



**Kainuun sote**

# Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanke

Loppuraportti

B:11



# Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanke

Loppuraportti

Kainuun sote 2022

B:11

Kainuun hyvinvointialue  
PL 400, 87070 Kainuu  
Puh. 08 615 61  
kirjaamo.hyvinvointialue@kainuu.fi  
hyvinvointialue.kainuu.fi/  
Kuva: unsplash.com

B:11  
ISBN 978-952-6691-35-0  
ISSN 23238224 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2323-8186 (painettu)

Kajaani 2023

# Tiivistelmä

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa Kainuun sotien työhyvinvoinnin tiedolla johtamista, edistää työhyvinvointia ja parantaa työn tuottavuutta. Yhtenä päätavoitteena oli vahvistaa ja tukea tiedon pohjalta tarvittavia toiminnan muutoksia tiedolla johtamisessa eli vahvistaa tiedolla johtamisessa toimijuuden kyvykkyyttä. Toisena päätavoitteena oli uudistaa työhyvinvointijohtaminen osaksi strategista johtamista talouden ja toiminnan johtamisen rinnalle. Kolmantena päätavoitteena oli tukea työn tuottavuuden tarkastelua ja henkilöstövoimavarojen tarkastelua tutkimukseen ja teoreettiseen näyttöön pohjautuen sekä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämiseksi kehitettiin strategista työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvoinnin toimintatapoja sekä toteutettiin kokeiluja työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kehittämiseksi hankkeessa tuotettiin suosituksia työhyvinvoinnin tietolähteiden hyödyntämisestä ja vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi sekä HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta. Lisäksi kehittämistyön tuloksena syntyi yleinen strategisen työhyvinvointijohtamisen opas. Hanke vastasi myös Kainuun sotien henkilöstöohjelma 2021–2025 osallistavasta valmistelutyöstä ja esihenkilökoulutusten toteuttamisesta. Työhyvinvoinnin toimintatapojen osalta hankkeen kehittämistyön tuloksena syntyi päivitetty työkyvyn tuen toimintamalli, uudistettu työterveysyhteistyön sopimus ja työpajamallit työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi toteutettiin kokeilut hyvinvoinnin verkkovalmennuksesta, kehittämisryhmätyöskentelystä ja esihenkilöiden vertaisryhmätoiminnasta.

Työhyvinvointijohtamisen uudistamiseksi osaksi strategista johtamista analysoitiin jatkuvatoimisesti organisaation työelämän laatua (QWL) ja henkilöstötuottavuutta, vahvistettiin työelämän laadun johtamisosaamista sekä uudistettiin kehityskeskustelujen toimintamalli. Hankkeessa toteutettiin systemaattisesti puolivuositain QWL-mittaus ja laadittiin QWL-tiedolla johtamisen toimintamallin kuvaus, QWL-kyselyn tulosraporttien ja tulosten hyödyntämisen ohjeet, työhyvinvoinnin kehittämisen työpajamalli QWL-tiedon pohjalta ja henkilöstötuottavuuden analysointityökalu. Työelämän laadun johtamisosaamisen vahvistamiseksi toteutettiin esihenkilövalmennuksia, laadittiin suositus esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista sekä tuotettiin erilaisia lähijohtamisen työkaluja. Kehityskeskustelujen toimintamalli uudistettiin valmentavan johtamisen ja työelämän laadun (QWL) näkökulmasta ja käyttöön otettiin hankkeen tukemana.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista tuettiin toimintalähtöisen hoitajamitoituksen käyttöönotolla sisältäen mitoittajakoulutuksen toteuttamisen ja prosessikuvauksen laatimisen. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutuksella ja kehittämisellä tehostettiin henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja optimaalista kohdentamista. Lisäksi toteutettiin kokeilu työvuorodatan hyödyntämisestä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen välineenä.

Hankkeen toimenpiteitä kohdennettiin laaja-alaisesti eri kohderyhmiin: ylimpään ja keskijohtoon, esihenkilöihin ja HR-palveluihin sekä työyhteisöihin ja työntekijöihin. Hankkeeseen osallistui 982 työntekijää ja toimenpiteiden osallistujamäärät yhteenlaskettuna toiminnan kokonaisvolyymi oli 3 433 osallistujaa. Henkilötyöpäivinä hankkeen toimintaan investointiin 724 henkilötyöpäivää.

---



# Sisällysluettelo

1. HANKKEEN TAVOITTEET JA TULOKSET .....	3
1.1 Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen ja toimijuuden vahvistaminen.....	5
1.2 Työhyvinvointijohtamisen uudistaminen osaksi strategista johtamista.....	5
1.3 Työn tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa.....	6
2. TYÖHYVINVOINNIN TIEDOLLA JOHTAMINEN .....	7
2.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen .....	8
2.2 Työhyvinvoinnin toimintatapojen kehittäminen .....	11
2.3 Työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokeilut .....	13
3. TYÖHYVINVOINTI OSAKSI STRATEGISTA JOHTAMISTA.....	15
3.1 Työelämän laatu (QWL) ja henkilöstötuottavuus .....	17
3.2 Työelämän laadun johtamisosaamisen kehittäminen.....	21
3.3 Kehityskeskustelujen uusi toimintamalli.....	23
4. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	24
4.1 Toimintalähtöinen hoitajamitoitus.....	25
4.2 Toimintalähtöinen työvuorosunnittelu.....	27
4.3 Työvuorodata tiedolla johtamisen välineenä.....	29
5. OSALLISTUJAT .....	32
6. VIESTINTÄ .....	34
7. ARVIOINTI .....	35
8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	37
8.1 Johtopäätökset .....	37
8.2 Pohdinta.....	39
Liitteet .....	40
Julkaisuluettelo .....	42

# 1

## Hankkeen tavoitteet ja tulokset

Hankkeen toiminta-aika	1.2.2020-31.1.2023
Hankkeen rahoitus	1 091 506 € (75 % Euroopan sosiaalirahasto)
Hankkeen kohderyhmä	Kainuun soten johto ja esihenkilöt, työyhteisöt ja työntekijät
Hankkeen osallistujamäärä	982 osallistujaa
Hankkeen toteuttajat	Kainuun sote (pää toteuttaja) Kajaanin ammattikorkeakoulu Lapin yliopisto Työterveyslaitos
Hankkeen kumppanit	Kainuunmeren Työterveyshuolto Oy Kuntien Tiera Oy Osuuskauppa Maakunta Siun sote

Hankkeen tavoitteena on ollut vahvistaa Kainuun soten<sup>1</sup> työhyvinvoinnin tiedolla johtamista, edistää työhyvinvointia ja parantaa työn tuottavuutta. Pää tavoitetta on lähestytty kolmen osatavoitteen kautta. Ensimmäinen osatavoite on ollut vahvistaa ja tukea tiedon pohjalta tarvittavia toiminnan muutoksia eli vahvistaa tiedolla johtamisessa toimijuuden kyvykkyyttä. Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää uusia välineitä ja toimintatapoja tiedon pohjalta tapahtuvan toimijuuden toteuttamiseksi niin johdolle, esihenkilöille kuin työntekijöille. Toisena tavoitteena on ollut uudistaa työhyvinvointijohtamista osaksi strategista johtamista. Painopisteenä on ollut kytkeä työhyvinvoinnin johtaminen tiiviimmin osaksi organisaation strategista johtamista talouden ja toiminnan kehittämisen rinnalle. Kolmantena tavoitteena oli tukea työn tuottavuuden tarkastelua ja henkilöstövoimavarojen tarkastelua tutkimukseen ja teoreettiseen näyttöön pohjautuen sekä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.

