

**Kaikkeä ei tutkimus- tai
kehittämishankkeessa
tarvitse tehdä itse –
Asiantuntijaosaamista voi
myös hankkia
ulkopuolelta**

SIRPA SYVÄNEN

HT, HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN DOSENTTI,
YLIOPISTOTUTKIJA

TAMPEREEN YLIOPISTO

TYÖELÄMÄN TUTKIMUSKESKUS

OPTIMAST OY, TUTKIMUSJOHTAJA

TSR tutkimusrahoitus

1 Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden ja työelämän laadun tutkiminen ja yhteistoiminnallinen & dialoginen kehittäminen, Laatu-projekti.

Toimintatutkimusohjelma. MONITIETEISYYS. => aineistoja omiin opinnäytteisiin.

1a Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Julkishallinnon sivulaudaturtutkielma.

1b Tuloksellisuuden arviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveystoimessa. Hallintotieteen lisensiaattitutkimus.

Tutkimuksen soveltamishankkeita rahoitti TSR
Syntyi tutkijoiden, kehittäjien ja konsulttien sekä työnantajan, ammattijärjestöjen ja rahoittajien Laatu-verkosto.

2 Verkosto toteutti useita kehittämishankkeita pääosin
* TSRn kehittämisyhteistyöllä
* Työelämän kehittämishankkeiden rahoituksella
Tutkijat, konsultit, työnantaja ja ammattijärjestöt yhdessä hankkeita suunnittelemassa, rahoitusta hakemassa ja toteuttamassa
=> Julkaisuja
=> Menetelmäoppaita

Työkonferenssi
– dialoginen kehittämismetodi

2013



Raporttisarja | 2004 ● 1

Työkonferenssi Suomessa

*Vuoropuheluun perustuva
työyhteisöjen kehittämismetodi*



TYÖTURVALLISUUSKESKUS



Labour, Education & Society

13

Jarmo Lehtonen/Satu Kalliola
(eds.)

Dialogue in
Working Life
Research
and Development
in Finland

PETER LANG
Internationaler Verlag der Wissenschaften

Resources for Renewal

A participatory approach to
the modernization of municipal
organizations in Finland

Satu Kalliola and Risto Nakari

Dialogues on Work and Innovation

TAY, SA, TSR ja Tekes apurahat väitöstutkimukseen, kehittämishankkeiden ja toimintatutkimusten aineistot

3 VÄITÖSTUTKIMUS: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Sisäisen tehottomuuden lähteet ja vaikutukset sosiaali- ja terveystoimen työyhteisöissä, erityisesti vanhuspalveluissa, Kunnallistalouden väitöskirja, sosiaaliterveystaloustiede.

Toimintatutkimus- ja kehittämishankkeet aineistoina

TSRn viestintätuote -rahoitus

- Tutkimus- ja kehittämistulosten julkistamiskiertue
- Syväsen väitöskirjan & SuPerin kehittämishankkeen Työn ilon keittokirjan tulosten esittely
- Tavoitteena saada käynnistymään kehittämishankkeita, joissa tutkimuksen & kehittämistyön tuloksia sovellettaisiin

