



Kainuun sote

Työ Unelmatyöksi

Tuottavuutta ja työhyvinvointia
Kainuun sotessa - hanke

Loppuraportti 9/2015 - 12/2017

Työ Unelmatyöksi – Tuottavuutta ja työhyvinvointia Kainuun sotessa

Kainuun sote 2017

B:7

Kainuun sote
Pohjolankatu 13
87100 Kajaani
Puh. 08 615 541
Faksi 08 6155 4270
kirjaamo@kainuu.fi
sote.kainuu.fi
Etukannen valokuva: Ian Dooley (Unsplash.com)

Sarja: B:7
ISBN 978-952-6691-15-2
ISSN 2323-8178 (painettu)
ISSN 2323-8216 (verkkojulkaisu)

Kajaani 2017

Tiivistelmä

Työ Unelmatyöksi - hankkeen tavoitteena oli parantaa Kainuun sotien henkilöstön työhyvinvointia, lisätä työyhteisön vuorovaikutusta ja edistää työntekijöiden osallisuutta.

Hankkeessa toteutettiin työyhteisövalmennusta, jossa keskityttiin työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseen erityisesti itsetuntemuksen ja itsensäjohtamisen taitojen vahvistamisen kautta. Lisäksi järjestettiin henkilöstölle suunnattua koulutusta, joiden tavoitteena oli tukea erityisesti työntekijöiden muutoskyvykkyyttä. Kainuun uuden sairaalan rakentamiseen liittyviä toiminnallisia muutoksia tuettiin kahden ostopalveluna toteutetun muutosvalmennuksen kautta. Toimintamallina laadittiin työyhteisökonsulttien toimintamalli, jonka avulla varmistetaan hankkeen tulosten juurruttaminen hankkeen päätyttyä.

Hankkeessa kehitettiin esimiestyötä ja esimiesosaamista. Toimintamallina rakennettiin esimiesten perehdytysohjelma esimiestyössä aloittavien työntekijöiden tukemiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Hankkeessa kokeiltiin esimiestyön työkaluna sovellusta, joka tukee esimiehiä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi järjestettiin esimiehille suunnattua koulutusta.

Hankkeessa laadittiin työhyvinvointia ja työyhteisön vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta tukevia toimintamalleja. Työpajatyöskentelyyn perustuvia osallistavia toimintamalleja laadittiin seuraavista: korvaava työ, työhyvinvointisuunnitelman laatiminen, sisäisen motivaation tukeminen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta ja osaamistiedon hyödyntämisestä työyksikössä laadittiin esimiehille työohjeet.

Hankkeessa toteutettiin kokeiluja, joista tärkeimmäksi nousi itseohjautuvuuden edistäminen kotihoidossa. Kotihoidon henkilöstölle järjestettiin ostopalveluna kehittämistyöpajatyöskentely itseohjautuvuudesta sekä siihen kytkeytyvä esimiesvalmennus valmentavasta johtamisesta kotihoidon esimiehille.

Hankkeeseen osallistui 716 Kainuun sotien työntekijää. Hankkeen tavoitteena oli 600 työntekijää. Kokonaisuudessaan hankkeen toimenpiteisiin osallistuneiden lukumäärä on 961, mikä tarkoittaa noin 27 % koko Kainuun sotien henkilöstöstä. Tulosalueittain tarkasteltuna hankkeen toimenpiteet ovat osallistujamäärän mukaan kohdistuneet eniten vanhuspalveluihin (43 %) ja terveyden - ja sairaudenhoitopalveluihin (28 %). Lopun muodostavat sairaanhoidon palvelut (12 %), perhepalvelut (7 %), keskitetyt yhteiset tukipalvelut (4 %) ja hallinto (6 %).

Työ Unelmatyöksi – hanke onnistui tavoitteissaan maltillisesti. Hanke onnistui erityisesti työyhteisövalmennuksen toteutuksessa ja työyhteisökonsulttien kouluttamisessa sekä osallistamaan laajasti työntekijöitä hankkeen eri toimenpiteisiin. Hankkeen vaikutuksista tärkeimmät ovat työilmapiirin ja työyhteisöjen vuorovaikutuksen paraneminen. Jatkokehittämisen kohteita ovat erityisesti esimiestyö ja esimiesosaaminen sekä valmentava johtaminen.

Sisällysluettelo

1. HANKKEEN PERUSTIEDOT	1
2. HANKKEEN TAVOITTEET	2
3. HANKKEEN TOIMENPITEET JA TULOKSET	3
3.1 TYÖYHTEISÖ – JA MUUTOSVALMENNUS	5
3.1.1 Työyhteisövalmennus	5
3.1.2 Työyhteisökonsulttien koulutus	6
3.1.3 Kainuun soten johtoryhmävalmennus	6
3.1.4 Terveyskeskus- ja sairaalatoiminnan akuuttiyksiköiden muutosvalmennus	7
3.1.5 Pilottiosaston esimiesten muutosvalmennus	8
3.1.6 Esimies – ja henkilöstökoulutukset	8
3.2 ESIMIESOSAAMINEN	10
3.2.1 Esimiesten perehdytysohjelma	10
3.2.2 Esimiestyön vuorovaikutteiset työkalut	11
3.2.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen	12
3.3 TYÖHYVINVOINNIN OSALLISTAVAT TOIMINTAMALLIT	13
3.3.1 Yhteisöllisen työvuorosunnittelun käyttöönotto	13
3.3.2 Korvaavan työn käyttöönotto	14
3.3.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen	14
3.3.4 Sisäinen motivaation tukeminen	15
3.4 UUSIEN TYÖN MUOTOJEN KOKEILUT	16
3.4.1 Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen kotihoidossa	16
3.4.2 Pelillisuus osaamisen kehittämisessä	17
3.4.3 Osallistavan työskentelytavan malli	18
4. VIESTINTÄ	19
5. ARVIOINTI	20
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET	24
6.2 POHDINTA	26
Lähdeluettelo	27
Liitteet	27
Julkaisuluettelo	28

1

Hankkeen perustiedot

Hankkeen toiminta-aika	1.9.2015 – 31.12.2017
Hankkeen rahoitus	571 433 € (ESR 70 %, Kainuun sote 30 %)
Hankkeen rahoittaja	Euroopan sosiaalirahasto / Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Hankkeen kohderyhmä	Kainuun soten henkilöstö
Hankkeen osallistujamäärä	716 Kainuun soten työntekijää
Hankkeen henkilöstö	Hankio Anu, projektipäällikkö Heikkinen Heli, projektisihteeri Eskelinen Teija, projektisuunnittelija Härkönen Jenna, työyhteisövalmentaja Piipponen Katja, työyhteisövalmentaja
Hankkeen ohjausryhmä	Ahonen Esa, hallintoylilääkäri Ahopelto Maire, kuntayhtymän johtaja, (pj) Alatalo Eija, Kainuun Työterveys – liikelaitoksen johtaja Heikkinen Matti, perhepalvelujohtaja Huovinen-Tervo Marjo, hallintoylihoitaja Kangasharju Marjo, pääluottamusmies (varajäsen Koskensalmi Leila, pääluottamusmies) Klemetti Marko, työsuojelupäällikkö (varajäsen Kettunen Arja, työsuojeluvaltuutettu) Nykänen Päivi, ympäristöterveydenhuollon johtaja Mustonen Verna, rahoitusasiantuntija, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus Myllylä Raili, soten hallituksen puheenjohtaja (varajäsen Kemppainen Tapani, soten hallituksen 1 vpj) Pikkarainen Marita, kehittämisjohtaja Pitkänen Outi, asiakkuuspäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus Saastamoinen Terttu, työsuojeluvaltuutettu (varajäsen Tihinen Ari, työsuojeluvaltuutettu) Timonen Mikko, terveysjohtaja Tolonen Eija, vanhuspalvelujohtaja Uhrman Riitta, henkilöstöjohtaja

2

Hankkeen tavoitteet

Työ Unelmatyöksi - hankkeen tavoitteena oli parantaa Kainuun soten henkilöstön työhyvinvointia ja siten vaikuttaa työn tuottavuuteen, tehokkuuteen, palvelujen laatuun ja asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Painopisteenä oli työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja työntekijöiden osallisuuden edistäminen. Avoin toimintakulttuuri, jossa hyvän työilmapiiriin lisäksi työntekijöillä on hyvät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, vaikuttavat tutkitusti myönteisesti työn tuottavuuteen esimerkiksi parempana työmotivaationa ja pienempinä sairauspoissaoloina¹. Työssäviihtymisen, työelämän joustavuuden, työssäjaksamisen ja työmotivaation paraneminen näkyy työn tuottavuudessa ja näin myös Kainuun soten työnantajakuvassa ja asiakkaiden saamassa palvelukokemuksessa. Hankkeen päätavoite työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja työntekijöiden osallisuuden edistämisestä voidaan jakaa neljään suurempaan kokonaisuuteen työyhteisöjen valmennus, esimiesosaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtamisen osallistavat toimintamallit ja uusien toimintatapojen kokeilu.

Valmennuksen tavoitteena oli tukea työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta kehittämällä työyhteisöjen toimintatapoja avoimen toimintakulttuurin suuntaan. Lähtökohtana oli varhaisen avoimen yhteistyön (VAY)² periaatteet, jossa keskitytään osallisuuden vahvistamiseen - kuulluksi tulemisen kokemuksiin, yhteiseen keskusteluun, toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Esimiesosaamisen tavoitteena oli kehittää organisaation johtamista ja esimiestyötä siten, että yleisten esimiestaitojen ohella vahvistetaan esimiesten osaamista työyhteisön vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä. Työyhteisöjen vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien rakentamisessa henkilöstön johtamisella ja esimiestyöllä on tärkeä rooli. Organisaation johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda puitteita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista.³

Työhyvinvoinnin johtamisen osallistavien toimintamallien tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjä etenkin työelämän joustojen ja joustavuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin edistämisessä niin työssäviihtymisen, työmotivaation, työssäjaksamisen kuin työkyvynkin kannalta on merkitystä työelämän joustoilla ja joustavuudella – eli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhönsä⁴.

Uusien työn tekemisen muotojen kokeilujen tavoitteena oli tukea työntekijöiden mahdollisuutta kehittää niin omaa työtään kuin uusia toimintatapoja. Tällä on myönteisiä vaikutuksia niin työhyvinvointiin kuin työn tuottavuuteen⁵.

¹ Manka et al. 2012 & Martela & Jakosuo 2014

² Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 4.7.2017

³ Manka et al. 2007, s. 17

⁴ Schugk 28.2.2013

⁵ Jakosuo 2005, 64

3

Hankkeen toimenpiteet ja tulokset

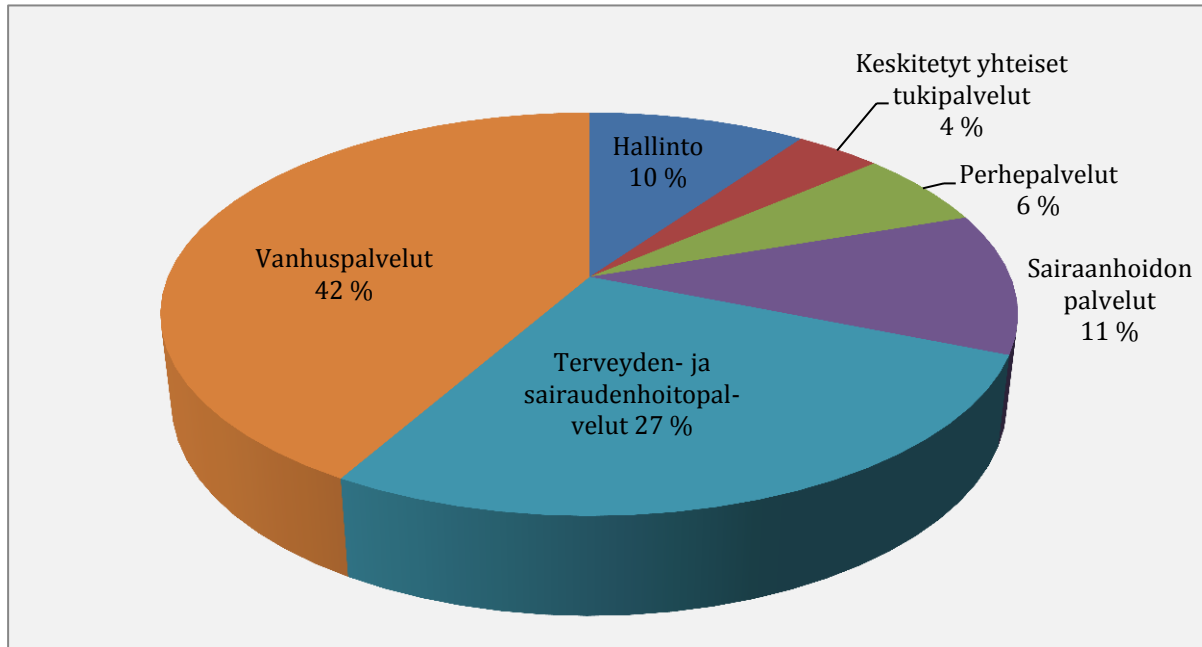
Hankkeen tavoitteisiin pyrittiin toimenpiteiden kokonaisuudella, joka on kuvattu taulukossa 1. Kokonaisuudessaan hankkeeseen osallistui 716 Kainuun soten työntekijää. Hankkeen tavoitteena oli 600 työntekijää.