Hankkeen toiminta on toteutettu kolmen työpaketin eli kehittämiskokonaisuuden kautta: työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen, työhyvinvointi osaksi strategista johtamista sekä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen. Hankkeen tavoitteita on edistetty kaikissa työpaketeissa, joten työpaketit limittyvät toisiinsa. Tähän lukuun on koottu jokaisen tavoitteen osalta hankkeen tulokset pääpiirteissään. Työpaketien tarkempi sisältö on kuvattu jokaisen kehittämiskokonaisuuden omassa luvussa.

Yleisenä kehittämistyön tuloksena voidaan todeta, että hanke onnistui saavuttamaan tavoitteensa ja osallistamaan laajasti esihenkilöitä ja henkilöstöä toimenpiteisiin. Organisaation toimintaympäristö oli erityisen haastava hankkeen toiminta-aikana. Jo entisestään tiukassa talous- ja henkilöstötilanteessa olevaa sosiaali- ja terveysalan organisaatiota haastoi koronapandemia ja sen jälkeen valmistautuminen hyvinvointialueiden toiminnan aloittamiseen vuoden 2023 alussa. Hankkeeseen osallistui 982 työntekijää ja toimenpiteet yhteen laskettuna hankkeen toiminnan kokonaisvolyymi oli 3 433 osallistumiskertaa. Henkilötyöpäivinä hankkeen kehittämistyöhön on investoitu 724 henkilötyöpäivää. Hankkeen etuna on ollut sujuva yhteistyö HR-palvelujen toimijoiden kanssa ja hankkeen kyky vastata joustavasti organisaation tarpeisiin kohdentamalla resursseja alkuperäisestä hankesuunnitelmasta poiketen.

<sup>1</sup> Kainuun soten nimeksi muuttui 1.1.2023 Kainuun hyvinvointialue hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa. Hankkeen kehittämistyö toteutettiin vuosina 2020–2022, joten organisaatiosta käytetään julkaisussa nimeä Kainuun sote.



## 1.1 Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen ja toimijuuden vahvistaminen

Hankkeen kehittämistyöllä on systematisoitu työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja lisätty toimijuutta eli kykyä toimia tiedon pohjalta. Tämän tavoitteen toimenpiteet sijoittuvat työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen työpakettiin (luku 2). Hankkeen työhyvinvointijohtamisen nykytila-analyysissä organisaation ylin johto ja HR-toimijat tunnistivat tarpeen toimijuuden vahvistamiselle. Työhyvinvointia koskevaa tietoa ja mittareita on käytössä laajalti ja niitä seurataan, mutta toimenpiteitä eli toimijuutta tiedon pohjalta ei pidetty tyydyttävänä. Toimenpiteissä on keskitytty yleisen toimijuuden vahvistamisen lisäksi olemassa olevien työhyvinvoinnin toimintamallien kehittämiseen sekä uusien, toimijuutta tukevien toimintatapojen rakentamiseen.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimijuuden vahvistamisessa tavoitteena oli rakentaa Kainuun sotelle räätälöity strategisen työhyvinvointijohtamisen toimintamalli yhteistyössä ylimmän johdon kanssa. Tämä ei kuitenkaan onnistunut haastavan toimintaympäristön, koronapandemian ja organisaatiomuutoksen valmistelun aiheuttamien paineiden vuoksi. Hankkeen tulokseksi jäi suositukset työhyvinvoinnin tietolähteiden hyödyntämisestä ja vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi sekä HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta. Lisäksi hankkeen tuloksena syntyi yleinen strategisen työhyvinvointijohtamisen opas. Työhyvinvointijohtamisen nykytila-analyysissä tunnistetun resurssitarpeen pohjalta organisaatio vahvisti toimijuutta perustamalla työhyvinvointipäällikön tehtävän alkuvuodesta 2021. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää toimijuutta tuettiin myös Kainuun soten henkilöstöohjelman 2021–2025 osallistavan valmistelutyön toteuttamisella. Hanke hyödynsi henkilöstökyselyiden tuloksia henkilöstöohjelman valmistelun taustatietoina, toteutti valmistelutyöpajoja eri kohderyhmille sekä järjesti esihenkilökoulutukset.

Työhyvinvoinnin toimintamallien osalta hanke tuki työkyvyn tuen ja työterveysyhteistyön toimintamallien uudistamista sekä kehitti uuden toimintamallin työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hankkeen fasilitoiman työryhmätyöskentelyn pohjalta organisaation työkyvyn tuen toimintamalli uudistettiin. Toimintamallissa painotetaan vahvemmin ennakointia ja eri toimijoiden vastuita ja keskinäistä yhteistyötä on kuvattu konkreettisemmin. Työterveysyhteistyön kehittämisessä hanke on tukenut työterveysyhteistyön syventämistä työterveyshuollon kanssa. Fasilitoidun työryhmätyöskentelyn lopputuloksena päivitettiin työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja luotiin esihenkilön ja työntekijän ohjeet työterveysneuvotteluun ja työterveyskeskusteluun osaksi työkyvyn tuen toimintamallia. Kehittämistyön myötä työterveyshuolto toimittaa jatkossa aktiivisemmin tietoa henkilöstön työterveydestä Kainuun soten tulosalueiden johtoryhmille. Työyhteisötasolla hanke kehitti työpajamallit työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämiseksi ja toteutti kouluttajakoulutukset molempien menetelmien fasilitoinnista toimintamallin juurruttamiseksi.