TSR tutkimus- ja Tykes kehittämishankerahoitus

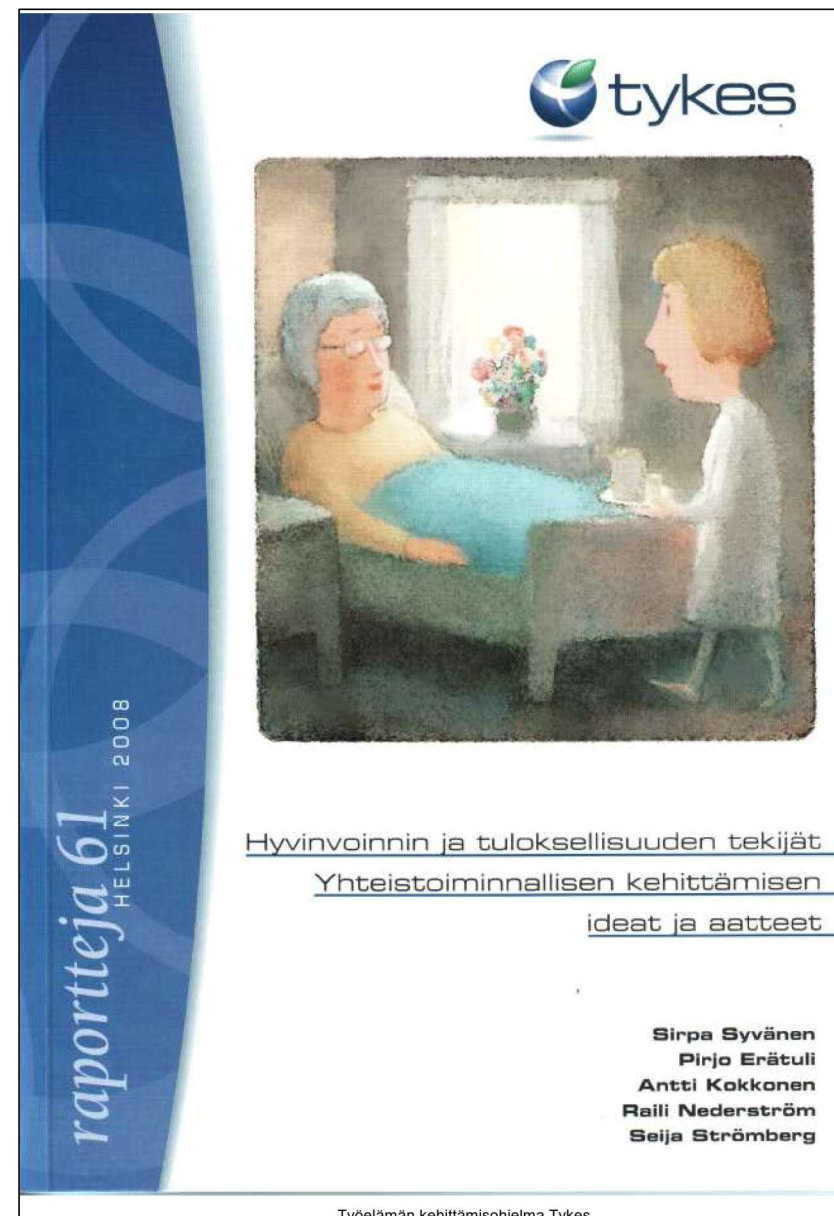
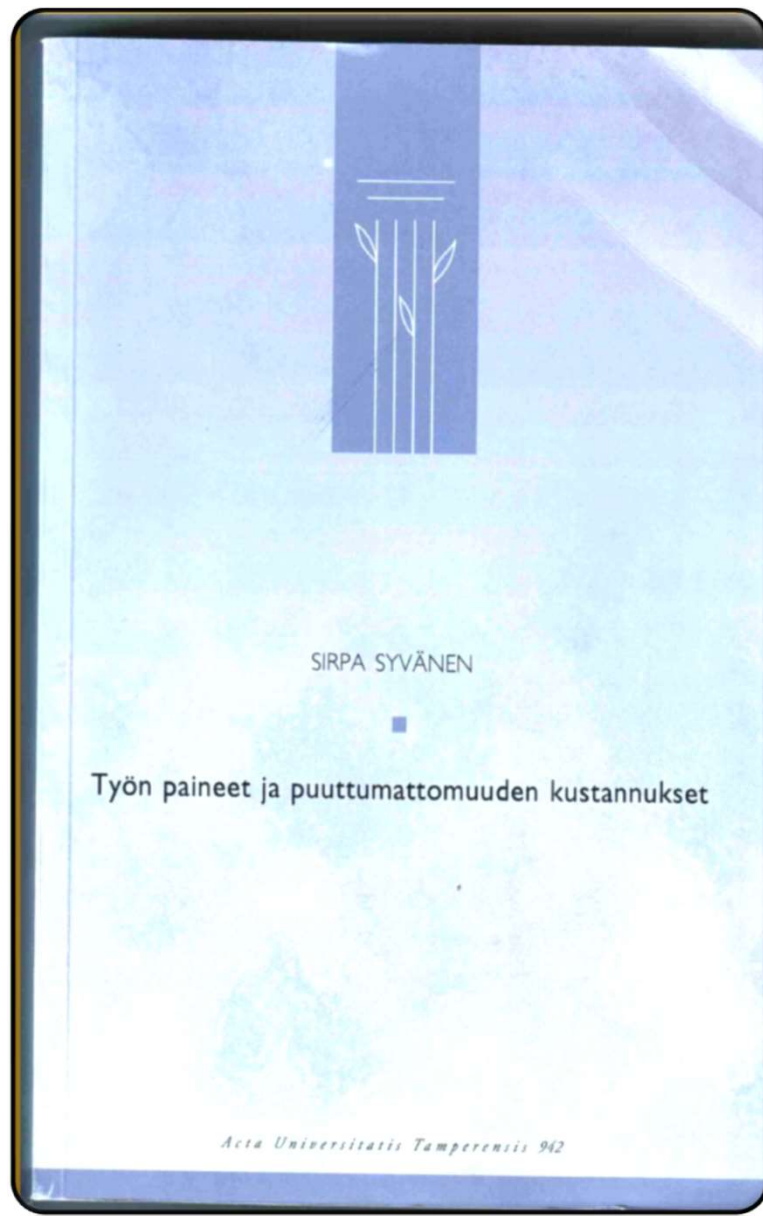
4 Työn ja hyvinvoinnin tekijät vanhuspalveluissa.