Hankkeen toiminnan laajuus näkyy, kun tarkastellaan toimenpiteisiin yhteensä osallistuneiden lukumäärää. Kaikki toimenpiteet yhteenlaskettuna hankkeeseen osallistuneiden lukumäärä on 961. Tämä tarkoittaa noin 27 % koko Kainuun soten henkilöstöstä (3 500 työntekijää). Luku on suurempi kuin osallistuneiden työntekijöiden lukumäärä sen takia, että osa työntekijöistä on osallistunut useampaan kuin yhteen hankkeen toimenpiteeseen.

Toimenpide	Osallistujamäärä	Toteutusaika
Valmennukset		
Työyhteisövalmennus	462	26.4.2016 – 22.11.2017
Muutosvalmennus tk-akuuttisyksiköt	85	23.1. – 28.4.2017
Johtoryhmävalmennus	14	24.1. – 5.5.2017
Kotihoidon esimiesvalmennus	21	13.10. – 10.11.2017
Pilottiosastojen esimiesten muutosvalmennus	12	27.11. – 14.12.2017
Koulutukset		
Mahdollisuus muutokseen – koulutus	15	23.9. – 17.10.2016
Työyhteisökonsulttien koulutus	15	2.11.2016 – 2.3.2017
Henkilöstön muutoskyvyn kokonaisuus (2 koulutusta)	23	10.4. – 16.5.2017
Valmentavan johtamisen kokonaisuus (4 koulutusta)	17	19.4. – 10.10.2017
Mindfulness – koulutus (2 koulutusta)	29	3.2. – 19.5.2017
Valmentava esimies-valmennus	10	9.11.2016 – 16.2.2017
Kotihoidon esimiesvalmennus	24	1.9.-18.12.2017
Kehittämistyö		
Help A Boss – pilotti	11	27.9.2016 – 31.3.2017
Sisäisen motivaation työpaja	50	23.5.2017
Korvaavan työn työpaja	17	5.6.2017
Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun työpaja	17	7.9.2017
Kotihoidon itseohjautuvuuden kehittämistyöpajat	51	5.5. – 18.12.2017
Esittelytilaisuus itseohjautuvuudesta kotihoidolle	27	7.6.2016
Esimiesten perehdytysohjelman kehittämistyöpajat	13	21.2. – 30.6.2017
Esimiesten teemahaastattelut koulutustiedosta	8	2.5.- 30.6.2017
Opintopiirityöskentely	25	25.11.2016 – 17.2.2017
Työhyvinvointisuunnitelma työpaja	15	5.4.2016

Taulukko 1. Työ Unelmatyöksi – hankkeessa toteutetut toimenpiteet

Valmennukset ja erityisesti hankkeen työyhteisövalmennus muodostaa valtaosan hankkeen toimenpiteistä. Valmennukset muodostavat 62 % hankkeen toimenpiteiden kokonaisuudesta osallistujamäärää tarkastellessa. Koulutusten osuus on reilu kymmenesosa eli 14 %. Kehittämistyö muodostaa neljänneksen (24 %).



Taulukko 2. Työ Unelmatyöksi –hankkeeseen osallistuminen tulosalueittain

Tulosalueittain tarkasteltuna hankkeen toimenpiteet ovat osallistujamäärän mukaan kohdistuneet eniten vanhuspalveluihin (42 %) ja terveyden - ja sairaanhoitopalveluihin (27 %). Lopun muodostavat sairaanhoidon palvelut (11 %), perhepalvelut (6 %), keskitetyt yhteiset tukipalvelut (4 %) ja hallinto (10 %).

3.1 TYÖYHTEISÖ – JA MUUTOSVALMENNUS

Hanke toteutti työyhteisövalmennusta, jossa keskityttiin työyhteisön vuorovaikutuksen parantamiseen erityisesti itsetuntemuksen ja itsensäjohtamisen taitojen lisäämisen kautta. Henkilöstölle järjestettiin suunnattua koulutusta, joiden tavoitteena oli tukea erityisesti työntekijöiden muutoskyvykkyyttä. Kainuun uuden sairaalan rakentamiseen liittyviä toiminnallisia muutoksia tuettiin kahden erillisen ostopalveluna toteutetun muutosvalmennuksen kautta. Toimintamallina laadittiin työyhteisökonsulttien toimintamalli, joka edistää työyhteisöjen vuorovaikutusta hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen valmennukseen keskittyvän toimenpidekokonaisuuden osalta voidaan yleisesti todeta, että hankkeen tavoitteet täyttyivät hyvin. Työyhteisövalmennuksen tulokset ovat myönteisiä, mutta maltillisia. Maltilliset tulokset ovat odotettavia tilanteessa, jossa työyhteisövalmennukseen resursoitavissa oleva aika työyhteisöissä on pienehkö. Muutosvalmennus toteutui suunnitelman mukaisesti työyksiköille, joiden toimintaan Uusi sairaala - prosessi aiheuttaa muutoksia. Kainuun soten johtoryhmälle toteutettu valmennus tukee osaltaan toimintakulttuurin muutosta. Työyhteisökonsulttien osalta saavutettiin tavoite toimintamallista, joka varmistaa työyhteisökonsulttien osaamisen hyödyntämisen organisaation kehittämisessä. Hankkeen vaikuttavuuden näkökulmasta työyhteisökonsulttien toiminta hankkeen päättymisen jälkeen on keskeinen asia, jolla toimintakulttuurin muutosta voidaan viedä eteenpäin niin johtamisessa kuin työyhteisöjen toiminnassa.

3.1.1 Työyhteisövalmennus

TAVOITE Hanke toteuttaa työyhteisövalmennusta, jolla parannetaan työyhteisöjen vuorovaikutusta.
TULOS Hanke toteutti työyhteisövalmennusta Kainuun soten työyhteisöille. Valmennukseen osallistui yhteensä 462 työntekijää. Työyhteisövalmennus vaikutti maltillisesti myönteisesti työyhteisöjen vuorovaikutukseen.

Tulokset. Hankkeen työyhteisövalmennukseen osallistui 462 työntekijää, mikä tekee työyhteisövalmennuksesta hankkeen keskeisimmän toimenpiteen osallistujalukumäärää tarkastellessa. Työyhteisövalmennukseen osallistui eniten vanhuspalvelujen tulosalueen työyhteisöjä. Arvioinnin tulosten perusteella työyhteisövalmennus lisäsi ennen kaikkea osallistujien itsetuntemusta ja paransi maltillisesti työyhteisön vuorovaikutusta ja työilmapiiriä. Työyhteisövalmennuksen tuloksista on kerrottu tarkemmin työyhteisövalmennuksen loppuraportissa (LIITE 1).

Toteutus. Valmennukseen järjestettiin kaksi avointa hakukierrosta helmi- ja kesäkuussa 2016. Työyhteisövalmennusta arvioitiin prosessin aikana sekä sen päätteeksi eri tavoin.

Tausta. Työyhteisövalmennus perustui coaching – menetelmään, jossa valmentajan roolina on ohjata ryhmän keskustelua kuuntelemisen, kyselemisen ja selkeyttämisen kautta. Työyhteisövalmennuksen tavoitteena oli parantaa työyhteisön vuorovaikutusta kehittämällä yksilön itsetuntemusta. Työyhteisövalmennusten teemat muodostuvat seuraavista teemoista: minä itseni johtajana, itsetuntemuksesta hyvinvointia, stressinhallinta, tunnetaidot, vuorovaikutus ja työyhteisötaidot.

3.1.2 Työyhteisökonsulttien koulutus

TAVOITE Hanke toteuttaa ostopalveluna työyhteisökonsulttien koulutuksen, jotka valmentavat työyhteisöjen työyhteisötaitoja.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna työyhteisökonsulttien koulutuksen ja laati työyhteisökonsulttien toimintamallin Kainuun sotelle.

Tulokset. Työyhteisökonsulttikoulutukseen ilmoittautui 15 työntekijää, joista 13 suoritti koulutuksen loppuun. Koulutuksen toteutuksesta on oma loppuraportti (LIITE 2). Työyhteisökonsulttien toiminnan varmistamiseksi laadittiin toimintamalli, jossa työhyvinvointiasiantuntija vastaa toiminnan koordinoinnista (LIITE 3).

Toteutus. Koulutus kilpailutettiin huhtikuussa 2016. Koulutuksen toteuttajaksi valittiin Valmennustalo Virta Oy. Koulutusta tarjottiin kohdennetusti sisäisille työnhajajille, työsuojeluasiamiehille ja yleisessä esimiesjakelussa sähköpostitse. Koulutus muodostui kolmesta kahden päivän koulutusjaksosta, webinaareista ja itsenäisistä välitehtävistä. Työyhteisökonsulttien toimintamallia laadittiin yhteistyössä organisaation henkilöstöhallinnon kanssa. Toimintamalli käsiteltiin Kainuun soten johtoryhmässä 24.10.2017 ja hyväksyttiin yhteistyötoimikunnassa 5.12.2017.

Tausta. Työyhteisökonsulttien koulutuksen tavoitteena oli tukea avoimen toimintakulttuurin vahvistumista hankkeen päättymisen jälkeen. Koulutuksen tavoitteena oli kouluttaa Kainuun soteen henkilöitä, joilla on sisällöllistä osaamista työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä sekä menetelmäosaamista erilaisista osallistumisista ja vuorovaikutusta tukevista työskentelymenetelmistä. Työyhteisökonsultit toimivat työyhteisön sparraajina, jotka valmentavat työyhteisön vuorovaikutustaitoja ja opettavat työskentelemään vuorovaikutusta tukevilla tavoilla.

3.1.3 Kainuun soten johtoryhmävalmennus

TAVOITE Hanke edistää avointa toimintakulttuuria johtamisessa ja työyhteisöissä.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna Kainuun soten johtoryhmälle vuorovaikutukseen ja toimintatapoihin keskittyvän valmennuksen.

Tulokset. Kainuun soten johtoryhmävalmennuksesta saadun palautteen mukaan valmennus kirkasti johtoryhmän tehtävää ja yhteistä näkemystä kehittämisen kohteista. Valmennus antoi myös työkaluja johtoryhmän työskentelytapojen kehittämiseen ja auttoi ymmärtämään ihmisten erilaisia lähestymistapoja. Johtoryhmälle tarjottiin mahdollisuutta seurantapalaveriin syksyllä 2017, mutta se jäi toteutumatta. Johtoryhmävalmennuksesta on oma loppuraportti (LIITE 4).

Toteutus. Valmennus kilpailutettiin toukokuussa 2016 ja valmennuksen toteuttajaksi valittiin Intotalo Oy. Valmennuksen tavoitteena oli kehittää johtoryhmän vuorovaikutusosaamista ja kehittää johtoryhmätyöskentelyn tapoja. Johtoryhmävalmennus käynnistyi alkukyselyllä, joka toteutettiin

loppuvuodesta 2016. Vuoden 2017 keväällä toteutettiin neljä valmennustapaamista, joista yksi oli yritysvierailu.

Tausta. Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan johtoryhmävalmennusta ei oltu kirjattu toimenpiteeksi. Yleisenä tavoitteena oli kuitenkin kirjattu avoimen toimintakulttuurin edistäminen johtamisessa ja työyhteisöissä. Organisaation johdolla on keskeinen rooli toimintakulttuurin rakentajana ja kehittäjänä. Tämän takia oli tärkeää, että myös johtoryhmälle järjestettiin avointa vuorovaikutusta ja toimintatapoja tukevaa valmennusta.

3.1.4 Terveyskeskus- ja sairaalatoiminnan akuuttiyksiköiden muutosvalmennus

TAVOITE Hanke toteuttaa ostopalveluna muutosvalmennusta työyhteisöille, joiden toimintaan Uusi sairaala – prosessi aiheuttaa muutoksia.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna muutosvalmennuksen terveyskeskus- ja sairaalatoiminnan akuuttiyksiköille Sotkamossa, Kuhmossa ja Suomussalmella.

Tulokset. Valmennukseen osallistui yhteensä 85 henkilöä. Muutosvalmennukset toteutettiin erillisenä Kuhmon, Sotkamon ja Suomussalmen työyksiköille. Kuhmon muutosvalmennuksessa keskityttiin työyhteisön viestinnän kehittämiseen kirjaamiskäytänteiden näkökulmasta. Suomussalmella aiheena oli yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen sidosryhmien kanssa ja osaston sisällä. Sotkamossa selkiytettiin perustehtävää ja toimintatapoja. Valmennuksen toteuttaja keräsi valmennuksesta palautetta. Palautteen mukaan valmennus opetti vuorovaikutustaitoja, erilaisia työskentelytapoja ja uudenlaista näkökulmaa muutokseen. Muutosvalmennuksesta on oma loppuraportti (LIITE 5).