Hankkeessa toteutettiin myös erilaisia kokeiluja työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Merkittävin näistä on henkilöstölle suunnatun VIRE-hyvinvointivalmennuksen toteuttaminen, jossa pilotoitiin Kuntien Tiera Oy:n Tiera Vire -alustaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen menetelmänä. Valmennukseen osallistui yli 400 työntekijää ja palautteen mukaan valmennuksella onnistuttiin tukemaan yksilön omaa aktiivisuutta työhyvinvoinnin edistämiseksi. Toisena toimenpiteenä kokeiltiin henkilöstölle suunnattua kehittämisryhmätyöskentelyä, jossa tuettiin työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisössä tuunaamalla työtä pienillä kokeiluilla. Kehittämisryhmätyöskentelyn jatkotoimenpiteenä kokeiltiin myös esihenkilöiden vertaisryhmätoimintaa.

## 1.2 Työhyvinvointijohtamisen uudistaminen osaksi strategista johtamista

Hankkeen kehittämistyöllä on rakennettu edellytyksiä johtamisen ja esihenkilötyön uudistamiselle siten, että työhyvinvointijohtamisesta muodostuisi tiivis osa strategista johtamista. Punaisena lankana on ollut työelämän laadun (QWL) teoria erilaisten toimenpiteiden teoreettisena viitekehysenä. Tämän tavoitteen toimenpiteistä sijoittuvat pääosin työhyvinvoinnin uudistaminen osaksi strategista johtamista - työpakettiin (luku 3). Työelämän laadun (QWL) näkökulman kautta on vahvistettu ymmärrystä työhyvinvoinnin merkityksestä tuottajien näkökulmasta, jotta työhyvinvointi nousisi johtamisen agendalle talouden ja toiminnan johtamisen rinnalle.

Strategisen johtamisen ja esihenkilötyön uudistamisessa keskeinen toimenpide on ollut työelämän laadun (QWL) mittaus. Mittaus toteutettiin hankkeen aikana henkilöstökyselynä puolivuositain yhteensä neljä kertaa hankkeen aikana. Jokaiseen kyselyyn vastasi noin puolet koko Kainuun sotien henkilöstöstä. Mittausten tuloksista laadittiin raportit johdolle, esihenkilöille ja HR-palveluille organisaatio-, tulosalue-, ja vastuualuetasolla työyksikköraporttien lisäksi. Tiedolla johtamisen uudistamista ja QWL-tulosten hyödyntämistä johtamisessa ja esihenkilötyössä tuettiin erilaisilla tukitoimenpiteillä kuten raporttien lukuohjeilla, esihenkilöinfoilla, vastuualue- ja esihenkilösparrauksilla sekä työyhteisöjen työpajoilla.

Työelämän laadun (QWL) toimenpiteet ovat uudistaneet työhyvinvointijohtamisen vahvempaa roolia strategisessa johtamisessa konkreettisesti siten, että QWL antaa suoraan tietoa tarvittavista toimenpiteistä työelämän laadun parantamiseksi. Hankkeen aikana niin HR-palveluiden kuin hankkeen toimenpiteitä kohdennettiin QWL-tiedon pohjalta tarpeen mukaisesti oikeille alueille ja yksiköihin. Merkittävää on, että työelämän laadun (QWL) toimenpiteet olivat alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta toteutettua kehittämistoimintaa. Alun perin tavoitteena oli toteuttaa kertaluontoisesti QWL-analyysi Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu - kyselyn (2019) tulosten pohjalta. Myönteistä on, että viimeisimmässä QWL-mittauksessa keväällä 2022 Kainuun sotien alkuvaiheen laskeva työelämän laadun trendi saatiin käännettyä nousuun. Työelämän laadun (QWL) jatkuvuutta strategisen johtamisen menetelmänä on varmistettu laatimalla QWL-tiedolla johtamisen toimintamallikuvaus, työhyvinvoinnin kehittämisen työpajamalli QWL-tiedon pohjalta sekä kytkemällä QWL-mittauksen toteutuksen tukeminen osaksi Kestävän kasvun Kainuu -hanketta vuosina 2023–2025.

Työelämän laadun (QWL) teoria korostaa lähijohtamisen laadun merkitystä työelämän laadun eli työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä. Kehityskeskustelujen toimintamalli uudistettiin valmentavan johtamisen ja työelämän laadun näkökulmasta. Hanke tuki alkuperäisen hankesuunnitelman ylimääräisenä toimenpiteenä uuden toimintamallin käyttöönottoa päivittämällä esihenkilöohjeet ja kehityskeskustelulomakkeen sekä toteuttamalla koulutukset valmentavasta otteesta esihenkilöille ja työntekijöille. Hankkeessa laadittiin suositus myös esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista QWL-teorian pohjalta. Suositus korostaa vuorovaikutusjohtamisen ja ihmisten merkitystä työelämän laadun ja tuottavuuden parantamisessa. Keskeinen hankkeen havainto niin tutkitun tiedon kuin käytännön empirian pohjalta on se, että organisaation johtamisjärjestelmässä korostuu talousjohtaminen ihmisten johtamisen edelle. Hanke tuki työelämän laadun johtamisosaamisen kehittämistä eri keinoin, jota on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 1.3 Työn tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa

Työn tuottavuuden tarkastelua teoreettisen ja tutkimukseen perustuvaan näyttöön pohjautuen on vahvistettu erilaisilla tiedolla johtamisen menetelmien avulla sekä johdon ja esihenkilöiden osaamista vahvistamalla. Toimenpiteet sijoittuvat osittain työhyvinvointijohtamisen uudistamisen työpakettiin (luku 3) sekä kokonaisuudessaan henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen työpakettiin (luku 4).

Työn tuottavuuden tarkastelua osana johtamista ja toimintaa on ensinnäkin vahvistettu työelämän laadun (QWL) mittausten pohjalta tuotettujen henkilöstöriski-indikaatioiden, henkilöstötuottavuuden ja systeemiälykkyyden analyyseilla. Työelämän laadun (QWL) mittauksista on analysoitu henkilöstöriskien indikaatiot ja käsitteellistetty niiden realisoitumisen vaikutukset euroissa johdon päätöksenteon tueksi. Kainuun sotien vastuualueille on analysoitu työelämän laadun mittausten yhteydessä henkilöstökehittämisen hyödyt. Tavoitteena on ollut edistää organisaation johtamisessa samanaikaista työhyvinvoinnin ja talouden kehittämistä. Hankkeessa laadittiin henkilöstötuottavuuden analysointityökalu, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Systeemiälykkyyden analyyseilla on edistetty laajemman työhyvinvoinnin ymmärryksen syntymistä. QWL-raporttien yhteyteen laadittiin työyksiköiden systeemiälykkyyden tilannekuvat ja kuvattiin toimenpiteet vahvuuksien hyödyntämiseen ja heikkouksien kehittämiseen. Systeemiälykkyyden analyysit ovat tukeneet tuottavuuden parantamisen osatekijöiden ymmärryksen lisäksi myös strategisen johtamisen uudistamisen tavoitetta siitä, että työhyvinvointi ymmärrettäisiin laajemmin tuottavuustekijänä työelämän laadun kautta.