HOTEVA-hanke

* Tykes julkaisu – *Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet.*

VERKOSTO TOTEUTTAJANA

- Tutkija TAU ja 3 konsulttia & KTV





Hoteva-projekti

Kehittäjät, asiantuntijat, hankkeiden kehittämistyön ohjaajat – kaikilla oma vanhuspalveluiden kehittämiskohde, eri kunnat

- Pirjo Erätuli, KTV/JHL
- Antti Kokkonen, Onnenpari Oy
- Raili Nederström, Kehrä Oy
- Seija Strömberg, Työnohjauspalvelut Seija Strömberg/Työhyvinvointikaista

Koordinaattori, tieteellinen johtaja, tutkija, kehittäjä ym.

- Sirpa Syvänen Tampereen yliopisto



TSRn kehittämisavustus

- 5 Ytyä Länteen**, Helsingin kaupungin vanhuspalveluiden kehittämishanke,
- Kaksi kehittämistyön ohjaajaa toteuttamassa Syvänen (oman firman lukuun) & Kokkonen

Julkaisu: Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle,

Tekes tutkimusrahoitus, TSRn viestintä/kirja – rahoitus

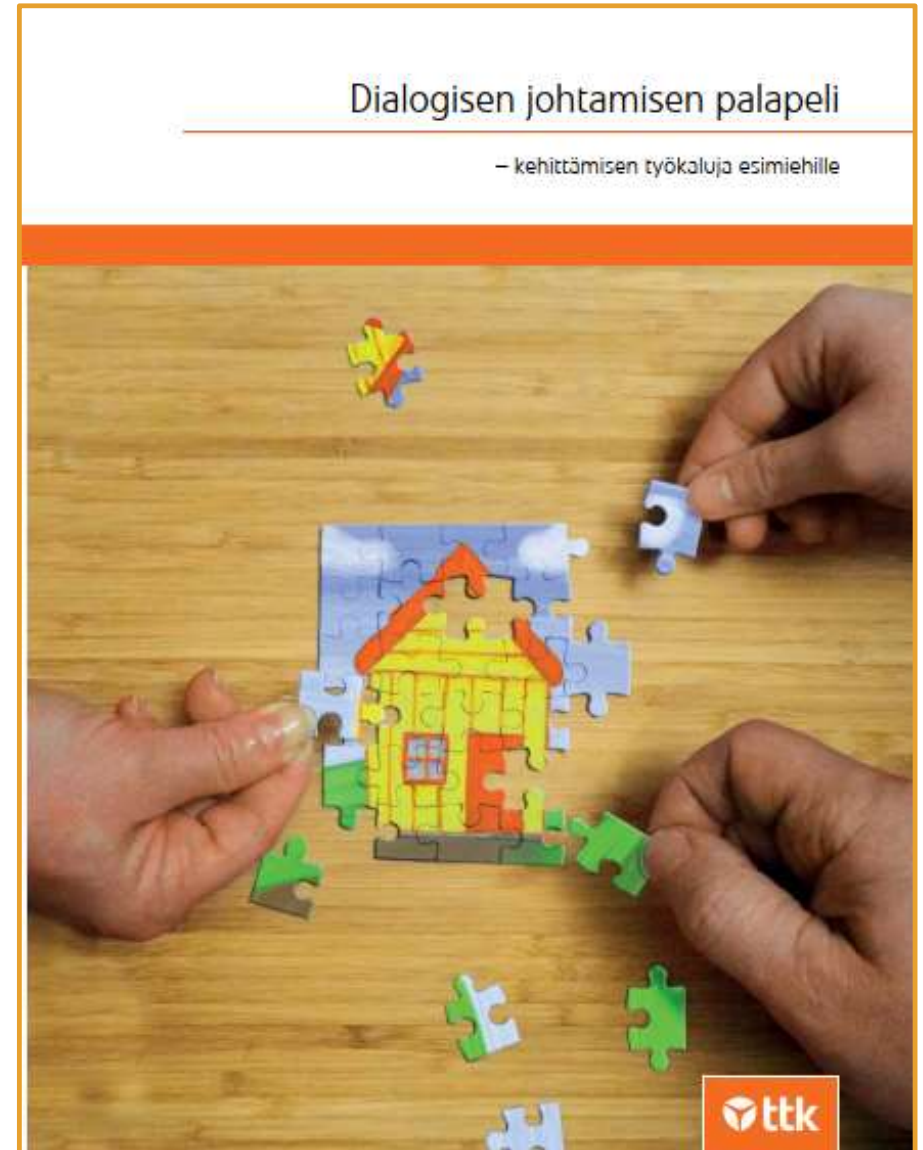
- 6 Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma, Dinno.**
- Julkaisu: Dialoginen johtaminen – Työelämän laadun, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden tekijät.