Toteutus. Valmennus kilpailutettiin huhtikuussa 2016 ja valmennuksen toteuttajaksi valittiin Valmennustalo Virta Oy. Valmennuksen tavoitteena oli tukea työyhteisöjä työyhteisön toimintatapoja ja työn organisointia koskevassa muutoksessa. Muutosvalmennus alkoi joulukuussa 2016 ja päättyi huhtikuussa 2017. Muutosvalmennus sisälsi ennakkokyselyn, kaksi lähivalmennuspäivää, työyhteisökohtaisen kehittämistehtävän, kaksi webinaariluentoa sekä kaksi esimiesten ja kehittämisryhmien vetäjien skype-valmennustilaisuutta. Lähivalmennuspäivät toteutettiin työyhteisökohtaisesti jokaisella paikkakunnalla erikseen.

Tausta. Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu muutostukivalmennuksen toteuttaminen kohdennetusti työyksiköille, joihin Uusi sairaala - toimintamalli aiheuttaa eniten toimintamuutoksia. Muutosvalmennus suunnattiin Kainuun soten johtoryhmässä elokuussa 2016 käydyin keskustelun pohjalta terveyskeskus - ja sairaalatoiminnan akuuttiyksiköille Sotkamossa, Kuhmossa ja Suomussalmella.

3.1.5 Pilottiosaston esimiesten muutosvalmennus

TAVOITE Hanke toteuttaa ostopalveluna muutosvalmennusta työyhteisöille, joiden toimintaan Uusi sairaala – prosessi aiheuttaa muutoksia.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna muutosvalmennuksen Kainuun soten osastotoiminnan kehittämiseen liittyvän pilottiosaston esimiehille.

Tulokset. Valmennukseen osallistui 12 henkilöä. Palautteen mukaan valmennus lisäsi osallistujien yhteistä ymmärrystä muutoksesta ja lisäsi osallistujien itsevarmuutta muutostilanteessa. Valmennuksesta on oma loppuraportti (LIITE 6).

Toteutus. Valmennus kilpailutettiin elokuussa 2017 ja toteuttajaksi valittiin SKCCC ja Sampo Kettunen. Valmennus muodostui kolmesta valmennuspäivästä marras- ja joulukuussa 2017 sekä välitehtävistä. Valmennuksen kohderyhmäksi tarkentui pilottiosaston esimiehet täydennettynä Kajaanin terveyskeskuksen akuuttiosaston esimiehillä.

Tausta. Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu muutostukivalmennuksen toteuttaminen kohdennetusti työyksiköille, joihin Uusi sairaala – toimintamalli aiheuttaa eniten toimintamuutoksia. Muutosvalmennuksen toteuttamisesta pilottiosaston henkilöstölle sovittiin Kainuun soten muutospäälliköiden kanssa.

3.1.6 Esimies – ja henkilöstökoulutukset

TAVOITE Hanke järjestää ostopalveluna muutoksen tukemiseen liittyvää koulutusta esimiehille ja työntekijöille.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna ja itse koulutusta esimiehille ja työntekijöille muutoksen tukemiseen liittyvistä teemoista.

Tulokset. Koulutusten osalta hanke toteutti itse sekä ostopalveluna lyhyitä koulutuksia, joiden teemat liittyivät henkilöstön ja esimiesten tukemiseen muutostilanteessa. Ostopalvelujen lisäksi hanke toteutti myös itse koulutuksia henkilöstölle. Osallistujamäärä yksittäisiin koulutuksiin jäi odotettua pienemmäksi. Koulutusten osallistujamäärät ovat olleet yleisesti Kainuun soten sisäisissä koulutuksissa verrattain pieniä.

Toteutus. Taulukkoon 3 on koottu ostopalveluina ja hankkeen kautta toteutetut lyhytkestoiset koulutukset Kainuun soten työntekijöille ja esimiehille. Koulutukset olivat Kainuun soten koulutuskalentereissa.

Toteuttaja	Teema	Ajankohta	Osallistujamäärä
KoulutusAvain Oy	muutoskyky ja muutoksen hallinta	23.9.-17.10.2016	24
Työ Unelmatyöksi	mindfulness stressinhallinnassa	3.2. – 10.2.2017	15
Työ Unelmatyöksi	mindfulness stressinhallinnassa	12.5. -19.5.2017	14
Valmennustalo Virta Oy	sisäinen motivaatio muutoksessa	10.4.2017	13
Valmennustalo Virta Oy	tunnetaidot muutoksessa	16.5.2017	12
Valmennus Seveliina	itsensä johtaminen esimiestyössä	19.4.2017	11
Valmennus Seveliina	sisäinen motivaatio esimiestyössä	31.5.2017	11
Työ Unelmatyöksi	tunteiden johtaminen esimiestyössä	12.9.2017	6
Työ Unelmatyöksi	ilmapiirijohtaminen esimiestyössä	10.10.2017	9
Työ Unelmatyöksi	valmentava esimies – valmennus	9.11.2016 – 16.2.2017	10
Mervin Consulting Oy	valmentava johtaminen - valmennus	1.9.-18.12.2017	24

Taulukko 3. Työ Unelmatyöksi –hankkeessa toteutetut esimies- ja henkilöstökoulutukset

Henkilöstölle järjestettiin yhteensä viisi koulutusta, joista kolme toteutettiin ostopalveluna. Henkilöstökoulutusten teemat liittyivät erityisesti muutostaitoihin ja muutoksenkykyyn. Esimiehille toteutettiin myös koulutusta, joista kolme toteutettiin ostopalveluna. Esimiesvalmennuksissa keskityttiin valmentavaan johtamiseen.

Tausta. Koulutusten teemoista sovittiin osaamisen kehittämisen yksikön kanssa. Ensimmäisen toteutetun koulutuksen jälkeen huomattiin, että osallistujamäärä jäi alhaiseksi koulutuksessa, joka oli suunniteltu kaksiosaiseksi. Tästä syystä luovuttiin pakosta osallistua useampaan kertaan, mutta koulutuksia suunniteltiin silti toisiaan tukeviksi kokonaisuuksiksi.

3.2 ESIMIESOSAAMINEN

Hankkeessa kehitettiin esimiestyötä ja esimiesosaamista. Toimintamallina rakennettiin esimiesten perehdytysohjelma esimiestyössä aloittavien työntekijöiden tukemiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Hankkeessa kokeiltiin esimiestyön työkaluna sovellusta, joka tukee esimiehiä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi järjestettiin esimiehille suunnattua koulutusta (luku 3.1.6).

Esimiesosaamiseen keskittyvän toimenpidekokonaisuuden hanke onnistui vaatimattomasti. Alkuperäisenä suunnitelmana oli pilotoida esimiesten trainee-ohjelmaa, mutta hankkeen aloittaessa organisaation näkemyksen mukaan kehittämistarve toisenlainen. Neuvottelujen pohjalta laadittiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa esimiesten perehdytysohjelma. Esimiestyön vuorovaikutteisia työkaluja edistettiin pilotissa, jossa kokeiltiin Help A Boss – nimistä sovellusta esimiestyön tukena. Sovellusta ei otettu organisaatiossa käyttöön budjettisyistä.

3.2.1 Esimiesten perehdytysohjelma

TAVOITE Hanke pilotoi esimiesten trainee –ohjelmaa.
TULOS Hanke ei pilotoinut trainee-ohjelmaa. Hanke kehitti yhteistyössä osaamisen kehittämisen yksikön kanssa esimiesten perehdytysohjelman.

Tulokset. Hanke kehitti esimiesten perehdytysohjelman esimiestyön kehittämiseksi Kainuun sotessa yhteistyössä osaamisen kehittämisen yksikön kanssa. Perehdytysohjelma (LIITE 7) ja käsikirja (LIITE 8) ovat Kaimassa ja se on luovutettu henkilöstöhallinnolle hyödynnettäväksi ja edelleen kehitettäväksi.

Toteutus. Perehdytysohjelma perustuu trainee-ohjelman tapaan mentorointiin, jossa esimiestyössä aloittavan työntekijän oma esimies huolehtii perehdytysohjelman läpiviemisestä. Perehdytysohjelman tueksi koottiin Kaimaan käsikirja Kainuun sotien BSC:n osa-alueiden mukaisesti. Esimiehen perehdytysohjelman kehittämistyön osana järjestettiin esimiehille kaksi kehittämistyöpajaa helmi – ja toukokuussa 2017. Työpajoihin osallistui 13 esimiestä.

Tausta. Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu toimenpiteeksi trainee-ohjelman täydentäminen ja pilotointi. Trainee-ohjelman eteenpäinviemisestä ja yleisesti esimiestyön kehittämisen tarpeista keskusteltiin alkuvuodesta 2016 henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa. Etenkin Pomon polku - esimiesvalmennuksen käynnistyminen vuoden 2016 alussa on edellyttänyt hankkeen ja organisaation toimien yhteensovittamista. Keskustelussa päädyttiin siihen, että kehittämistarpeen ja resurssien näkökulmasta parhaita on keskittyä esimiesten perehdyttämisen kehittämiseen. Painopistettä siirrettiin näin esimiestyöstä kiinnostuneista työntekijöistä jo esimiestehtävään valittuihin työntekijöihin.

3.2.2 Esimiestyön vuorovaikutteiset työkalut

TAVOITE Hanke kehittää esimiesten työkalupakkia ja täydentää sitä vuorovaikutteisilla työkaluilla.
TULOS Hanke päivitti esimiesten työkalupakin sisältöä ja toteutti Help A Boss- pilotin, jossa kokeiltiin selainpohjaista sovellusta esimiestyön tukena. Sovellusta ei otettu käyttöön.

Tulokset. Pilottiin osallistui 11 esimiestä. Marraskuussa 2016 Afectar Oy toteutti puhelinhaastattelun pilottiin osallistuneille esimiehille. Esimiesten mielestä sovellus on helppokäyttöinen ja että sovellus olisi hyvä ottaa käyttöön Kainuun sotessa esimiestyön tueksi. Henkilöstöjohtajan kanssa käytiin tammikuussa 2017 neuvottelu sovelluksen käyttöönotosta. Rajallisten määrärahojen vuoksi Kainuun sotella ei ollut mahdollisuutta ottaa käyttöön sovellusta. Pilotista on oma loppuraportti (LIITE 9).

Toteutus. Esimiesten työkalupakin kehittämiseksi toteutettiin Help A Boss – pilotti syksyllä 2016. Afectar Oy on kehittänyt selainpohjaisen sovelluksen esimiestyön työkaluksi. Sovellus vastasi hyvin tarpeeseen kehittää vuorovaikutusta tukevia työkaluja, sillä se sisältää opastusta erilaisten vuorovaikutustilanteiden läpiviemiseen. Sovellusta on mahdollista täydentää organisaation omilla ohjeistuksilla, mutta pilotointivaiheessa käytettiin sovelluksen perusversiota. Vastaavan sovelluksen toimittajia kartoitettiin, mutta niitä ei löytynyt. Tämän jälkeen tehtiin suorahankintapäätös huhtikuussa 2016 sovelluksen pilotoinnista Kainuun sotessa noin 50 esimiehelle. Esimiehiä haettiin pilottiin esimiesjakelussa sähköpostitse kesä-elokuussa 2016. Sovelluksen käyttöönotosta järjestettiin kaksi vaihtoehtoista, samansisältöistä koulutuspäivää syyskuussa 2016. Koulutustilaisuuden vetäjänä toimi Afectar Oy:n asiantuntija Tarja Kostianen. Sovellus oli vapaasti esimiesten käytettävissä koulutuksen jälkeen. Pilottiin osallistuneille esimiehille järjestettiin sparraussessio helmikuussa 2017, jossa käytiin läpi pilotin anti ja jatkoaskeleet käyttöönoton suhteen. Sparraussessioon osallistui 4 esimiestä. Pilottiin osallistuneille esimiehille ilmoitettiin maaliskuussa pilotin päättymisestä ja sovelluksen käyttöoikeuden päättymisestä maaliskuun lopussa. Esimiesten työkalupakin sisältöä päivitettiin yhdessä henkilöstö- ja koulutusasiantuntijoiden kanssa maaliskuussa 2016. Henkilöstöjohtaja nimettiin sivuston omistajaksi, jotta jatkossa sivun sisältö pysyy tarkoituksenmukaisena ja tiedot ajan tasalla. Osallistavan palaverin ohje vietiin työkalupakkiin elokuussa 2016. Työkalupakkiin lisättiin kokouskäytäntöjä ja osallistavia työskentelymenetelmiä elokuussa 2017 työyhteisökonsulttikoulutuksessa käytetyn menetelmäsalkun avulla.