Työelämän laatuun (QWL) liittyvän tietoaineiston lisäksi hanke on tukenut johdon ja esihenkilöiden tuottavuustarkastelua toimintalähtöisen hoitajamitoituksen, toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun

käyttöönoton sekä työvuorodatasta saatavan tiedon pilotoinnin avulla. Toimintalähtöisen hoitajamitoituksen käyttöönotto toteutettiin alkuperäisen hankesuunnitelman ylimääräisenä toimenpiteenä. Hankkeen kehittämistyön tuloksena Kainuun sotella on käytössä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen työvälineenä tietoon perustuva laskentamalli, joka mahdollistaa todellisen henkilöstömäärän tarkastelun suhteessa todellisiin asiakas- ja potilasmääriin huomioiden potilaiden hoitoisuuden. Henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja optimaalista kohdentamista ennakoivaan resursointitietoon pohjautuen vahvistettiin toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönotolla ikäihmisten palveluissa, Uuden sairaalan erikoissairaanhoidossa ja perusterveydenhuollossa hankesuunnitelman rajauksen mukaisesti. Työvuorodatasta saatavan tiedon hyödyntämisen pilotoinnilla tarkasteltiin mahdollisuuksia hyödyntää organisaatiotasolla työvuoroista, työajoista, osaamisista ja poissaoloista saatavaa tietoa henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa.

Johtamis- ja esihenkilöosaamisen vahvistamista on tuettu hankkeessa tuotetun tutkitun tiedon lisäksi esihenkilövalmennusten avulla. Työelämän laadun (QWL) teoriaan pohjautuvat Tuottava esimies - valmennus ja työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus olivat keskeisimmät hankkeessa toteutetut esihenkilöosaamisen kehittämisen keinot. Molemmat valmennukset ovat lisänneet ymmärrystä työhyvinvoinnin merkityksestä ja siihen vaikuttamisesta lähijohtamisen avulla. Esihenkilöiden johtamisosaamista on vahvistettu myös vuorovaikutusosaamisen esihenkilökoulutuksilla, AIMO-tekoälyn pilotoinnilla sekä Siun soten kanssa toteutetuilla henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen koulutustilaisuuksilla. Esihenkilöiden osallistumisaste hankkeen valmennuksiin ja koulutuksiin jäi matalaksi. Parempi tulos johtamisosaamisen kehittämisessä olisi saavutettu esimerkiksi siten, että organisaation olisi linjannut strategisesti, että esihenkilöosaamisen kehittämisessä panostetaan työelämän laadun johtamisosaamisen vahvistamiseen ja velvoittanut esihenkilöt osallistumaan hankkeen toimenpiteisiin. Myönteistä on kuitenkin se, että HR-palvelut jatkaa työelämän laadun johtamisen verkkovalmennusta hankkeen jälkeen.

# 2

## Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen työpaketin osalta hankesuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi tiedolla johtamisen vahvistaminen ja tarvittavien toiminnan muutosten varmistaminen. Konkreettisina toimenpiteinä määriteltiin strategisen työhyvinvoinnin toimintamallin rakentaminen, työhyvinvoinnin edistäminen Sytyttäjä-työpajoilla ja työhyvinvoinnin kehittämisryhmätoiminnalla sekä Kuntien Tiera Oy:n digitaalisen hyvinvointipalvelun pilotoinnilla. Työpaketin pääasiallisena asiantuntijana on toiminut hankkeen osatoteuttaja Työterveyslaitos.

Kehittämisen päätavoitteena on ollut vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimijuutta eli kykyä toimia työhyvinvointitiedon pohjalta systemaattisesti. Tätä tavoitetta on edistetty tukemalla ylimmän johdon ja HR-palvelujen toimijuutta työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa. Hankkeessa on myös uudistettu olemassa olevia työhyvinvoinnin toimintamalleja sekä luotu uusia toimintamalleja henkilöstön työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Lisäksi on toteutettu erilaisia kokeiluja työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Hankkeen kehittämistyön lopputuloksena työhyvinvoinnin strategisen johtamisen kehittämiseksi tuotettiin suositukset työhyvinvoinnin tietolähteiden hyödyntämisestä ja vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi sekä HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta. Lisäksi kehittämistyön tuloksena syntyi yleinen strategisen työhyvinvointijohtamisen opas. Hanke tuki Kainuun soten henkilöstöohjelman 2021–2025 toteutusta vastaamalla osallistavasta valmistelutyöstä ja esihenkilökoulutusten järjestämisestä. Työhyvinvoinnin toimintatapojen osalta hankkeen kehittämistyön tuloksena syntyi päivitetty työkyvyn tuen toimintamalli, uudistettu työterveysyhteistyön sopimus ja työpajamallit työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi toteutettiin kokeilut hyvinvoinnin verkkovalmennuksesta, kehittämisryhmätyöskentelystä ja esihenkilöiden vertaisryhmätoiminnasta.

### 2.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Tavoitteena rakentaa systemaattinen toimintamalli strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen ja edistämiseen.

Tuloksena vahvistettiin organisaation ylimmän johdon, HR-palvelujen ja esihenkilöiden tiedolla johtamista ja toimijuutta työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa.

Tuotoksena  
Suositus työhyvinvoinnin tietolähteiden hyödyntämisestä  
Suositus vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi  
Suositus HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta  
Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen opas sote-alalla  
Kainuun soten henkilöstöohjelma 2021–2025 ja esihenkilökoulutukset

Kehittämistyön tuloksena on syntynyt suositukset työhyvinvoinnin tietolähteiden hyödyntämisestä ja vuosikellon käyttöönotosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi Kainuun hyvinvointialueelle ja HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta. Yleisen työhyvinvointijohtamisen oppaaseen on koottu yleisesti sote-organisaation käyttöön keskeiset käsitteet, työhyvinvoinnin strategisen johtamisen neljä näkökulmaa ja työhyvinvointitiedon merkitys johtamisessa. Kainuun soten henkilöstöohjelman 2021–2025 tavoitteena oli vahvistaa, selkeyttää ja yhtenäistää Kainuun soten henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöjohtamista.