MONITIETEINEN KONSORTIO TOTEUTTAA

- TAU, TTL, TTY, SEAMK – koordinaatio ja tutkimus
- **Rinnakkaiset kehittämishankkeet**
- Ytyä Yhteisöön, Helsingin kaupungin vanhuspalvelut, 6 yksikköä, kehittämistyön ohjaajina Kokkonen & Strömberg
- Dialogia hanke, PKKY, kehittämistyön ohjaaja Räsänen, Innotiimi



<https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/ytya-lanteen-hankkeen-kehittamistulokset-ja-kokemukset-julkaisu/>



Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela,
Sari Tappura, Antti Kasvio ja Timo Toikko

DIALOGINEN JOHTAMINEN



AVAIN TULOKSELLISUUTEEN, TYÖELÄMÄN
LAATUUN JA INNOVATIIVISUUTEEN





**Dinno-tutkimuksen rinnakkaisten kehittämishankkeiden
Kehittäjät, kehittämistyön ohjaajat**

- Antti Kokkonen, Onnenpari Oy
- Teijo Räsänen, Innotiimi Oy
- Teijo Strömberg, Työhyvinvointikaista



TSRn kehittämisavustukset, tuotteistamisrahoitus, johtamiskoulutus
ESR rahoitukset

7 Dinno-tutkimusohjelman tulosten soveltaminen

7a Kehittämishankkeet (kunnat, seurakunnat, yksityinen & kolmas sektori)

- TAU & oman firman lukuun yhteistyössä konsultit, & työnohjaajat
- Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja konsulttien laajat konsortiot, - osallistujilla eri roolit ja vastuut

7b Tulosten tuotteistus

- Työelämän laatu -kysely - tutkijat, konsultit, organisaatiot, Kuntekon sparrauskohteet
 - Dialogivirta lautapeli, TAU tutkijat
 - Dialogikortit ja kapula, TAU tutkijat
- Dialoginen ryhmäkehityskeskustelu - TAU tutkijat, Kuntekon sparrauskohteet
 - Johtamiskoulutus - SeAMK & TAU

7c Kunteko sparraukset ja jatkohankkeet (TSR)



DIALOGIKORTIT

S. Sjöström 2015

Dinno™

ESR kehittämishanke

8 Työn iloa, tuottavuutta ja kilpailukykyä (yksityiset pienyritykset)

KONSORTIO


- TAU, SeAMK, SavoniaAMK & Onnenpari Oy, Kokkonen Antti ja Mikko, TAMK.

ESR/STM –kehittämishanke

9 SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus

KONSORTIO

- TAU, UEF, SeAMK, LapinAMK & yhteistyötä KT, Kunteko, SuPer, Talentia Strömberg ja Räsänen (konsultit) TAU:n & yliopiston palveluksessa, Räsänen väitöstutkimus

SOTEDIALOGIT HANKKEEN TULOKSET JA TUOTOKSET 

HANKEJULKAISUT 

SOTEDIALOGIT BLOGIT

AJANKOHTAISTA JA UUTISIA

ETUSIVU JA HANKKEEN ESITTELY 

HANKKEEN TOTEUTTAJAT, YHTEYSHENKILÖT JA KEHITTÄMISTYÖ 

IN ENGLISH & PÅ SVENSKA

SoteDialogit HANKKEEN TULOKSET JA TUOTOKSET



2019-2022

<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

**Kuopion ja
Ylä-Savon seurakuntayhtymät,
Kuopion hiippakunta**

Järvi-Kuopion seurakunnan
perustamishanke, kuvassa
kirkkoherra Reijo Leino (Tykes)

Ylä-Savon seurakuntayhtymän
perustamishanke Veto 1 (TSR),
kuvassa hallintojohtaja Katariina
Bergbacka