Tausta. Esimiesten työkalupakki ja trainee – ohjelma on Hyve - johtamisen tiekartta - hankkeessa (2012–2014) tuotettu työkalu esimiestyön tueksi. Työkalupakki löytyy Kaimasta henkilöstö-sivun alta. Työkalupakkiin on koottu tärkeimmät esimiestyössä tarvittavat materiaalit ja aineistot.

3.2.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

TAVOITE Hanke laatii matalan koulutustason työntekijöiden täydennyskoulutussuunnitelman.
TULOS Hanke toteutti teemahaastattelun, jolla kartoitettiin Kainuun soten esimiehiltä hyviä käytäntöjä liittyen koulutuksesta saadun tiedon jakamiseen työyhteisössä. Teemahaastattelun pohjalta laadittiin työohje esimiehille koulutustiedon hyödyntämisestä systemaattisesti.

Tulokset. Työohjeeseen koulutustiedon jakamisesta (LIITE 10) on koottu esimieshaastattelujen pohjalta hyvät käytännöt sekä täydennetty teoretiedon pohjalta niitä osa-alueita, joissa on ollut puutteita. Haastatteluun osallistuneet esimiehet pitivät työohjetta selkeänä ja loogisena. Työohje siirrettiin Kaimaan osaamisen kehittämisen sivuille elokuussa 2016.

Toteutus. Esimiehille toteutettiin teemahaastattelu osaamisen johtamisesta. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa hyväksi todettuja esimiestyön käytäntöjä osaamisen jakamisesta ja levittämisestä. Haastateltavia haettiin avoimella haulilla sähköpostitse huhtikuussa 2016. Teemahaastattelut toteutettiin touko-kesäkuun aikana luottamuksellisina. Haastatteluun osallistui 8 esimestä. Yksi isoimmista kehittämistarpeista osaamisen johtamisessa oli organisaation koulutuspalautelomakkeen hyödyntäminen, jonka olemassaolosta esimiehillä ei ollut tietoa. Esimiehille toteutetun teemahaastattelun pohjalta laadittiin esimiehille työohje koulutustiedon jakamisesta.

Tausta. Henkilöstöhallinnon kanssa käytiin vuoden 2016 alussa neuvotteluja toimenpiteen suuntaamisesta ja toteutuksesta. Ongelmana organisaatiossa ei nähty niinkään täydennyskoulutuksen puute vaan muut tekijät kuten resurssit eli sijaisten saaminen, esimiestyö eli työntekijän osaamisen varmistaminen sekä työntekijän oma motivaatio. Osaamisen johtamisessa katsottiin, että enemmän huomiota tulisi kiinnittää osaamisen jakamisen ja levittämisen keinoihin, jotka ovat kustannustehokkaita tapoja kehittää työyksikön osaamista ja lisäksi keino vahvistaa myönteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Keskustelujen pohjalta päädyttiin siihen, että kerätään esimiehiltä kokemuksia osaamisen johtamisesta ja etenkin osaamisen jakamisen ja levittämisen keinoista koulutusten osalta.

3.3 TYÖHYVINVOINNIN OSALLISTAVAT TOIMINTAMALLIT

Hankkeessa kehitettiin työhyvinvointia ja työyhteisön vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta tukevia toimintamalleja. Työpajatyöskentelyyn perustuvia osallistavia toimintamalleja laadittiin seuraavista: korvaava työ, työhyvinvointisuunnitelman laatiminen, työssä innostumisen lisääminen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta laadittiin lisäksi erillinen työohje.

Työhyvinvoinnin osallistavien toimintamallien osalta voidaan sanoa, että hankkeen rooli jäi vaatimattomaksi verrattuna alkuperäiseen hankesuunnitelmaan. Hankkeen toiminta oli kuitenkin samansuuntaista organisaation kehittämistyön kanssa. Lisäksi hankkeen panoksessa korostui hankkeen tavoitteiden mukainen henkilöstön osallisuuden lisääminen.

3.3.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto

TAVOITE Hanke pilotoi erilaisia työelämän jousto – ja työaikamalleja hoito- ja hoivatyöhön.
TULOS Hanke laati esimiehille työohjeen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä, toteutti työpajan yhdelle työyksikölle ja laati työpajamallin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottamiseksi.

Tulokset. Työohjeeseen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä (LIITE 11) on koottu prosessikuvaus sekä esimerkkejä pelisäännöistä. Palvelussuhdepäällikkö hyväksyi mallinnuksen elokuussa 2017. Hanke toteutti Hyrynsalmen hoitokodille työpajan ja laati sen pohjalta työpajamallin (LIITE 12) ja ohjeen (LIITE 13), jota voidaan hyödyntää yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen tukena. Työpajaan osallistui 17 työntekijää.

Toteutus. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämiseksi sovittiin palvelussuhdepäällikön kanssa toukokuussa 2016, että hanke laatii ohjeen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä teoria – ja kokemustiedon pohjalta sekä kartoittaa käyttökokemuksia muilta sairaanhoitopiireiltä. Hanke tarjosi mahdollisuutta työyhteisöille infotilaisuuksiin yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta elokuussa 2016. Maaliskuussa 2017 Hyrynsalmen hoitokoti ilmoitti olevansa kiinnostunut asiantuntija-avusta yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Hyrynsalmen hoitokodille toteutettiin työpaja syyskuussa 2017.

Tausta. Työajan joustoihin liittyvää kartoitustyötä suunnattiin keväällä 2016 yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun, koska organisaatio oli ottamassa käyttöön Titania työvuorosuunnittelujärjestelmään lisäosan, joka mahdollistaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun sähköisesti. Kartoitushetkellä yhteisöllistä työvuorosuunnittelua hyödynnettiin vain viidessä työyhteisössä (Kuhmon terveyskeskus, Kajaanin terveyskeskuksen akuuttiyksikkö ja kuntoutusyksikkö, keskussairaalan teho-osasto ja osasto 7).

3.3.2 Korvaavan työn käyttöönotto

TAVOITE Hanke luo mallin osatyökykyisten työntekijöiden työurien jatkumiselle.
TULOS Hanke kartoitti korvaavan työn käytäntöjä, toteutti korvaavan työn työpajan ja laati työpajamallin korvaavan työn käyttöönottamiselle.

Tulokset. Hanke kartoitti korvaavan työn käytäntöjä, toteutti korvaavan työn työpajan ja laati työpajamallin (LIITE 15) ja ohjeen (LIITE 16) korvaavan työn käyttöönottamiselle työyhteisössä. Työpajaan osallistui 17 työntekijää. Työpajamalli ohjeineen luovutettiin työhyvinvointiasiantuntijalle elokuussa 2017.

Toteutus. Organisaation kehittämistyön suuntaisesti hankkeessa kartoitettiin keväällä 2016 korvaavan työn määrittelyä Kainuun soten työterveyshuollossa ja muissa sairaanhoitopiireissä. Selvitys (LIITE 14) toimitettiin henkilöstöjohtajalle kesäkuussa 2016 ja muiden sairaanhoitopiirien mallit työhyvinvointiasiantuntijalle marraskuussa 2016. Hanke osallistui korvaavan työn työryhmän työskentelyyn keväällä 2017. Hankkeen rooliksi sovittiin korvaavan työn mallin käyttöönottoa tukevien työpajojen toteutus työyhteisöille. Hanke toteutti työpajan Paltamon kotihoidolle kesäkuussa 2017. Työpajan pohjalta laadittiin työpajamalli ja ohje, jota työyhteisöt voivat hyödyntää korvaavan työn käyttöönotossa.

Tausta. Hankkeen aloittaessa Kainuun sotessa oli käynnissä Kevan työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kehittämisprosessi. Vuoden 2016 alussa hankkeen ohjausryhmässä päätettiin, että prosessin tulokset odotetaan ennen kuin hankkeessa lähdetään asiaa viemään eteenpäin. Hankkeessa lähdettiin kartoittamaan henkilöstöjohtajan pyynnöstä korvaavan työn käytäntöjä. Elokuussa 2016 käytiin keskustelu henkilöstöjohtajan kanssa Kevan kehittämisprosessin tuloksista. Keskeinen lopputulos oli työhyvinvointiasiantuntijan palkkaaminen edistämään muun muassa työkyvyn johtamista. Henkilöstöjohtajan kanssa sovittiin, että hanke sopii työhyvinvointiasiantuntijan kanssa yhteistyöstä.

3.3.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen

TAVOITE Hanke luo toimintamalleja työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja vahvistamiselle.
TULOS Hanke toteutti työpajan ja laati toimintamallin työhyvinvointisuunnitelman laatimisesta.

Tulokset. Hanke laati työpajatyöskentelyn pohjalta työpajamallin (LIITE 17) ja ohjeen (LIITE 18) , jota voidaan hyödyntää työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelemisessä ja toimenpiteiden laatimisessa työyhteisössä. Työpajaan osallistui 16 henkilöä.

Toteutus. Hanke toteutti työpajatyöskentelyn huhtikuussa 2016. Työpajassa käsiteltiin kehittämiskohdetta, joka oli työhyvinvointikyselyssä noussut kaikkein selkeimmin esille.

Tausta. Kehittämis- ja suunnitteluyksikkö pyysi hanketta toteuttamaan työhyvinvointisuunnitelman laatimisen yhteydessä keväällä 2016 osallistavan työpajatyöskentelyn, jossa työhyvinvointikyselyn tuloksia käsitellään.

3.3.4 Sisäinen motivaation tukeminen

TAVOITE Hanke luo toimintamalleja työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja vahvistamiselle.
TULOS Hanke toteutti työpajan ja laati toimintamallin sisäisen motivaation tukemisesta.

Tulokset. Hanke laati sisäisen motivaation kyselyn (LIITE 19) ja työpajatyöskentelyn pohjalta työpajamallin (LIITE 20) sekä ohjeen (LIITE 21), jonka avulla sisäistä motivaatiota voidaan kehittää työyhteisössä. Työpajaan osallistui 25 henkilöä.

Toteutus. Kainuun sotien esimiehille tarjottiin mahdollisuutta maaliskuussa 2017 mahdollisuutta kokeilla sisäisen motivaation ja työssä innostumisen kyselyä. Lisäksi tarjottiin mahdollisuutta ohjattuun työpajatyöskentelyyn, jossa kyselyn tuloksia puretaan auki hankkeessa koulutetun työyhteisökonsultin toimiessa vetäjänä. Neljä työyksikköä kokeilivat kyselyä: leikkaus- ja anestesiaosasto, asumisyksiköt Hakala ja Käpylä, Vuolijoen hoivayksikkö ja Emmakoti sekä Suomussalmen ja Hyrynsalmen vastaanotto toiminta. Työpajatyöskentely toteutettiin toukokuussa 2017 leikkaus – ja anestesiaosastolle.

Tausta. Kokeiluihin liittyvän opintopiirityöskentelyn yhteydessä yhtenä aiheena käsiteltiin sisäisen motivaation ja työssä innostumisen merkitystä työhyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta. Hankkeessa oli aiemmin mietitty sitä, miten hankkeessa voitaisiin kokeilla tai kehittää erilaisia tapoja mitata työhyvinvointia. Helmikuussa 2016 asian tiimoilta järjestettiin palaveri Ceriffi Oy:n kanssa, jossa esiteltiin työhyvinvoinnin työhyvinvoinnin ja työilmapiirin päivittäiseen mittaamiseen soveltuvaa mobiilisovellusta. Sovelluksen ominaisuuksia verrattiin Kainuun sotessa käytössä olevaan Questback – kyselyohjelmistoon ja todettiin, ettei sovellus tuo kuitenkaan merkittävää lisäarvoa suhteessa organisaatiossa jo käytössä olevaan työkaluun. Hankkeessa päätettiin kokeilla sisäisen motivaation mittaamista työhyvinvoinnin mittaamisen välineenä. Sisäisen motivaation tai työssä innostumisen kysely mukailtiin kyselytyökaluja tuottavan ZEF Oy:n pohjalta. Yrityksen kanssa käytiin neuvotteluja ostopalvelutoteutuksestakin, mutta kokeiluvaiheessa päädyttiin hyödyntämään Kainuun sotien omaa Questback-sovellusta.

3.4 UUSIEN TYÖN MUOTOJEN KOKEILUT

Hankkeessa toteutettiin kokeiluja, joista tärkeimmäksi nousi itseohjautuvuuden edistäminen kotihoidossa. Kotihoidon henkilöstölle järjestettiin ostopalveluna kehittämistyöpajatyöskentely itseohjautuvuudesta sekä siihen kytkeytyvä esimiesvalmennus valmentavasta johtamisesta kotihoidon esimiehille.

3.4.1 Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen kotihoidossa

TAVOITE Hanke kokeilee uudenlaisia toimintatapoja arkityöhön.
TULOS Hanke toteutti ostopalveluna kotihoidon henkilöstölle työpajatyöskentelyn itseohjautuvuudesta sekä kotihoidon esimiehille suunnatun valmennuksen valmentavasta johtamisesta.