### Toimenpidekokonaisuudet

- Työhyvinvointijohtamisen kehittäminen
- Kainuun soten henkilöstöohjelman valmistelu ja juurruttaminen 2021–2025

#### 2.1.1 Työhyvinvointijohtamisen kehittäminen

Työhyvinvointijohtamisen nykytilan ja tavoitteiden määrittämiseksi Työterveyslaitos toteutti kesällä 2020 nykytila-analyysin Kainuun soten työhyvinvoinnin johtamisesta (liite 1). Kainuun soten laajalle johtoryhmälle toteutettiin sen jälkeen kolme työpajaa syksyllä 2020 työhyvinvoinnin käsitteestä ja nykytilasta, työhyvinvoinnin vastuista ja kehittämiskohteista. Nykytila-analyysin pohjalta tunnistettiin työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä resurssitarve, jonka pohjalta tehtiin esitys työhyvinvointipäällikön tehtävän perustamisesta alkuvuodesta 2021. Nykytila-analyysissä tunnistettiin myös tarve vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimijuutta, tarkastella työhyvinvointitiedon kokonaisuutta ja vahvistaa esihenkilöille suunnattua organisaation tukea. Organisaation henkilöstöjohtamisen tuen esihenkilöille todettiin olevan paljolti hallinnollisten ohjeiden ja toimintamallien kautta tapahtuvaa. Hankkeen kehittämistyössä on vahvistettu näitä kehittämiskohteiksi tunnistettuja osa-alueita.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen liittyvää toimijuutta vahvistettiin vuoden 2021 aikana ylimmän johdon työpajoilla, joiden teemana oli Kainuun soten henkilöstöohjelman 2021-2025 valmistelu ja toimenpiteiden konkretisointi (luku 2.1.2). Ylimmän johdon työpajojen kohdentamisesta henkilöstöohjelman valmisteluun sovittiin henkilöstöjohtajan kanssa. Henkilöstöohjelma määrittää osaltaan organisaation henkilöstöpolitiikan ja työhyvinvointijohtamisen periaatteita.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen räätälöidyn toimintamallin rakentamiseen ylintä johtoa ei saatu osallistettua haastavan toimintaympäristön, koronapandemian ja organisaatiomuutoksen valmistelun aiheuttamien paineiden vuoksi. Tavoitteena oli uudistaa ylimmän johdon vuosikello siten, että siihen yhdistettäisiin työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä tietoaineistoja (liite 2). Vuosikellon päivittämiseen ei onnistuttu sopimaan yhteistä aikaa keväällä 2022, joten lopputuloksena syntyi suositus vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi (liite 3). Lisäksi Työterveyslaitos laati yleisen työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen oppaan sote-alalle, joka julkaistiin marraskuussa 2022 Työterveyslaitoksen verkkosivuilla<sup>2</sup> (liite 4).

Hankkeen kehittämistyötä kohdennettiin ylimmän johdon sijaan vuoden 2022 aikana HR-palveluiden toimijuuden ja strategisen roolin vahvistamiseen työhyvinvointijohtamisessa. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämiseksi toteutettiin keväällä 2022 HR-palveluille ja työsuojelulle neljä työpajaa, joissa tarkasteltiin käytettävissä olevaa työhyvinvointitietoa. Työhyvinvointijohtamisen nykytila-analyysissä tunnistettiin työhyvinvointitiedon osalta, että organisaatiolla on käytössään runsaasti erilaisia työhyvinvoinnin mittareita. Työhyvinvointitiedon suuren määrän lisäksi esille nousi kysymys siitä, hyödynnetäänkö tietoa riittävästi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä vai tehdäänkö tiedonkeruuta lähinnä raportoinnin takia. Työskentelyssä määriteltiin keskeisiä työhyvinvoinnin tietolähteitä, joiksi tunnistettiin työhyvinvointikysely, työn vaarojen tunnistaminen ja riskienarvioinnit, työyksikkökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat, vaaratilanneilmoitukset, sairauspoissaolotieto, Kevan tuottamat avaintiedot ja työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja muut työterveyshuollon tuottamat raportit. Työskentelyn pohjalta laadittiin suositus työhyvinvointitiedon hyödyntämisestä (liite 5).

HR-palveluiden strategisen työhyvinvointijohtamisen vahvistamiseksi toteutettiin työpajatyöskentely syksyllä 2022. Kolmen työpajan sarjassa syksyllä 2022 HR-palveluiden päälliköt yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa määrittelivät HR-palveluiden nyky- ja tavoitetilan sekä hahmottelivat sisäisen yhteistyön ja sidosryhmäyhteistyön toimintasuunnitelmaa vuodelle 2023 vuosikellon muotoon.

<sup>2</sup> <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>

Työskentelyn pohjalta laadittiin suositus HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta jatkokehittämisen tueksi (liite 6). Suositus sisältää henkilöstöjohtamisen työkaluina henkilöstöjohtamisen kypsyysarvioinnin (liite 7) ja ehdotuksen HR-toimintamittareista (liite 8).

Esihenkilöille tarjottavan henkilöstöjohtamisen tuen vahvistamiseksi osalta toteutettiin keväällä 2022 HR-palveluille ja työsuojelulle viisi työpajaa, jossa tarkasteltiin esihenkilöille tarjottavaa HR-tukea. Työskentelyn alussa todettiin, ettei organisaatiolla ole juurikaan tarjolla esihenkilötyön tueksi varsinaisia palveluita hallinnollisten ohjeiden lisäksi. Työskentelyssä hahmoteltiin tämän jälkeen erilaisia HR-palvelupolkuja esihenkilötyön tueksi, joilla parannettaisiin toimintamallien juurtumista ja työyhteisöjen johtamista. Palvelupolkuja hahmoteltiin esihenkilötyön tuen, työyhteisön työkykyhaasteiden, epäasiallisen käyttäytymisen sekä yhteisöllisyyden rakentamisen osalta. Esihenkilötyön tuen ja työyhteisöjen työkykyhaasteiden palvelupolkujen osalta sovittiin, että HR-palvelut jatkaa niiden rakentamista. HR-palvelupolkujen rakentaminen jäi suurelta osin keskeneräiseksi työhyvinvointipäällikön siirtyessä kesällä 2022 tehtävästään toiseen organisaatioon. Syksyllä 2022 hanke työsti työsuojelun kanssa epäasiallisen käyttäytymisen ohjetta työyhteisöille Kainuun sotien Sopusaa ja sujuvaa työpäivää -ohjeen pohjalta. Ohjeen luonnos toimitettiin työsuojelun viimeisteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Yhteisöllisyyden rakentamisen palvelupolun osalta pilotointi työyhteisössä jäi toteutumatta.

### *2.1.2 Kainuun sotien henkilöstöohjelman 2021–2025 tukeminen*

Kainuun sotien henkilöstöohjelman 2021–2025 valmistelun ja juurruttamisen tukeminen oli alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta toteutettu toimenpidekokonaisuus. Tällä tuettiin strategisella tasolla organisaation toimijuutta työhyvinvointitiedon pohjalta ja työhyvinvoinnin osallistavaa kehittämistä. Henkilöstöohjelman valmistelun tukemisesta sovittiin henkilöstöjohtajan kanssa syksyllä 2020.