Jatkokehittäminen (omarahoitus)
Veto 2, Kokkonen
Veto 3, Syvänen & Kolehmainen
Riitta

**Muita Kuopion hiippakunnan
seurakuntien
kehittämishankkeita**
Strömberg & Syvänen &
Kolehmainen

<https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/kuopion-hiippakunnan-seurakuntien-tyohyvinvoinnin-kehittaminen/>

Seurakuntien ja seurakuntayhtymien kehittämishankkeet (kehittäjinä Syvänen & Kokkonen), Dinno-tutkimuksen aineistoina, kehittämisen arviointi- ja vaikuttavuustutkimus



TSR kehittämisavustus

YtyäLänteen-kehittämishanke

Kehittämistyön ohjaajina
Syvänen & Kokkonen
Optimast & Onnenpari

Kuva: Hankkeen kehittämis-rakenne





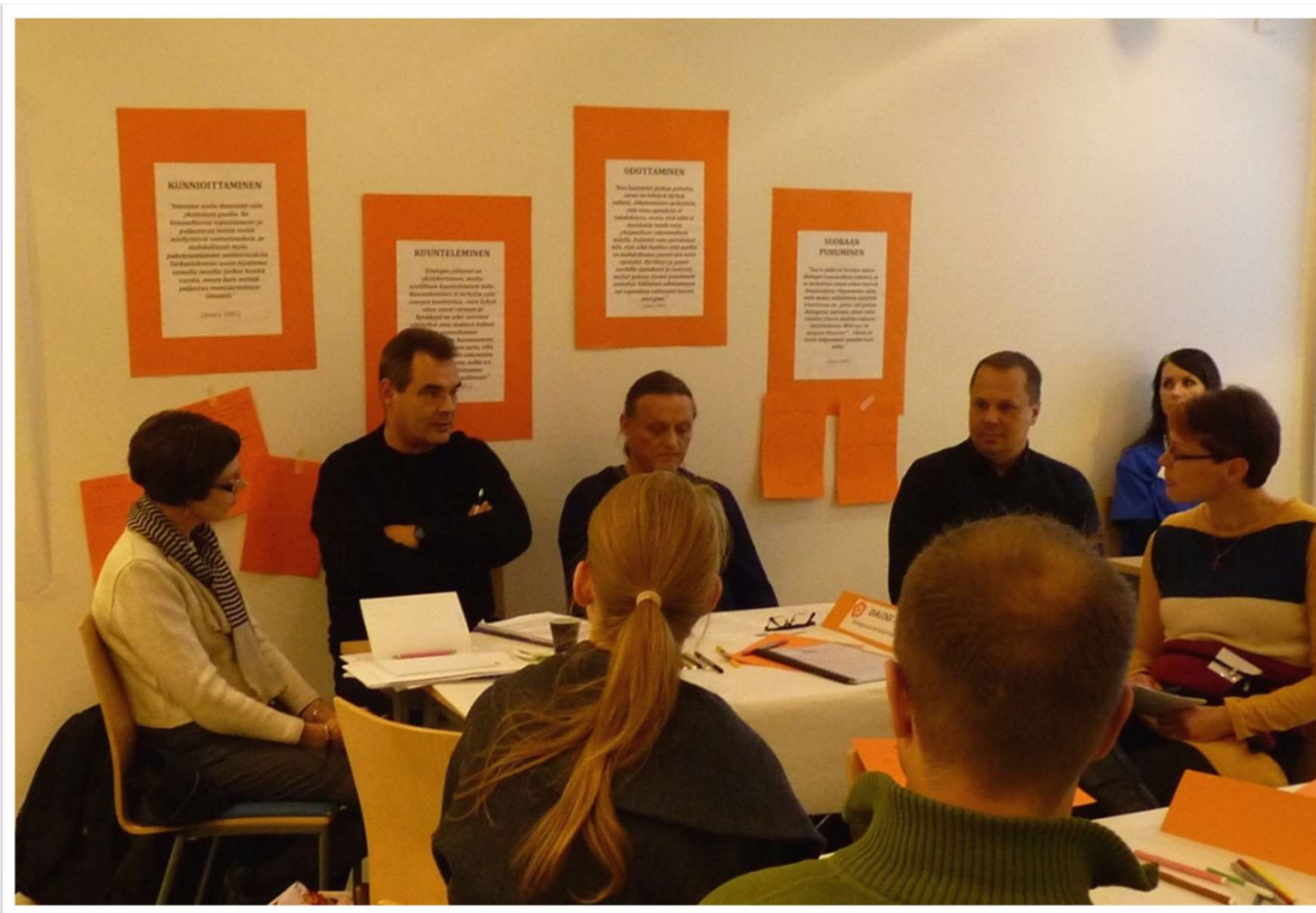
- Dinno-tutkimus & rinnakkaiset kehittämishankkeet (Tekes)
- Yrjö ja Hanna Oy – kehittämishanke (Tykes)