Tulokset. Työskentelystä ja esimiesvalmennuksesta on oma oma loppuraportti (LIITE 22). Itseohjautuvaa toimintaa kotihoidossa kehitettiin neljän työpajatyöskentelyn kautta sekä valmentavaa johtamista esimiehille suunnatun valmennuksen kautta. Työpajatyöskentelyyn osallistui 51 henkilöä ja esimiesvalmennukseen 24 henkilöä. Prosessi päättyi yhteiseen päätösseminaariin joulukuussa 2017, johon osallistui 38 henkilöä.

Toteutus. Itseohjautuvan työskentelyn pilotoinnin sijaan toteutettiin ostopalveluna työpajatyöskentely kotihoidon henkilöstölle itseohjautuvuudesta. Työskentelyn toteuttajaksi valittiin kilpailutuksen jälkeen Mervin Consulting Oy. Työpajoja järjestettiin ensin kaksi ja kesäkuussa 2017 myönteisen palautteen myötä hyödynnettiin tarjouspyyntöön kirjattu mahdollisuus jatkaa työskentelyä syksyllä kahdella työpajalla. Palvelupäälliköt toivoivat kehittämistyön tueksi esimiehille suunnattua valmennusta, joten esimiesvalmennus valmentavasta johtamisesta kilpailutettiin kesäkuussa 2017. Kilpailutuksen jälkeen esimiesvalmennuksen toteuttajaksi valittiin Mervin Consulting Oy. Esimiesvalmennus muodostui virtuaalivalmennuksesta sekä kahdesta työpajasta loka-marraskuussa 2017. Prosessin päätteeksi palvelupäälliköt toivoivat yhteistä päätösseminaaria, jossa kehittämistyön tuloksia käsitellään yhdessä. Hanke toteutti päätösseminaarin kehittämistyöpajatyöskentelyn lisähankintana.

Tausta. Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu uusien työskentelytapojen kokeileminen arkityössä. Kevään 2016 aikana koottiin teorian tietoa itseohjautuvuudesta, joka on erityisesti kotihoidon työn organisoinnissa käytetty johtamismalli, jossa työntekijät itseohjautuvasti vastaavat kokonaisuudessaan työn suunnittelusta. Kesäkuussa 2016 järjestettiin esittelytilaisuus itseohjautuvuudesta. Esittelijänä toimi toimitusjohtaja Elisabeth Ritola, joka edustaa yksityistä kotihoitopalveluyritystä Debora Oy:tä Lahdesta (LIITE 23). Esittelytilaisuuden jälkeen käytiin keskustelua kotihoidon vastuualuepäällikön ja palvelupäälliköiden kanssa itseohjautuvan toiminnan pilotoinnista ja kartoitettiin mahdollisia pilotin vetäjiä kansallisesti. Pilotointi ei ollut mahdollista käynnissä olevien kehittämistoimenpiteiden vuoksi. Joulukuussa 2016 sovittiin vanhuspalvelujen tulosaluejohtajan kanssa siitä, että pilotoinnin sijaan keskitytään kehittämistyöpajatyöskentelyyn.

3.4.2 Pelillisuus osaamisen kehittämisessä

TAVOITE Hanke lisää osaamista pelillistämisen logiikan ymmärtämiseen ja soveltamiseen.
TULOS Hanke kartoitti erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää pelillisyyttä esimiestyössä, työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Hanke järjesti esittelytilaisuuden lean –pelistä. Peliä ei pilotoitu.

Tulokset. Hanke järjesti Kainuun sotien asiantuntijoille toukokuussa 2017 tutustumistilaisuuden (LIITE 24) Turun ammattikorkeakoulun kehittämästä lean –pelistä, jonka jälkeen peliä oli mahdollisuus kokeilla. Peliä esitteli Turun ammattikorkeakoulun asiantuntija Tero Reunanen. Elokuussa 2017 keskusteltiin pelin pilotoinnin mahdollisuuksista, mutta pilotointiin ei lähdetty. Syinä olivat aikataulun kireys, pelin käyttöönoton hinta ja pelin muokkaamisen tarve.

Toteutus. Hanke kartoitti erilaisia vaihtoehtoja, joissa pelillisyyttä olisi voinut testata tai hyödyntää Kainuun sotien toiminnassa. Varteenotettavimmaksi vaihtoehdoksi nousi Turun ammattikorkeakoulun yhdessä Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirien kanssa kehittämä lean – peli. Peli on erilainen tapa tuoda koulutusta suurelle määrälle henkilöstöä. Peli toimii oppimismateriaalina mutta on interaktiivisuuden vuoksi motivoivampi ja mielenkiintoisempi. Peliä voidaan hyödyntää myös toiminnan kehittämisessä, sillä vastauksia on mahdollista seurata yksikkötasolla. Peli sijoittuu päivystykseen, mutta varsinaiset harjoitukset ovat luonteeltaan yleisluonteisia ja kaikille soveltuvia. Peli on otettu käyttöön vuoden 2016 marraskuussa. Organisaation kanssa käytiin keskustelua pelin kokeilemisesta Kainuun sotessa. Esittelytilaisuuteen toukokuussa 2017 osallistui laatupäällikkö, koulutuspäällikkö, koulutussuunnittelija sekä kolme lean master - koulutukseen osallistuvaa työntekijää. Esittelytilaisuuden jälkeen sovittiin, että peliin kokeilua varten halukkaille annetaan käyttöoikeudet, jotka saatiin kesäkuussa 2017. Pelin pilotoinnista käytiin keskustelua laatupäällikön, koulutuspäällikön, hallintoylihoitajan sekä muutospäälliköiden kanssa elokuun 2017 aikana. Peliä pidettiin hyvänä lean – ajatteluun perehtymisessä, mutta pelin nähtiin tarvitsevan ympärilleen yhteistä keskustelua. Keskeiseksi esteeksi pelin kokeilemiselle muodostui se, että organisaation olisi pitänyt antaa selkeä ehdotus kohderyhmästä sekä ottaa vetovastuu erityisesti keskustelutilaisuuksien organisoinnista.

Tausta. Pelillisyyttä lähdettiin kartoittamaan vuoden 2016 alussa. Lapin yliopiston apulaisprofessorin Marko Kestin kehittämä Tuottava esimies-simulaatiopeli pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen esimiestyön vaikutuksesta työntekijöiden tuottavuuteen. Pelissä on yli 30 erilaista käytännönläheistä tilannetta, joita ratkomalla pelaaja kehitty entistä paremmaksi esimieheksi. Simulaatio ohjaa pelaajia kohti johtamisen ihannemallia ja näyttää työntekijöiden tuottavuuden euroina. Kestiltä tiedusteltiin pelin taustoista ja hyödyntämisestä esimiestyössä ja lisäksi pelin demoversiota kokeiltiin. Demoversiossa ei ollut mahdollista käyttää kaikkia ominaisuuksia, joten kokonaisnäkemys pelin hyödyntämisestä jäi epäselväksi. Lisäksi hankintahinta oli korkeahko, 100 euroa per käyttäjä, joten pelin kokeilua päätettiin olla jatkamatta. Turun ammattikorkeakoulu on aloittanut alkuvuodesta 2016 digitaalisen opetuspelin kehittämisen osaksi sairaanhoidon lean-koulutusta yhteistyössä sairaanhoitopiirien kanssa. Pelin teoriapuolesta ja suunnittelusta vastaavat ammattikorkeakoulun tuotantotalouden opiskelijat ja toteutuksesta Turku Game Lab. Valmis opetuspele luovutettiin Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiirien käyttöön marraskuussa 2016.

3.4.3 Osallistavan työskentelytavan malli

TAVOITE Hanke kehittää hyvien käytäntöjen levittämisen mallin.
TULOS Hanke pilotoi opintopiirityöskentelyä osaamisen jakamisen menetelmänä ja järjesti kolme työpajaa asian kokeilemiseksi. Toiminta ei jatkunut pilotointivaiheen jälkeen.

Tulokset. Hanke kokeili kehittämis- ja suunnitteluyksikössä opintopiirityöskentelyä. Kokeilun jälkeen toimintaa ei jatkettu.

Toteutus. Hanke loi toimintamallin opintopiirityöskentelylle ja lähti kokeilemaan ja kehittämään sitä edelleen kehittämis- ja suunnitteluüksikössä. Hanke toteutti kolme opintopiiriä marraskuun 2016 – helmikuun 2017 aikana. Aiheina oli itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio sekä uskaltamisen kulttuuri. Kolmannen opintopiirin suunnittelu toteutettiin yhteistyössä aiheen esittäjän kanssa. Neljännelle opintopiirille sovittiin ajankohta, mutta aiheita ei löytynyt. Kokeilua ei jatkettu tämän pidemmälle, sillä yhden hankkeen vetovastuulla toiminta ei ole kestävä. Lisäksi hallintoylihoitajan ja laatu-päällikön kanssa keskusteltiin siitä, olisiko Uuden sairaalan prosessijohtamisen aiheuttamiin muutoksiin liittyen hanke voinut olla avuksi osallistavien palaverikäytäntöjen kehittämisessä iso-oh-kokousten loputtua kesäkuussa 2016. Organisaatio oli kuitenkin jo kehittämässä toimintamallia eri vastuualueiden välille, joten yhteistyölle ei ollut tarvetta.

Tausta. Hankkeessa lähdettiin kartoittamaan erilaisia mahdollisuuksia, joiden kautta hyvien käytäntöjen toimintamallia olisi voitu Kainuun sotessa kehittää. Ensimmäisenä vaihtoehtona harkittiin Diakin opiskelijoiden opintotehtävän hyödyntämistä hyvien käytäntöjen levittämisessä. Ongelmana opintotehtävässä esitetystä mallista oli jatkuvuus hankevaiheen jälkeen, koska käytäntöjen kerääjänä toimi mallissa hanke itse. Lisäksi Kainuun sotessa käyttöön otettu Dream broker – video-ohjelmisto mahdollistaa hyvien käytäntöjen levittämisen. Hanke toteutti ohjelmistolla kesäkuussa 2016 videon hyvästä kokouskäytännöstä, joka on mukana intrassa Me Uskaltajat – sivustolla. Vuoden 2016 lopussa ryhdyttiin pohtimaan kehittämis- ja suunnitteluüksikössä mallia, jonka avulla voisi työyksikössä ja mahdollisesti laajemmin eri yksiköiden kesken jakaa tietoa ja vaihtaa näkemyksiä vapaamuotoisella tavalla. Opintopiirin ideana oli vapaamuotoisesti toteutettava parin tunnin tilaisuus, jossa jokaisen on mahdollista esittää käsiteltäviä aiheita. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, jolloin kukin osallistuu oman kiinnostuksensa mukaan. Tärkeä periaate oli myös vaihtuva järjestämisvastuu.

4

Viestintä

Hankkeen toiminnasta ja toimenpiteistä on tiedotettu eri tavoin hankkeen kohderyhmälle. Viestinnän tavoitteena on ollut välittää tietoa Kainuun soten esimiehille ja henkilöstölle hankkeen toimenpiteistä, joihin työyhteisöjen on ollut mahdollista osallistua ja hakeutua. Viestintä on ollut asiakaskeistä ja perinteistä puhtaasti markkinointityyppistä viestintää on harjoitettu harvakseltaan. Viestinnällä on pyritty siihen, että kaikella hankkeen tiedottamisella on kohderyhmälle selkeä lisäarvo - mitä palveluja hanke voi työyhteisölle tarjota.

Viestintäkanava	Viestinnän tavoite
Kotisivu https://sote.kainuu.fi/tyo-unelmatyoksi	Hankkeen esittely ja yhteystiedot
Blogisivusto https://tyounelmatyoksi.wordpress.com/	Hankkeen esittely ja yhteystiedot Blogikirjoituksia työhyvinvoinnista
Kainuun soten koulutuskalenteri	Hankkeen koulutusten markkinointi Hankkeen koulutuksiin ilmoittautuminen
Kainuun soten intranet Kaima	Hankkeen työyhteisövalmennusten hakukierroksista tiedottaminen
Sähköpostiviestintä	Hankkeen toiminnasta ja toimenpiteistä tiedottaminen Hankkeen tuloksista tiedottaminen
Markkinointituotteet	Avainkaulanauhat Persoonallisuuspinssit Palaveripallot
Tilaisuudet ja tapahtumat	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen päivät 13.-14.10.2016 Sotkamon työhyvinvointitreffit 9.2.2017 Voihan työelämä – viikko 9.-13.11.2015
Uutisartikkelit	Yle Kainuu 9.12.2016 Sotkamo –lehti 14.2.2017 Potilasturvallisuustiedote 2/2017

Taulukko 4. Työ Unelmatyöksi – hankkeen viestintäkanavat

Hankkeen osallistujapalautteessa toivottiin, että hankkeen toimenpiteiden kokonaisuudesta olisi tiedotettu aiemmin jo hankkeen alkuvaiheessa. Hankkeessa jouduttiin käyttämään huomattavan paljon aikaa toimenpiteiden toteutuksen suunnitteluun ja uudelleen suuntaamiseen, mikä vaikeutti myös tiedottamista. Hankkeen toiminnasta ja toimenpiteistä oli vaikeaa tiedottaa ennakkoon ja kohderyhmältä vaadittiin nopeaa reagointia, jotta hankkeen toimenpiteisiin osallistuminen mahdollistui. Hankkeen toimenpiteiden kokonaisuus on muodostunut vähitellen hankkeen aikana eikä siitä olisi ollut mahdollista tiedottaa heti hankkeen alkaessa. Hanke ylitti osallistujatavoitteensa, joten hankkeen tulokseen tämä ei vaikuttanut.

