskustelun toteutustapa.

#### **8.4 Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen**

Lähityöyhteisö on organisaatioyksikkö, jota johtaa työnantajan valtaa käyttävä ja juridista vastuuta kantava johtaja tai esimies. Ehdotuksena on se, että kaikkia lähityöyhteisöjä kannustettaisiin nykyistä enemmän

1. luomaan ja ylläpitämään omaehtoista ja jatkuvaa työyhteisön, työn ja työnhallinnan kehittämisprosessia
2. keskittymään kehittämisessä kahteen pääteemaan tasapainoisessa suhteessa: tuloksellisuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

#### **8.5 Henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen**

Koko henkilöstön (johtajat, esimiehet, työntekijät ja työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö) työhyvinvointitietouden luomiseksi ja ylläpitämiseksi kannattaisi hankkia tietotekninen koulutusohjelma (esim. Navisec- koulutuskeskus), joka mahdollistaa oman ajankäytön joustavuuden ja tavoitteellisen etenemisen opinnoissa, sekä omaksutun tiedon testaamisen ja todistuksen saannin suoritetuista opinnoista.

#### **8.6 Työhyvinvointia tukevat tietojärjestelmät**

Tietotekniikka tulee mahdollistamaan sujuvan ja riittävän tietoturvallisuuden mahdollistavan työsuojelu- ja työhyvinvointiasioiden hoitamisen, joka samalla tukee työnantajan huolenpitovelvollisuuden täyttämistä ja huolenpitovelvollisuuden toteennäyttöä dokumentaation avulla. Markkinoilla on jo useita vaihtoehtoisia sovelluksia, joista osa painottuu työturvallisuuteen ja riskienhallintaan, ja osa on laajempaan työhyvinvointiin suuntautuneita.

## Lähteet

**Elder-Vass, Dave** (2010) *The Causal Power of Social Structures. Emergence, Structure and Agency*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.

**Engeström, Yrjö** (1995) *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Valtion painatuskeskus: Helsinki.

**Engeström, Yrjö** (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino: Tampere.

**Mäkitalo, Jorma & Paso, Eija** (2008) *Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus*. Kalevaprint Oy: Oulu.

**Pohjola, Tuija & Tarkkonen, Juhani** (2007) *Luottamushenkilöillä vastuu työhyvinvoinnista*. Kaleva, Uutistaustan puheenvuoro, 5.5.2007.

**Reiman, Teemu & Oedevald, Pia** (2010) *Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, johtaminen ja kulttuuri*. Edita: Helsinki.

**Suonsivu, Kaija** (2011) *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress Oy.

**Tarkkonen, Juhani** (1994) *Kunnalliset johtajat taloudellisen kriisin ja työorganisaatioiden muutosten puristuksessa. Tutkimus kunnallisen alan johtajien stressistä ja stressinkäsittelykeinoista 1990-luvun alkupuolella eräässä suuressa kuntaorganisaatiossa* Tampereen yliopisto, Psykologian laitos. Sivuaineen tutkielma.

**Tarkkonen, Juhani**. (1998) *Kohti organisaatiokohtaisen työsuojelujärjestelmän teoriaa. Tutkimus organisaatiokohtaisen työsuojelujärjestelmän tärkeimmistä ominaisuuksulottuvuuksista*. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Lisensiaatintutkimus.

**Tarkkonen, Juhani** (2005a) *Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina*. Acta Universitatis Ouluensis Technica C 231. Oulu. Väitöstutkimus.

**Tarkkonen, Juhani** (2005b) *Henkilöstön työhyvinvointi riippuu myös luottamushenkilöhallinnosta*. Koillissanomat, Uutisvuoksi, Keskipohjanmaa ja Etelä-Saimaa 9.11.2005, Pohjolan Sanomat 12.11.2005 ja Kainuun Sanomat 14.11.2005 (alakerta-artikkeli).

**Tarkkonen, Juhani (2008a)** Yksittäisongelmista kokonaiskehittämiseen. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö johtamisen, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvointijärjestelmän uudistajana. Työturvallisuuskeskus: Helsinki.

**Tarkkonen, Juhani (2008b)** Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi. Tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen. Innosafe- tutkimukset 1/2008. Oulu.

**Tarkkonen, Juhani (2012)** Työhyvinvoinnin johtaminen. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress Oy