Kehittämistyön ohjaajina

- Antti Kokkonen, Onnenpari Oy
- Teijo Räsänen, InnotiimiOy
- Seija Strömberg, Työhyvinvointikaista
- Koordinaattori, tieteellinen johtaja, ohjausryhmän pj. Sirpa Syvänen TAU



Työelämän tutkimuspäivillä – opitaan yhdessä ja julkistetaan hankkeiden tuloksia



**KAINUUN ATERIA-
JA PUHTAANAPITOPALVELUJEN
KEHITTÄMISHANKE
ATPU-PROJEKTI
2006-2007**

**Sirpa Syvänen
Pirjo Erätuli
Antti Kokkonen**

1. KOHDEORGANISAATIOT, ORGANISOITUMINEN JA TAUSTAT	1
1.1. KOHDEORGANISAATIOT JA ORGANISOITUMINEN	1
1.2. TAUSTAT	2
2. KEHITTÄMISTARPEET JA TAVOITTEET	3
2.1. KEHITTÄMISTARPEET	3
2.2. KEHITTÄMISTAVOITTEET	4
3. VIITEKEHYS, SOVELLETTAVA TUTKIMUS.....	5
4. KEHITTÄMISOTE.....	7
5. KAINUUN JA KUNTIEN ATPU-PALVELUJEN KEHITTÄMISPROSESSIT PÄHKINÄNKUORESSA	9
5.1. YHTEISTOIMINNALLISUUS HANKKEESSA	9
5.1. KAINUUN ATPU-KEHITTÄMISRYHMÄN TYÖSKENTELY	11
5.3. KUNNALLINEN KEHITTÄMINEN	31
5.3.1. <i>Hyrnsalmi</i>	32
5.3.2. <i>Paltamo</i>	33
5.3.3. <i>Suomussalmi</i>	34
5.3.4. <i>Kajaani</i>	36
5.3.4.1. <i>Mamselli-ATPU</i>	36
5.3.4.2. <i>Vuolijoki-ATPU</i>	40
5.3.5. <i>KASS Ravintokeskus</i>	41
5.3.6. <i>Kiihmo</i>	43
5.3.7. <i>Sotkamo</i>	45
5.3.8. <i>Kiihmon ja Sotkamon seudullinen yhteistyö: työkonferenssi</i>	47
5.3.9. <i>Ristijärven vanhainuksäätö</i>	49
6. KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET, TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISHAASTEET JA VAIKUTUKSET. 51	51
6.1. KESKEISET TULOKSET	51
6.2. PALVELUJEN JA TUOTTEIDEN KEHITTÄMISHAASTEET	51
6.2. KAINUUN MAAKUNTA KUNTAYHTYMÄN TOIVEET JA ODOTUKSET PALVELUJEN KEHITTÄMISELLE	55
6.3. KEHITTÄMISTYÖN VAIKUTUKSET	56
6.3.1. <i>Tuloksellisuuden kehittyminen</i>	56
6.3.2. <i>Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittyminen</i>	57
6.3.3. <i>Kilpailukyvyyn kehittyminen, kilpailuttaminen</i>	58
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58

Loppuraportti

Kajaanin kaupungin keskushallinnon yhteistoiminnallinen KEHAKE -kehittämishanke

Sirpa Syvänen
Antti Kokkonen

1. KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET	3
2. KEHITTÄMISTAPA JA MUUTOKSEN OHJAUKSEN ORGANISAATIO-TALOUSTEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1. Yhteistoiminnallinen kehittämistapa	4
2.2. Kehittämistyön ohjaus	5
2.3. Teoreettinen viitekehys.....	5
3. KEHITTÄMISRAKENNE JA KEHITTÄMISTYÖN TEMAATTISET PUNAISET LANGAT	7
3.1. KehittämISRakenne	7
3.1.1. Työkonferenssi - Keskushallinnon tulevaisuuden kuvat	10
3.1.2. Moniammatillinen, edustuksellinen kehittämisryhmätyöskentely	13
3.1.3. Kehryn omaehtoinen kehittämistyö.....	14
3.2. Kehittämisryhmätyöskentelyn punaiset langat eli keskeiset teemat.....	14
3.2.2. Arvot	16
3.2.3. Tehtäväkuvaukset ja perustehtävät	17
3.2.4. Asiakaspalvelun kehittäminen.....	18
3.2.5. Tiimiorganisaatio.....	18
3.2.6. Tehtäväluokitus	21
3.2.7. Prosessien kehittäminen	22
3.2.1. Luonnollinen poistuma - eläköityminen.....	24
3.2.9. Tiimiorganisaation johtamisrakenne sekä valta- ja vastuusuhteet	26
3.2.10. Tiimien kehittämissuunnitelmat	28
3.2.11. Tiimien perustehtävät	29
3.2.12. Maahanmuuttajapalveluiden kehittäminen.....	29
4. LOPUKSI	32