5

Arviointi

Hankkeen toimenpiteistä on kerätty hankkeen aikana osallistujapalautetta. Laajimmista ostopalveluna toteutetuista valmennuksista ovat valmennuksen toteuttajat itse keränneet osallistujapalautetta. Nämä palautteet löytyvät kunkin ostopalvelun loppuraporteista. Työyhteisövalmennuksesta hanke on itse kerännyt systemaattisesti palautetta hankkeen oman alkuperäisen ja loppukyselyn sekä ESR-hankkeen osallistujalomakkeen arviointiosion kautta. Työyhteisövalmennuksen arvioinnin tulokset ovat työyhteisövalmennuksen yhteenvedossa (LIITE 1). Työyhteisövalmennuksen kokemuksia on tarkasteltu myös Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä (LIITE 25).

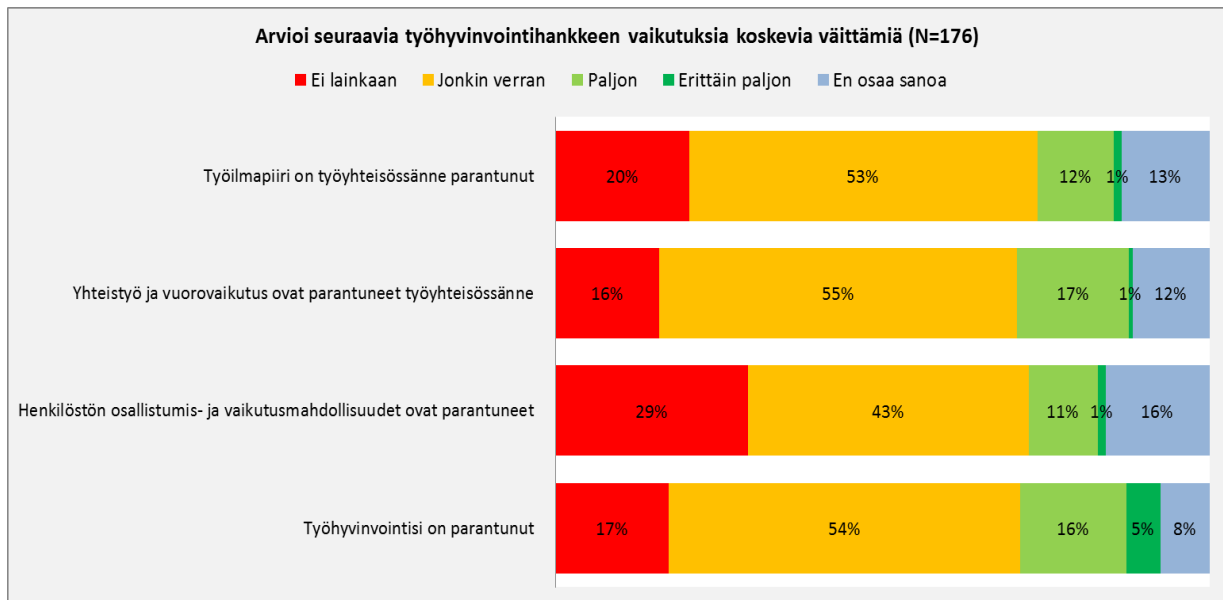
Hankkeen kokonaisarviointi toteutettiin arviointikyselynä elokuussa 2017 ja arviointityöpajana lokakuussa 2017. Hankkeen ohjausryhmä arvioi hanketta ohjausryhmän kokouksessa syyskuussa 2017.

Hankkeen arvioinnin tuloksista yhteenvetona voidaan todeta, että hanke on onnistunut erityisesti työyhteisövalmennuksen kautta lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja lisäämään työyhteisöjen vuorovaikutusta. Työyhteisökonsulttien koulutus on työyhteisövalmennuksen rinnalla tärkeä toimenpide, jolla työtä työhyvinvoinnin, työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja työntekijöiden osallisuuden eteen voidaan jatkaa. Jatkokehittämisen kohteena arvioinnin tuloksissa korostuu kautta linjan esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, henkilöstön osallisuuden sekä sisäisen viestinnän avoimuuden lisääminen.

Hankkeen arviointikysely

Hanke onnistui lisäämään parhaiten yksilön omaa työhyvinvointia ja työyhteisön vuorovaikutusta. Jatkokehittämisen kohde johtaminen ja esimiestyö, henkilöstön osallisuus ja avoin viestintä.

Tulokset. Arviointikyselyn tulosten perusteella (taulukko 5) hanke on onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa kohtuullisesti. Parhaiten hanke onnistui yksilön oman työhyvinvoinnin ja työyhteisön yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämiseksi. Kyselyyn vastanneiden mukaan hanke on onnistunut vaikuttamaan työilmapiiriin myös jonkin verran. Heikoiten hanke onnistui henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantamisessa, sillä kolmasosa vastaajista katsoi, etteivät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet eivät ole parantuneet lainkaan.



Taulukko 5. Työ Unelmatyöksi –hankkeen arviointikyselyn tulokset

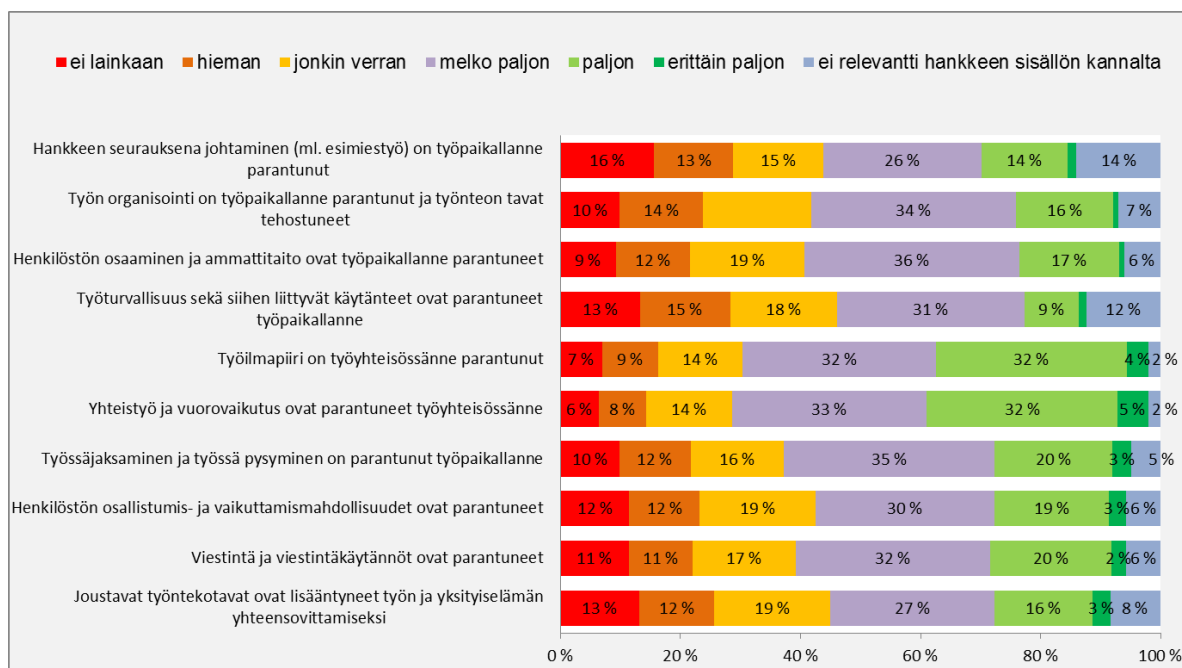
Arviointikyselyn tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että suurin osa kyselyyn vastanneista on osallistunut työyhteisövalmennukseen. Toisaalta työyhteisövalmennus on ollut keskeisin hankkeen toimenpide, sillä työyhteisövalmennukseen osallistuneet muodostavat lähes puolet hankkeen kokonaisosallistujamäärästä. Arviointikyselyn vastaajat nostivat esille jatkokehittämisen kohteina Kainuun sotessa erityisesti johtamisen ja esimiestyön, henkilöstön osallistamisen sekä viestinnän avoimuuden.

Toteutus. Hankkeeseen osallistuneille lähetettiin arviointikysely elokuussa 2017. Kysely lähetettiin 516 henkilölle ja siihen vastasi 176 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli näin 34 %. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli osallistunut hankkeen työyhteisövalmennukseen. Arviointikyselyssä (LIITE 26) vastaajaa pyydettiin yksilöimään toimenpiteet, joihin vastaaja on osallistunut ja arvioimaan hankkeen vaikutuksia väittämien kautta. Vastaajilta pyydettiin myös avointa palautetta hankkeen toiminnasta sekä ideoita siitä, mitä Kainuun sotessa tulisi jatkossa kehittää työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Hankkeen vaikuttavuus ESR-osallistujalomake

Hanke onnistui parantamaan työyhteisöjen työilmapiiriä ja työyhteisön yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Tulokset. ESR-hankkeen osallistujalomakkeen lopetustilanteessa osallistujaa pyydetään arvioimaan hankkeen vaikuttavuutta. Taulukkoon 5 kootuista tuloksista voidaan todeta, että kolmeosa vastaajista kokee, että hanke on parantanut työilmapiiriä (32 %) ja yhteistyötä ja vuorovaikutusta (32 %) työyhteisössä.



Taulukko 5. Hankkeen vaikuttavuuden arviointi ESR-osallistujalomakkeessa

Hankkeen vaikutukset jakautuvat verrattain tasaisesti ESR-osallistujalomakkeen tulosten pohjalta. Organisaation toimintatapoihin hankkeen toiminta on vaikuttanut työilmapiiriä ja vuorovaikutusta heikommin. Tämä näkyy kun katsotaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, viestintäkäytäntöjä ja joustavia työntekotapoja.

Toteutus. ESR-hankkeiden toimenpiteisiin osallistuvilta henkilöiltä kerätään osallistujalomakkeita aloitus – ja lopetustilanteessa. Lopetustilanteessa täytettävässä lomakkeessa pyydetään organisaation vastuuhenkilöä tai hr-vastaavaa arvioimaan toimenpiteen vaikuttavuutta, mutta hankkeessa hyödynnettiin tätä toimenpiteiden arvioinnissa keräämällä palautetta kaikilta osallistuneilta.

Hankkeen arviointityöpaja

Hanke on lisännyt ajattelu- ja toimintatavan muutosta, edistänyt työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta sekä tukenut organisaation toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä. Jatkokehittämisen kohteita ovat johtaminen ja esimiestyö, esimiesten perehdyttäminen ja esimiestaidot sekä sisäisen viestinnän avoimuus.

Tulokset. Arviointityöpajan tulosten mukaan hanke on lisännyt ajattelu- ja toimintatavan muutosta. Erityisesti korostuu itsetuntemuksen kasvu sekä ymmärrys ja hyväksyntä toisia ihmisiä kohtaan myönteisen asennemuutoksen lisäksi. Työyhteisötasolla hanke on vahvistanut yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja viestintää. Kehittämiskohteina nostettiin esille se, että jokaisen mukana olleen työyhteisön työntekijän olisi pitänyt olla mahdollista osallistua toimenpiteisiin. Organisaatiotasolla hankkeen kokonaisuudesta olisi pitänyt tiedottaa henkilöstöä ja erityisesti esimiehiä varhaisemmassa vaiheessa.

Jatkokehittämisen kohteena arviointikyselyn kanssa samansuuntaisesti nähtiin, että Kainuun sotessa on panostettava erityisesti esimiestyön kehittämiseen. Tämä koskee niin esimiestyön laatuksia

määrittämistä, esimiesten perehdyttämistä ja esimiestaitoja ihmisten ja valmentavan johtamisen näkökulmasta. Esimiestyön ohella kehittämisen kohteiksi nostettiin sisäisen viestinnän avoimuus ja työyhteisövalmennusten rakentaminen pysyväksi käytännöksi työyhteisöjen kehittämisessä.

Toteutus. Hankkeeseen osallistuneille järjestettiin arviointityöpaja lokakuussa 2017. Arviointityöpajaan kutsuttiin henkilökohtaisella kutsulla kattavasti hankkeen eri toimenpiteisiin osallistuneita esimiehiä ja työntekijöitä sekä organisaation hallinnon asiantuntijoita. Työpajaan osallistui 21 henkilöä. Arviointityöpajassa (LIITE 27) osallistujat arvioivat hankkeen toimenpiteitä, tuloksia, vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä osallistavien työskentelymenetelmien avulla. Lisäksi osallistujilta pyydettiin jatkokehittämisen kohteita.