Valmistelutyö käynnistettiin keräämällä henkilöstön ehdotuksia henkilöstöohjelman sisällöksi joulukuussa 2020 toteutetun työelämän laadun (QWL) mittauksen yhteydessä (liite 9). Ehdotuksia antoi yhteensä 470 työntekijää. Hanke kokosi lisäksi organisaatiossa vuonna 2019 toteutetun Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -kyselyn avoimet vastaukset (liite 10) henkilöstöohjelman taustamateriaaliksi. Henkilöstö antoi tuolloin yhteensä 1 098 ehdotusta työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Keväällä 2020 toteutettiin neljä työpajaa Kainuun sotien laajennetulle johtoryhmälle, joissa työstettiin taustamateriaalien pohjalta henkilöstöohjelman teemoja. Lisäksi toteutettiin henkilöstön työpaja sekä äänestys henkilöstöohjelman sloganista eli iskulauseesta valmistelutyöhön ilmoittautuneille työntekijöille. Henkilöstöohjelman viimeistelytyöpaja järjestettiin henkilöstöpalveluiden edustajille toukokuussa. Kainuun sotien henkilöstöohjelma 2021-2025 (liite 11) hyväksyttiin yhteistyötoimikunnassa syyskuussa ja yhtymähallituksessa lokakuussa kesällä 2021.

Hanke tuki henkilöstöohjelman toimeenpanoa ja konkretisointia laajennetulle johtoryhmälle suunnatuilla työpajoilla syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana (liite 12). Lisäksi hanke toteutti loppuvuodesta 2021 esihenkilökoulutukset henkilöstöohjelman viidestä teemasta yhteistyössä henkilöstöpalvelujen kanssa. Jokaisesta koulutuksesta tehtiin sisäiseen intraan tallenteet, joita organisaatio voi hyödyntää jatkossa henkilöstöohjelman toimeenpanoon liittyvässä viestinnässä.

## 2.2 Työhyvinvoinnin toimintatapojen kehittäminen

Tavoitteena parantaa tietoon perustuvaa työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä vahvistamalla toimijuuden kyvykkyyttä.
Tuloksena tuotettu ja käyttöön otettu toimintamalleja työhyvinvoinnin parantamiseksi.
Tuotoksena Työkyvyn tuen päivitetty toimintamalli Uudistettu työterveysyhteistyön sopimus Esihenkilön ja työntekijän ohje työterveyskeskusteluun ja työterveysneuvotteluun Palautumisesta voimaa -työpajamalli ja kouluttajakoulutus Hyvinvoiva työyhteisö -työpajamalli ja kouluttajakoulutus

Hankkeen kehittämistyön tuloksena on vahvistettu työhyvinvoinnin perusasioiden eli fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden toteutumisedellytyksiä Kainuun sotessa. Hanke on tukenut työhyvinvoinnin perusedellytyksiä työterveysyhteistyön, työkyvyn tukemisen ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen teemoissa. Hanke on tukenut olemassa olevien toimintamallien uudistamisessa sekä tuottanut uusia toimintatapoja ja osaamista organisaatioon.

### Toimenpiteet

- Työkyvyn tuen toimintamallin päivittäminen
- Työterveysyhteistyön kehittäminen
- Työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työpajat

#### 2.2.1 Työkyvyn tuen toimintamallin päivittäminen

Työkyvyn tuen toimintamallin päivittäminen oli alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta toteutettu toimenpidekokonaisuus. Toimenpiteellä tuettiin työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä, koska työelämän laadun (QWL) mittauksissa fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden parantaminen oli noussut kehittämiskohteeksi. Työelämän laadun kannalta on välttämätöntä, että työhyvinvoinnin perusasiat ovat kunnossa. Toimenpide edisti myös hankkeen tavoitetta työterveysyhteistyön kehittämisestä työterveyshuollon kanssa (luku 2.2.2).

Kuntayhtymän johtaja asetti työhyvinvointipäällikön esityksestä syyskuussa 2021 työryhmän, jonka tehtävänä oli tukea varhaisen välittämisen toimintamallien uudistamistyötä. Työryhmään koottiin henkilöstöpalveluista, työsuojelusta, johdon tuesta, työterveyshuollosta ja henkilöstöjärjestöistä sekä esihenkilöedustajista. Työskentelyyn osallistui myös Kevan työkyvyn asiantuntija. Päivitettäviä toimintamalleja olivat työhyvinvoinnin varhainen tuki, työhyvinvoinnin tehostettu tuki ja työhön paluun tuki sekä korvaava työ. Työhyvinvointipäällikön kanssa sovittiin yhteistyöstä siten, että hanke tukee uudistamistyötä fasilitoimalla työryhmän työskentelyä.

Työryhmä kokoontui joulukuun 2021 ja toukokuun 2022 välisenä aikana yhteensä seitsemän kertaa. Tapaamisissa käsiteltiin Kainuun sotien nykytilaa ja varhaisen tuen malleja muualla, työkykyjohtamisen rooleja ja vastuita, varhaista tukea ja tehostettua tukea etenkin eri toimijoiden roolien näkökulmasta, osatyökykyisten tukemista ja korvaavaa työtä. Työkyvyn tuen toimintamalli (liite 13) hyväksyttiin yhteistyötoimikunnassa ja yhtymähallituksessa kesäkuussa 2022.

#### 2.2.2 Työterveysyhteistyön kehittäminen

Työterveysyhteistyön kehittäminen ja työterveyshuollon roolin kirkastaminen on ollut yksi työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämisen osa-alue. Työterveyslaitos toteutti syksyllä 2020 tapaamiset Kainuun sotien henkilöstöjohtajan ja työterveyshuollon edustajien kanssa, jossa käytiin läpi työterveyshuollon roolin nykytilaa. Tapaamisissa todettiin kehittämistarpeiksi mm. työterveyshuollon

toimintasuunnitelman päivittäminen ja uudistaminen, työterveysyhteistyön kehittäminen sekä prosessien ja tiedolla johtamisen kehittäminen.

Työterveyslaitos fasilitoi tämän jälkeen työterveysyhteistyön kehittämistä Kainuun soten ja työterveyshuollon kanssa syksyn 2021 aikana kolmessa työpajassa. Työryhmän työskentelyssä päivitettiin työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja kehitettiin sujuvampia toimintatapoja. Työskentelyä jatkettiin keväällä 2022, jolloin päivitettiin työkykyjohtamisen prosessikuvauksia osatyökykyisten palveluprosessien ja ammatillisen kuntoutuksen osalta. Työskentelyssä laadittiin ohjeet esihenkilöille ja työntekijöille työterveyskeskusteluun ja työterveysneuvotteluun. (Liite 14.) Ohjeet on lisätty Kainuun soten työkyvyn tuen toimintamalliin. Työskentely linkittyi työkyvyn tuen toimintamallin uudistamistyöhön (luku 2.2.1).