**Autismisäätiön dialogisen johtamisen hankkeeksi - Dinno - dialogisen johtamisen soveltamis-
hanke 2016–2018**

Sisältö:

1. Kehittämistarpeet ja tavoitteet	3
1.1 Lähtökohtatilanteen kuvaus, hankkeen perustelut ja kehittämistavoitteet	3
2. Kehittämiskohde - kohdeorganisaatio.....	5
3. Teoreettinen viitekehys ja sovellettava tutkimus.....	6
4. Käytettävät kehittämismenetelmät ja toteutettavat toimenpiteet	6
5. Hankkeen käytännön toteutus	7
5.1 Hankkeen vastuhenkilö ja muu organisoituminen	7
5.2 Hankkeen aikataulu ja kulku.....	8
5.3 Hankkeesta tiedottaminen ja raportointi	9
6. Kustannukset ja rahoitus	10

Hanketiedot

HANKENUMERO

110446

HAKIJA

Ylä-Savon seurakuntayhtymä

TOTEUTTAJA

Ylä-Savon seurakuntayhtymä

LISÄTIETOJA

Katariina Bergbacka

katariina.bergbacka@evl.fi

TOTEUTUSAIKA

1.12.2010 - 1.6.2012

TYÖSUOJELURAHASTON PÄÄTÖS

30.11.2010

TSR kehittämisyhteistyö

Veto1-hanke

Kokkonen, Onnenpari Oy
&
Syvänen, Optimast Oy

Veto 2

- Kokkonen, Onnenpari Oy
- Srk-yhtymän omarahoitus

Veto 3

- 2018-2019
- Kuopin hiippakunnan rahoitus
- Syvänen, Optimast Oy

Tiivistelmä

Iisalmen, Lapinlahden, Pielaveden, Sonkajärven ja Varpaisjärven seurakunnat muodostavat Ylä-Savon seurakuntayhtymän 1.1.2011 lukien. Seurakuntien yhteinen jäsenmäärä on noin 36 000. Iisalmen seurakunta on kooltaan noin puolet koko yhtymästä.

Hankkeen tavoitteena on kehittää seurakuntatyöyhteisön johtamisrakennetta mm. luomalla toimiva työnjohtajajärjestelmä seurakunnissa työskenteleville, mutta yhtymän palveluksessa oleville työntekijöille, tarkentaa seurakuntayhtymän ja seurakuntien väliset valta- ja vastuusuhteet, luoda yhtymään syntyville uusille kollegiaalisille työyhteisöille (kiinteistötyöntekijät jne.) yksittäisten työntekijöiden työtä ja osaamista tukevat toimintarakenteet, luoda mallit ristiriitojen ratkaisuun sekä tukea luottamukseen perustuvaa toiminta- ja päätöksentekokulttuuria edunvalvontakulttuurin sijaan.

Ylä-Savon seurakuntayhtymän kehittämishanke toteutetaan 1.1.2011–31.5.2012 yhteistoiminnalla kehitettävällä. Teoreettisena viitekehysenä käytetään Sirpa Syväsen väitöskirjan (2003) ja sen jälkeisten jatkokirjoitusten (2005-2010) teoreettista viitekehystä ja hyödynnetään niiden tuloksia ja kehittämismetodeja.

Tulokset ovat käytettävissä hankkeen päättyttyä 31.5.2012.