Hankkeen ohjausryhmän arviointi

Hanke eteni toteutuksessa hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Hanke onnistui parhaiten työyhteisövalmennuksessa, työyhteisökonsulttien koulutuksessa sekä työntekijöiden osallisuudessa hankkeessa. Hankkeen onnistumisen kannalta suurin ongelma on organisaation heikkous hyödyntää hanketyön tuloksia hankkeen päätyttyä.

Tulokset. Ohjausryhmän arvion mukaan hanke on edennyt toteutuksessa hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Parhaimpina hankkeen tuloksina ohjausryhmä nosti esille hankkeen toteuttaman työyhteisövalmennuksen, työyhteisökonsulttien koulutuksen sekä yleisesti työntekijöiden osallisuuden hankkeessa. Hankkeen onnistumisessa ohjausryhmä nosti esille erityisesti projektihenkilöstön tiimityön, osaamisen ja sitoutuneisuuden merkityksen. Suurimpana haittana hankkeen toteutuksessa ohjausryhmä näki samanaikaiset käynnissä olevat muutosprosessit. Hankkeen onnistumisen kannalta ongelmana nähtiin organisaation heikkous hyödyntää hanketyön tuloksia hankkeen päätyttyä. Hankkeen päättyessä tulisi ohjausryhmän arvioinnin mukaan kiinnittää erityistä huomiota hanketyön tulosten juurruttamiseen. Ohjausryhmän oman arvion mukaan ohjausryhmä on tukenut hanketta eniten siten, että ohjausryhmän jäsenet ovat antaneet oman asiantuntemuksensa hankkeen käyttöön. Lisäksi ohjausryhmä on oman arvionsa mukaan välittänyt tietoa eniten hankkeesta ulkopuolisille tahoille ja hieman vähemmän organisaation sisällä. Ohjausryhmän arvion mukaan ohjausryhmä on onnistunut suhteessa heikommin hankkeen etenemiseen vaikuttamisessa sekä ohjausryhmän työskentelyn vuorovaikutuksellisuudessa.

Toteutus. Ohjausryhmä arvioi hankkeen toteutusta ja tuloksia ohjausryhmän kokouksessa syyskuussa 2017. Ohjausryhmän jäsenet täyttivät ohjausryhmän itsearvio - ja prosessiarviolomakkeen (LIITE 28), jonka jälkeen käytiin yhteinen keskustelu siitä, miten hanke on onnistunut tavoitteissaan ja miten ohjausryhmä on tukenut hanketta.

6

Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työ Unelmatyöksi - hankkeen tavoitteena oli tukea Kainuun soten henkilöstön työhyvinvointia ja siten myös työn tuottavuutta. Kainuun sote on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaationa suuressa muutostilanteessa. Niin valtakunnallinen sote-uudistus, Kainuun uuden sairaalan rakentaminen kuin väestön ja työvoiman ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaympäristöön ja samalla myös henkilöstöön. Hankkeen tavoitteena oli tukea avoimen toimintakulttuurin syntymistä, joka on edellytys osaamisen tehokkaammalle hyödyntämiselle ja joustavampien, uusien toimintatapojen muodostamiselle.

Hankkeessa keskityttiin tukemaan tätä tarvetta parantamalla työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta. Hankkeen työyhteisövalmennukset muodostivat keskeisimmän toimenpiteen. Tavoitetta tuettiin myös ostopalveluina toteutettuina yksittäisinä koulutuksina ja pitempinä valmennusprosesseina. Lisäksi hankkeessa tehtiin kehittämistyötä erityisesti esimiesosaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen parissa.

Hankkeen jatkuvuuden ja onnistumisen näkökulmasta tarkasteltuna hankkeen päättymisen jälkeen koulutettujen työyhteisökonsulttien toimintamalli on olennaisin asia. Hanke onnistui tavoitteessaan toteuttaa työyhteisökonsulttien koulutuksen mutta ennen kaikkea luomaan toimintamallin työyhteisökonsulttien toiminnalle, joka on organisaatioissa käsitelty ja hyväksytty.

Hankkeen päätavoite työyhteisöjen vuorovaikutuksen parantamisesta onnistui hyvin kun asiaa tarkastellaan hankkeessa toteutetun työyhteisövalmennuksen näkökulmasta. Määrällisesti hanke onnistui ylittämään 600 henkilön osallistujatavoitteen ja laadullisesti työyhteisövalmennuksella onnistuttiin arvioinnin tulosten perusteella myös parantamaan työyhteisöjen vuorovaikutusta maltillisesti. Työyhteisövalmennuksiin työyhteisöissä resursoitu aika jäi huomattavasti pienemmäksi alkuperäisestä tavoitteesta. Tärkeimmät syyt tähän olivat valmennusten sovittaminen kolmivuorotyöhön ja vaikeus saada riittävästi sijaisia. Arvioinnin tulokset antavat viitteitä siitä, että pidemmät valmennusprosessit olisivat tuottaneet parempia tuloksia.

Työyhteisöjen, työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutusta ja erityisesti muutoskyvykkyyttä - ja valmiutta tuettiin lisäksi ostopalvelujen avulla. Yleisesti voi todeta, että paremmat tulokset on saavutettu pidemmillä koko työyhteisöä koskevilla valmennuksilla. Pidemmistä valmennuksista onnistumisina voi pitää organisaation johtoryhmälle suunnatun valmennuksen toteutuminen, koska organisaation johdolla on tärkeä rooli toimintakulttuurin muuttamisessa. Lisäksi Kainuun uuden sairaalasuunnittelun myötä näkökulmasta suunniteltujen ja uusina toimintatapoja rakentamisen aiheuttamia toimintamuutoksia tuettiin niin terveyskeskussairaaloiminnan akuuttiyksiköissä Sotkamossa, Kuhmossa ja Suomussalmella sekä osastopalveluiden vastuualueelle muodostetulla pilottiasastolla. Yksittäisissä koulutustilaisuuksissa osallistujamäärä on jäänyt suunniteltua

merkittävästi pienemmäksi. Koulutusten vähäinen osallistujamäärä on yleinen trendi myös organisaation järjestämissä koulutuksissa.

Työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallisuutta pyrittiin vahvistamaan myös esimiestyön kehittämisen kautta. Hankkeessa kehitettiin esimiesten perehdytysohjelma tiiviissä yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa siten, että alkuperäistä tavoitetta trainee-ohjelman pilotoinnissa suunnattiin uudelleen organisaation tahtotilan mukaisesti. Perehdytysohjelma luovutettiin henkilöstöhallinnolle ja se on henkilöstön intrassa esimiesten käytettävissä. Hankkeen päättyessä on kuitenkin epävarmaa, missä määrin perehdytysohjelma otetaan käyttöön tai hyödynnetäänkö sitä esimiestyön kehittämisessä muutoin organisaatiossa. Esimiesosaamisen kehittämiseen liittyen toteutettiin Help A Boss - pilotti, jossa kokeiltiin sovelluspohjaista työkalua erilaisten vuorovaikutustilanteiden apuna. Osallistujamäärä pilottiin jäi suunniteltua merkittävästi pienemmäksi. Organisaatio ei ottanut työkalua käyttöön budjettisistä. Pilotti oli keskeinen toimenpide, jolla pyrittiin kehittämään vuorovaikutteisia työkaluja osana olemassa olevaa esimiesten työkalupakkia. Kehittämistyö työkalupakin osalta jäi näin sisällön kevyeksi päivittämiseksi.

Työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen alle sijoittuvat matalan koulutustason työntekijöiden koulutussuunnitelma, osatyökykyisten työurien jatkumisen toimintamalli ja erilaisten työelämän jousto- ja työaikamallien pilotointi muotoutuvat hankkeen aikana hyvin erilaiseksi. Matalan koulutustason työntekijöiden täydennyskoulutussuunnitelman osalta henkilöstöhallinnon asiantuntijat katsoivat, että ongelmana ei ole niinkään koulutustarjonnan puute vaan ongelmat ovat koulutuksiin osallistumisen mahdollistamisessa. Tähän tarpeeseen hankkeessa toteutettiin esimiehille teemahaastattelu, jonka pohjalta laadittiin Kaimaan esimiehille ohje koulutuksista saatavan tiedon hyödyntämisestä systemaattisesti. Osatyökykyisten työntekijöiden osalta hankkeen rooli jäi vähäiseksi, sillä hankkeen aloittaessa oli käynnissä Kevan vetämä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen valmennus. Tämän valmennuksen tuloksia odotettiin miltei vuosi päällekkäisen työn välttämiseksi. Kevan prosessin päätteeksi organisaatiossa tehtiin päätös resursoida uusi työntekijä työhyvinvoinnin edistämiseen. Vastuu asian eteenpäinviemisestä tältä osin siirtyi näin hankkeelta organisaatiolle. Hankkeen rooliksi jäi korvaavan työn mallien kartoittaminen ja korvaavan työn työpajamallin luominen. Uusien työelämän jousto - ja työaikamallien osalta hankkeessa keskityttiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallintamiseen yhteistyössä organisaation kanssa. Organisaatio pilotoi työvuorojen sähköisen suunnittelujärjestelmän lisäosaa, joka mahdollistaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun suunnittelun sähköisesti. Organisaation tavoitteena on laajentaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ja tämän tueksi hanke laati ohjeistuksen ja työpajamallin yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä.

Yleisesti voidaan todeta, että hankkeen rooli työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen osalta jäi aiottua pienemmäksi, mutta hankkeen toiminta oli kuitenkin samansuuntaista organisaation yleisen kehittämistyön kanssa. Lisäksi hankkeen panoksessa korostui erityisesti osallistavien toimintamallien kautta hankkeen tavoitteiden mukainen työyhteisön vuorovaikutuksen ja työntekijöiden osallisuuden edistäminen. Hankkeen rooli erityisesti osallistavien toimintamallien kehittäjänä kirkastui vasta hankkeen loppumetreillä, joten niiden osalta vaikuttavuus jäi pieneksi.

Hankkeessa oli asetettu useita kokeiluihin liittyviä toimenpiteitä kuten hyvien käytäntöjen levittämisen toimintamalli, pelillisyyden hyödyntäminen ja uudenlaiset hoito- ja hoivatyön toimintatavat. Pienimuotoisesti hankkeessa kokeiltiin opintopiirityöskentelyä ja lean - peliä koulutusmuotona, mutta tuloksellisin kokeilu oli ostopalveluna toteutettu itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kehittämistyö vanhuspalvelujen kotihoidon alueella. Hanke toteutti ostopalveluna kehittämistyöpajatyöskentelyn itseohjautuvuudesta kotihoidon työntekijöille ja esimiehille sekä tämän lisäksi esimiehille valmennusprosessin valmentavasta johtamisesta.

Hankkeen tuloksina voidaan todeta, että hanke onnistui tavoitteessaan parantaa henkilöstön hyvinvointia ja lisätä työyhteisön vuorovaikutusta. Henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen näkyy kaikkein vahvimmin parantuneena työyhteisön ilmapiirinä. Heikommin hanke onnistui työntekijöiden osallisuuden edistämässä siten, että kehittämistyön tulokset eivät ainakaan välittömästi hankkeen päättyessä ole vielä näkyvissä.

6.2 POHDINTA

Ketterä toiminta onnistumisen takana

Hankkeen toimintamallit suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä organisaation asiantuntijoiden kanssa. Tämän pitäisi luoda hyvät edellytykset sille, että organisaation ottaa vastuun toiminnan jatkamisesta ja tulosten hyödyntämisestä hankkeen päätyttyä. Kaikki hankkeessa tuotetetut toimintamallit on luovutettu hankkeen ohjausryhmälle, sekä organisaation johtoryhmälle ja henkilöstöhallinnon vastuuhenkilöille. Lisäksi toimintamalleista on tiedotettu Kainuun soten esimiehille. Hankkeen välitön vaikutus työilmapiiriin ja työyhteisön vuorovaikutukseen näkyy hankkeen tuloksissa, mutta välilliset vaikutukset organisaation ja työyhteisön muuttuneina toimintatapoina heti hankkeen päättyessä ovat pienempiä. Toimintatapojen muuttuminen ja muuttaminen on hidasta. Hankkeessa on luotu kevyitä ja testattuja toimintamalleja, joiden avulla tätä muutosta voidaan viedä eteenpäin. Nyt on organisaation vuoro ottaa nuo mallit käyttöön organisaation toiminnan johtamisessa.