### *2.2.3 Työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen*

Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli kirjattu tavoitteeksi edistää työntekijöiden työhyvinvointia Työterveyslaitoksen fasilitoimilla Sytyttaja-työpajoilla. Tavoitteena oli järjestää työpajoja myös esihenkilöille ja johtoryhmille sekä toteuttaa työpajoja työyhteisöissä tämän jälkeen hankehenkilöstön ja esihenkilöiden toimesta.

Työntekijöille suunnattujen työpajojen suhteen osallistujat oli tarkoitus valikoida Mitä kuuluu? -kyselyn ja työterveyshuollon tietojen pohjalta sekä kohdentamalla työpajoja yli 54-vuotiaille. Tästä suunnitelmasta luovuttiin useista syistä. Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -kyselyssä (2019) huomattava osa alle 30-vuotiaista työntekijöistä koki, ettei jaksanut nykyisessä työssään eläkeikään saakka. Lisäksi työterveyshuollon ei ollut mahdollista luovuttaa tietosuojaan vuoksi henkilötietoja työntekijöistä, jotka olisivat voineet hyötyä Sytyttaja-työpajaan osallistumisesta. Lopputuloksena kohderyhmäksi määriteltiin kaikki Kainuun soten työntekijät, jotka kokevat tarvitsevansa tukea omaan työhyvinvointiinsa. Sytyttaja-työpajoja ei saatu toteutettua työntekijäryhmille markkinoinnista huolimatta ja työyhteisöille niitä toteutettiin hankkeen aikana yhteensä kuusi kappaletta.

Esihenkilöille suunnattuja Sytyttaja-työpajoja suunnattiin puolestaan siten, että esihenkilöille toteutettiin koulutuksia vuorovaikutusjohtamisesta eli osallistavasta esihenkilötyöstä ja työyhteisöjen vuorovaikutuksen rakentamisesta. Sytyttaja-työpajamalli kohdistuu puhtaasti työntekijän tai työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen, eikä se näin sovi kaikkien kehittämistarpeiden käsittelemisen ja edistämisen tavaksi. Esihenkilöille tarjottiin syksyn 2021 aikana koulutuksia kuormituksen ja voimavarojen tasapainosta, osallisuudesta ja sen edistämisestä, perustehtävän kirkastamisesta ja työn ja työyhteisön toiminnan kehittämisestä. Koulutuksista tehtiin tallenteet organisaation hyödynnettäväksi jatkossa. (Liite 15.)

Työyhteisöille yhdessä esihenkilöiden kanssa toteutettavia työpajoja suunnattiin puolestaan uudelleen siten, että esihenkilöille tarjottiin mahdollisuutta saada tukea työelämän laadun (QWL) tulosten käsittelyyn työyhteisössä keväällä 2022. QWL-tulosten käsittelyn työpajojen toteutus on kuvattu luvussa 3.1.2.

Työterveyslaitoksen terveyden edistämisen työpajoihin haettiin mukaan QWL-tulosten perusteella työyhteisöjä, jotka hyötyisivät työkyvyn ennakoivasta parantamisesta syksyllä 2021. Kuuden työyhteisön lisäksi mukana oli yli 54-vuotiaiden työntekijöiden ryhmä. Terveyden edistämisen työpajat toteutettiin kevään 2022 aikana 3 työyhteisölle, esihenkilöryhmälle sekä yli 54-vuotiaiden työntekijöiden ryhmälle. Työpajat toteutettiin Suomussalmen terveystieteiden keskuksessa, Kuhmon kotihoidolle, Kajaanin eteläiselle kotihoidolle ja kotihoidon esihenkilöille. Osa työpajoista jouduttiin siirtämään tai kokonaan perumaan työvoiman saatavuudesta ja ylityökielloista johtuen. Työpajojen asiantuntijaosuuksista koottiin videotallenteet, joita hyödynnettiin Palautumisesta voimaa työhön -työpajamallin rakentamisessa. (Liite 16.)

Työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työpajamallien juurruttamiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi Työterveyslaitos toteutti kouluttajakoulutukset syyskuussa 2022 Hyvinvoiva työyhteisö - ja Palautumisesta voimaa työhön -työpajakonsepteista (liitteet 17 ja 18). Kouluttajakoulutusta tarjottiin henkilöstöjärjestöjen edustajille, sisäisille työnohjaajille, työsuojeluvaltuutetuille sekä Dynamo-kehittämisyhdistyksen työskentelyyn osallistuneille työntekijöille. Koulutukseen osallistui kahdeksan Kainuun



soten työntekijää. Esihenkilöiden ja työyhteisöjen on mahdollista tilata työhyvinvointipäällikön kautta työpajavetäjiä työyhteisöön.

## 2.3 Työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokeilut

Tavoitteena kokeilla ja kehittää osallistavia toimintamalleja työn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.
Tuloksena kokeiltu erilaisia osallistavia tapoja kehittää työtä ja työhyvinvointia.
Tuotoksena Verkkovalmennus sähköisellä alustalla työhyvinvoinnin tukena Dynamo-kehittämisryhmätyöskentely ja kokeilut työyhteisöissä Esihenkilöiden virtuaalinen vertaisryhmätoiminta

Kehittämistyön tuloksena tuettiin verkkovalmennuksen avulla työntekijöiden työhyvinvointia ja omaa aktiivisuutta työhyvinvoinnin edistämisessä sekä esihenkilöiden työhyvinvointia vertaisryhmätoiminnan kokeilulla. Hankkeessa kokeiltiin myös toimintamallia osallistaa henkilöstöä työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisryhmätoiminnalla vahvistettiin toimintaan osallistuneiden työntekijöiden ja heidän työyksiköiden kyvykkyyttä kehittää omaa työtään osallistavilla menetelmillä yhdessä. Materiaalit on koottu HR-palveluiden, esihenkilöiden ja työntekijöiden jatkokäyttöä varten organisaation intraan hankkeen sivuille.

### Toimenpiteet

- Henkilöstön VIRE-hyvinvointivalmennus ja Tiera Vire- pilotti
- Dynamo-kehittämisryhmätoiminta
- Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta

#### 2.3.1 Henkilöstön VIRE-hyvinvointivalmennus ja Tiera Vire- pilotti

Kainuun soten henkilöstölle suunnattu hyvinvointivalmennus toteutettiin Kuntien Tiera Oy:n Tiera Vire -alustalla. Valmennuksen sisällöt rakennettiin näyttöön perustuvan materiaalin pohjalta yhteistyössä Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden kanssa. Valmennuksen teemoina oli ravitsemus, liikunta, uni, mielen hyvinvointi ja palautuminen. Valmennus suunniteltiin ryhmämuotoiseksi valmennukseksi, joka toteutetaan kokonaan verkkovalmennuksena. Valmennuksen tavoite oli tarjota osallistujille pieniä keinoja oman hyvinvoinnin edistämiseksi.