DIALOGISEN ORGANISAATION AVAIMET





Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

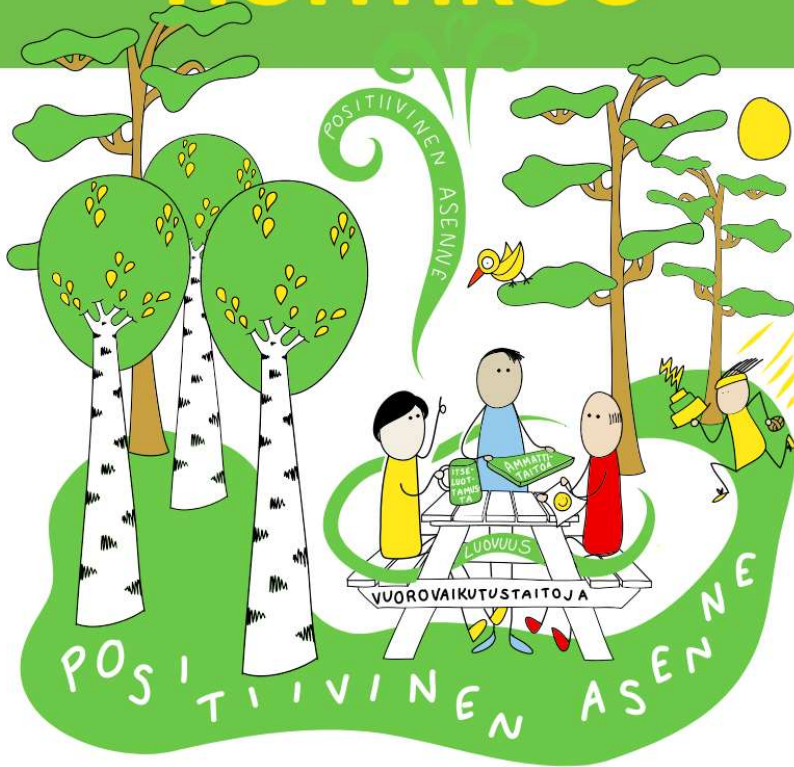
Janakkalan kunnan TyhyJana hankkeen 2018 loppuraportti

20.3.2019

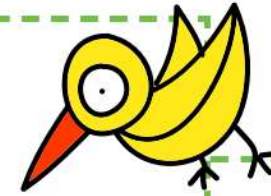
Seija Strömberg
Sirna Savänen

1. Lähtökohtatilanteen kuvaus, hankkeen perustelut ja kehittämistavoitteet	3
1.1 Janakkalan kunta	3
1.2 Työhyvinvoinnin kehittämistarpeet Janakkalan kunnassa.....	4
2 Dialogisen johtamisen viitekehys ja yhteistoiminnallinen kehittämistapa.....	6
2.1 Viitekehys	6
2.2 Yhteistoimintaan ja dialogiin perustuva kehittämistapa.....	8
3 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	11
3.1 Tyhy ryhmä ja Ohjausryhmä	11
3.2 Aloitustilaisuus.....	12
3.3 Kuukausikirjeet koko henkilöstölle esimiesten välityksellä.....	12
3.3 Esimiestilaisuudet.....	15
3.4 Kannustuspäivä	17
3.3 Pilottien kehittämistyön kuvaukset	18
3.3.1 Ateria- ja puhtauspalvelut	18
3.3.2 Kotihoito	21
3.3.3 Varhaiskasvatuksen johtoryhmä.....	23
3.3.4 Tekninen hallinto.....	26
3.4 Arviointia pilottien kehittämistyöstä	27
4 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	27
4.1 Työhyvinvoinnin kehittyminen kyselyn valossa.....	27
5 Jatkotoimenpiteet – miten eteenpäin?	31
5.1 Kehittämistyön ohjaajien evästyksiset ja suositukset	31

HUHTIKUU



AAMUPÄIVÄ- PRUNSSI



Raaka-aineet

- Positiivista asennetta
- muiden huomioon ottamista
- huumoria
- ammattitaitoa
- itseluottamusta
- hyppysellinen maalaisjärkeä
- luovuutta
- ongelmanratkaisukykyä
- vuorovaikutustaitoja.

Valmistus

Keitetään positiivisen asenteen lie-
meen. Lisätään muiden huomioonot-
tamissuurimot ja kupillinen ammat-
titaitoa. Paistetaan luovuus rapeaksi
molemmilta puolilta. Laitetaan päälle
puoli kuppia vitaminisoituvaa itseluot-
tamusta. Lopuksi maustetaan huumo-
rilla.

Tarjoilu

Nautitaan maalaisjärjellä ja ongelman-
ratkaisukyvyyn kanssa päivittäin hyvässä
seurassa.

ENERGIAKAKKU - BOOSTIPULLA

Raaka-aineet

- Luottamusta
- avoimuutta
- ystävällisyyttä
- huumoria
- positiivisuutta.

Valmistus

Sekoitetaan kaikki aineet
sekaisin. Varotaan liiallista
hämmäntämistä.

Tarjoilu

Tarjoillaan ja nautitaan
hyvässä seurassa.