Kokonaisuutena hankkeen tavoitteita ja toteutunutta toimintaa verrattaessa voidaan todeta, että hankkeen toimintaa on jouduttu ja myös onnistuttu suuntaamaan hankkeen aikana vastaamaan organisaation kehittämistarpeita. Hanke on onnistunut yhteistyössä organisaation kanssa ja kyennyt suhteellisen ketterästi suuntaamaan toimintaa uudelleen. Hankkeessa tuotettujen toimintamallien käyttöönottoa ja juurruttamista on pyritty varmistamaan sillä, että yhteistyötä on tehty eri toimenpiteiden osalta alusta lähtien organisaation edustajien kanssa. Lisäksi hankkeen ansioksi voi laskea sen, että hankkeessa luotujen toimintamallien kehittämisessä on ollut mukana asiantuntijoiden lisäksi myös esimiehiä ja työntekijöitä.

Hankkeen onnistumisen taustalla yhtenä tekijänä voidaan nähdä se, että hankkeelle ei perustettu erillistä projektiryhmää ohjausryhmän rinnalle. Keskustelu toimenpiteiden suuntaamisesta ja toteutuksesta käytiin joustavasti aina sen asiantuntijan tai niiden asiantuntijoiden kanssa, joiden tehtäväkenttään asia kuului. Tämä lisäsi merkittävästi hankkeen ketteryyttä tilanteessa, jossa hankkeelle oli asetettu monta ja erittäin laajoja toimenpidekokonaisuuksia. Kun hankkeen toimintaa peilataan saavutettuun osallistujamäärään, voidaan todeta että hallinnon lisäksi myös operatiivinen toiminta on kyennyt reagoimaan nopeasti ja hyödyntämään hankkeen tarjoamaa tukea.

Esimiestyötä, esimiesosaamista ja organisaation tukea esimiehille kehitettävä

Esimiestyön ja esimiesosaamisen kehittämisessä voisi nostaa erityisenä teemana valmentavan johtamisen kehittäminen. Valmentava johtaminen on niin organisaation tehokkuuden, työn tuottavuuden kuin työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta merkittävä asia. Valmentava johtaminen vahvistaa organisaation itseohjautuvuutta eli toiminnan tehokkuutta. Itseohjautuvassa organisaatiossa on tilaa toimia joustavasti ja ketterästi organisaation strategian mukaisesti. Työntekijöille annettu vapaus puolestaan tukee työn tuottavuutta parempana työmotivaationa ja työn tuloksena. Vapaus ja autonomia lisää työn mielekkyyttä ja vaikuttaa myönteisesti myös työhyvinvointiin. Tämä kaikki heijastuu myös parempaan asiakaspalvelukokemukseen ja palvelujen laatuun.

Valmentavalla ja osallistavalla johtamisella lisää työhyvinvointia ja työn tuottavuutta

Hankkeen toimenpiteiden moninaisuus ja laajuus vaikutti siihen, että hanketyössä ei voitu keskittyä riittävästi erityistä kehittämistä vaativiin asioihin. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tarve on noussut esille niin hankkeen eri toimenpiteissä, esimiesten ja työntekijöiden palautteissa kuin hankkeen arvioinnin tuloksissa. Valmentava johtaminen esimiestyössä ja osallistava johtaminen organisaation johtamisessa ovat asioita, joilla voidaan tukea työhyvinvointia kuin työn tuottavuutta. Valmentava ja osallistava johtaminen tukevat työntekijöiden työmotivaatiota, työssäjaksamista ja työssävihtymistä. Tämä heijastuu myönteisesti työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun.

Lähdeluettelo

- Jakosuo, K. (2005) *Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Helsinki 2005.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007) *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuslaitos Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere 2007.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint Oy, Tampere 2012.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014) *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Schugk, J. (2013) *Työkykyä voi ja pitää johtaa*. Hyvää johtamista kehittämässä -seminaari. Rovaniemi 28.2.2013. Slideshare - verkkosivusto. 2017.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2017) *Varhainen avoin yhteistoiminta ja dialogiset menetelmät*. Terveyden ja hyvinvoinnin verkkosivut. 2017.

Liitteet

- LIITE 1. Työyhteisövalmennuksen loppuyhteenveto (erillisliite)
- LIITE 2. Työyhteisökonsulttikoulutuksen loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 3. Työyhteisökonsulttien toimintamalli (erillisliite)
- LIITE 4. Johtoryhmävalmennuksen loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 4. Muutosvalmennuksen loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 6. Pilottiosaston esimiesten muutosvalmennuksen loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 7. Esimiehen perehdytysohjelma (erillisliite)
- LIITE 8. Esimiehen käsikirja (erillisliite)
- LIITE 9. Help A Boss – pilotin loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 10. Työohje koulutustiedon jakamisesta (erillisliite)
- LIITE 11. Työohje yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä (erillisliite)
- LIITE 12. Yhteisölliseen työvuorosuunnittelun työpajamalli (erillisliite)
- LIITE 13. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun työpajan ohje (erillisliite)
- LIITE 14. Selvitys korvaavan työn mallintamisesta (erillisliite)
- LIITE 15. Korvaavan työn työpajamalli (erillisliite)
- LIITE 16. Korvaavan työn työpajan ohje (erillisliite)
- LIITE 17. Työhyvinvointisuunnitelman työpajamalli (erillisliite)
- LIITE 18. Työhyvinvointisuunnitelman työpajan ohje (erillisliite)
- LIITE 19. Sisäisen motivaation kysely (erillisliite)
- LIITE 20. Sisäisen motivaation työpajamalli (erillisliite)
- LIITE 21. Sisäisen motivaation työpajan ohje (erillisliite)
- LIITE 22. Kotihoidon itseohjautuvan työskentelyn loppuraportti (erillisliite)
- LIITE 23. Itseohjautuvuuden esittelytilaisuus 7.6.2016 (erillisliite)
- LIITE 24. Lean - pelin esittelytilaisuus 16.5.2017 (erillisliite)
- LIITE 25. Opinnäytetyö Kohti parempaa työhyvinvointia - kokemuksia työyhteisövalmennuksesta
- LIITE 26. Työ Unelmatyöksi –hankkeen arviointikysely (erillisliite)
- LIITE 27. Työ Unelmatyöksi –hankkeen arviointityöpaja 18.10.2017
- LIITE 28. Ohjausryhmän itsearvio – ja prosessilomake

Julkaisuluettelo

KAINUUN SOSIAALI – JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄ

JULKAISULUETTELO

Sarja A: virallisesti hyväksytyt julkaisut

Sarja B: selvitykset ja tutkimukset

Sarja C: hallinnolliset asiakirjat

Sarja D: monistesarja

=====

Sarja A

A:1 Viestintäsuunnitelma 2015-2016

Sarja B

B:1 Vammaispalveluhankkeen Kainuun osahankkeen loppuraportti

B:2 Tukeva 3 – juurruttamishanke Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin tukeminen Pohjois-Suomessa Kainuun osahanke. Loppuraportti 1.10.2012–31.10.2013

B:3 Virta – Pidämme huolta työ ja toiminta-kyvystämme sekä tulevaisuudestamme 2011–2013 – loppuraportti”

B:4 Kainuulainen lapsi lastensuojelutarpeen selvityksessä vuosina 2013–2014 Pohjois-Suomen Lasten Kaste – Kainuun toiminnallinen osakokonaisuus

B:5 Tietoa potilaan oikeuksista ennen hoitoa, hoitotilanteessa ja hoidon päättymisen jälkeen

B:6 Sosiaalinen kuntoutus 2016 –Työryhmän raportti ja suositukset

B:7 Työ Unelmatyöksi – tuottavuutta ja työhyvinvointia Kainuun sotessa – hanke, loppuraportti 9/2015- 12/2017

Sarja C

C:1 Talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2014–2016

C:2 Vuosikertomus 2012 Kainuun maakunta -kuntayhtymä

C:3 Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2015–2017

C:4 Vuosikertomus 2013 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

C:5 Kainuun lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014–2015

C:6 Talousarvio 2015 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2016 – 2018

C:7 Vuosikertomus 2014 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä

C:8 Talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2017-2019

C:9 Kehitysvammaisten henkilöiden asumisen ja siihen liittyvien palvelujen suunnitelma 2015-2020

- C:10 Vuosikertomus 2015 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:11 Talousarvio 2017 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2018–2020
- C:12 Lapset ensin, Kainuun lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2017–2021
- C:13 Vuosikertomus 2016 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:14 Talousarvio 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2019–2021

Sarja D

- D:1 Tieto toiminnaksi – hankkeen raportti. Lapsiperheiden ja nuorten päihdepalvelujen kehittämislinjauksia – Tietoa päihteistä ja päihdepalvelujen tarpeesta Kainuussa
- D:2 Osallisuutta ja sosiaalista vahvistumista Kainuussa - Virta Kainuu -osahankkeen loppuraportti
- D:3 Palvelutarjotin 2013 – Päivätoimintaa ja matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja Kainuussa, Virta Kainuu –osahanke
- D:4 Selvitys tehostetun palveluasumisen palvelusetelin hinnoittelusta - Aktiiviasiakashankkeen selvityksiä
- D:5 Strengthening the Customer's Freedom of Choice - Aktiiviasiakashanke Alankomaissa ja Belgiassa syksyllä 2013
- D:6 Aktiiviasiakashankkeen loppuraportti - Kyllä kai minä itse parhaiten tiedän, mitä palveluja tarvitsen
- D:7 Hyve - johtamisen kartta. Vuorovaikutuksellisella johtamisella uusiin tavoitteisiin – hanke 1.3.2012–31.10.2014 Kainuun osahanke. Loppuraportti
- D:8 Ikäihminen toimijana – hanke – Vanhuspalvelulain toimeenpanoa Pohjois-Suomessa 2013–2014 1.7.2013–31.10.2014 Kainuun osahanke. Loppuraportti
- D:9 Terveempi Pohjois-Suomi 2. 1.3.2012–31.10.2014 Kainuun osahanke. Loppuraportti
- D:10 Selvitys kotona asumista tukevien palvelujen tuotteistamis- ja ryhmittely-tavoista taustainformaatioksi Hyvinvoinnin palvelutarjottimen kehittämistä varten
- D:11 Selvitys laatutakuusta ja palvelutuote-kuvauksista taustainformaatioksi Hyvinvoinnin palvelutarjottimen kehittämistä varten
- D:12 Hyvinvoinnin palvelutarjotin – käyttöopas palvelusetelituottajille
- D:13 Hyvinvoinnin palvelutarjotin – käyttöopas palveluntuottajille
- D:14 Rekisteröitymisopas – näin annat perustietosi Hyvinvoinnin palvelu-tarjottimelle
- D:15 Hyvinvoinnin palvelutarjottimen käyttöopas ympärivuorokautisia hoivapalveluja tuottaville palveluntuottajille
- D:16 Ylläpitäjän ohje – rekisteröintianomuksen käsittely ja palveluntuottajan lopullinen hyväksyminen Hyvinvoinnin palvelu-tarjottimelle

- D:17 Ylläpitäjän opas – Hyvinvoinnin palvelutarjottimen eManagement-järjestelmään
- D:18 Hyvinvoinnin palvelutarjottimen käyttöopas asiakasohjaajille
- D:19 Hyvinvointi hakusessa – riippuvuus riskinä Päihde- ja mielenterveyspalveluketjujen, kuntoutusyhteistyön ja työmenetelmien kehittäminen Lapissa ja Kainuussa 1.3.2013–31.10.2015 Loppuraportti Kainuun hankeosio
- D:20 Pohjoinen Sote ja tuottamisen rakenteet –hanke Kainuun toiminnallinen osakokonaisuus, loppuraportti 1-10/2015
- D:21 Hoitotyön kirjaamisen kehittäminen, RAI-järjestelmän käytön laajentaminen ja hoitoisuusluokitusjärjestelmän käyttöönoton tukeminen
- D:22 Huolenkarkotuspäivä
- D:23 Miten minä kommunikoin - inhorehellinen työkirja
- D:24 Virta II –hankkeen Sosiaalisen kuntoutuksen ryhmätoiminnan käsikirja
- D:25 Laatu lastensuojeluun, Pohjois-Suomen Laste Kaste –hankkeen Kainuun toiminnallinen osakokonaisuus Loppuraportti 4/2014 – 3/2016
- D:26 Virran tuomaa Esimerkkejä sosiaalisen kuntoutuksen menetelmistä ja käytännöistä
- D:27 Loppuraportti: Virtaa vielä – Virta II –hanke
- D:28 Sosiaalisen kuntoutuksen työryhmän raportti ja suositukset
- D:29 Maaseudun tuetut liikkumispalvelut kaikkien käyttöön. MATKA -hankkeen loppuraportti 11/2016
- D:30 Vajaaravitsemuksen ennaltaehkäisy ja hoito Kainuun sotessa, loppuraportti 6/2016 – 6/2017
- D:31 Paljon tukea tarvitsevat – paljon palveluita käyttävät, loppuraportti 8/2015 - 9/2017



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
PL 400, 87070 Kainuu
Puh. vaihde 08 61 561
S-posti kirjaamo@kainuu.fi

sote.kainuu.fi