Pilotin osallistujatavoitteeksi oli asetettu 500 henkilöä. Valmennus toteutettiin kahdessa osassa siten, että keväällä maaliskuussa 2021 järjestettiin ensimmäinen valmennus ja syys-marraskuussa 2021 toinen valmennus. Keväällä toteutettuun valmennukseen osallistui 230 työntekijää ja syksyn valmennukseen 177 työntekijää eli yhteensä 407 henkilöä. Kajaanin ammattikorkeakoulun terveydenhoito - ja liikunta-alan opiskelijat toimivat valmennuksen valmentajina. Selkeä enemmistö palautekyselyyn vastaajista (yli 80 %) antoi myönteistä palautetta valmennuksesta niin valmentajien osaamisesta kuin valmennuksessa käytetystä HeiaHeia -sovelluksesta. Valmennukselta jäätin kaipaamaan henkilökohtaista valmennusta ja motivointia sekä ryhmäkeskusteluja ja reaaliaikaisia tapaamisia (liite 19).

Alkuperäisen hankesuunnitelman tavoitteena oli ostaa hyvinvointivalmennuksen toteutukseen palveluja muilta toimijoilta. Tiera Vire - alustan toiminnallisuuksiin tutustumisen myötä ilmeni, että hankesuunnitelmaan merkitty tavoite valmennuspalvelujen ostamisesta muilta toimijoilta alustalle ei ole toimiva toteutustapa. Alusta on ominaisuuksiltaan tarkoitettu hyvinvointisuoritusten kirjaamiseen ja kaikki muu lisäsisältö on siirrettävä alustalle erikseen palvelun toimittajan toimesta erillistä korvausta

vastaan. Ostopalveluna toteutettavien valmennusten kustannukset olisivat kasvaneet merkittävästi, koska valmennussisältöjen suunnittelussa olisi jouduttu huomioimaan alustan rajalliset ominaisuudet ja lisäksi palvelujen toimittaja olisi laskuttanut sisältöjen siirtämisestä erikseen. Lopputuloksena valmennus toteutettiin Kajaanin ammattikorkeakoulun, Kainuun soten ja Työterveyslaitoksen yhteistyönä.

### 2.3.2 Dynamo-kehittämisryhmätoiminta

Hankesuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi muodostaa työhyvinvoinnin kehittämisryhmiä organisaatioon eri tulosalueille, esihenkilöille sekä yli 54-vuotiaille. Työterveyslaitos vastasi toimenpiteen toteutuksesta. Alkuperäistä suunnitelmaa tarkennettiin syksyllä 2020 siten, että työskentelyyn ilmoittautuneista vapaaehtoisista työntekijöistä muodostettiin kuusi työntekijöiden ryhmää ja yksi esihenkilöiden ryhmä. Osallistujien jakamisesta tulosalueiden ja ikäryhmien mukaan luovuttiin, koska sekaryhmät vahvistavat toisilta oppimista, ajatusten jakamista ja uusien näkökulmien muodostamista.

Työskentelyyn ilmoittautumista tuettiin kuntayhtymän johtajan kirjeellä lokakuussa 2020, jossa henkilöstöä kannustettiin osallistumaan toimintaan. Tavoitteena oli saada mukaan 70 työntekijää ja tämä tavoite saavutettiin. Toimintaan ilmoittautui Kainuun soten työntekijöitä eri puolilta organisaatiota ja eri tehtävistä. Ilmoittautuneista 24 toimi esihenkilötehtävissä. Osallistujat jaettiin seitsemään ryhmään siten, että osallistujat olivat eri tulosalueilta ja erilaisista työtehtävistä lukuun ottamatta esihenkilöistä muodostettua ryhmää.

Marraskuussa 2020 järjestettiin työskentelyyn ilmoittautuneille työntekijöille kickoff-tilaisuus, jossa työn tuunaamisesta oli alustamassa Työterveyslaitoksen työelämäprofessori Jari Hakanen. Tilaisuuteen osallistui 55 työntekijää. Joulukuussa 2020 pidettiin etänä lyhyempi aloitustilaisuus kymmenelle työntekijälle, jotka eivät päässeet varsinaiseen kickoff-tilaisuuteen mukaan. Loppuvuodesta 2020 rakennettiin Dynamo-toimintaan osallistuville Kaiman työryhmätilaan oma sivusto, johon koottiin tarvittavat materiaalit ja ohjeet (liite 20).

Dynamo-kehittämisryhmille järjestettiin vuoden 2021 aikana yhdeksän kokoontumiskertaa (liite 21). Tammikuussa ryhmien määrää supistettiin kuuteen perumisten takia. Kokoontumisissa sparrattiin osallistujia osallistavaan ja yhteisölliseen kehittämiseen omissa yksiköissään. Ryhmissä tehtiin ketteriä kokeiluja erilaisista yhteisöllisistä työn kehittämisen menetelmistä ja yhteisöllisyyden, tiedonkulun ja palautteenannon vahvistamisesta sekä osaamisen kehittämisestä yksikön sisällä. Tapaamisissa osallistujat myös tukivat toisiaan kehittämisessä.

Dynamo-kehittämisryhmätoiminnan pohjalta toteutettiin ylimääräisenä toimenpiteenä psykososiaalisen kuormituksen hallinnan työpajatyöskentely päivystyksen työyksikölle sekä esihenkilöiden kiireen hallinnan työpajatyöskentely kotihoidon esihenkilöille. Molemmat työyksiköt ovat työelämän laadun (QWL) mittauksissa yksiköitä, joissa on paljon kehittämistarvetta. Psykososiaalisen kuormituksen neljässä työpajassa kehoitettiin työsuojelutarkastuksessa nousseiden asioiden kehittämistä kolmivuorotyössä ja etäyhteyksin. Ensimmäiseksi konkretisoitiin, missä tilanteissa ja miten eri psykososiaalisen kuormituksen elementit näkyvät työssä. Tämän jälkeen valittiin yhteisen kehittämisen ja ideoinnin kohteeksi kolme kriittisintä tilannetta. Seuraavissa työpajoissa ideoitiin ratkaisuja, joita voidaan kokeilla kuormituksen vähentämiseksi yksi teema/tilanne kerrallaan. Jokaisen työpajan päätteeksi sovittiin konkreettisia toimenpiteitä. Työyhteisön yhteiseksi tehtäväksi jäi toteuttaa kokeiluja ja seurata niiden toteutumista. Konseptilla pyrittiin vahvistamaan työyksikön toimijuutta kehittää omaa työtään. Jatkossa hyödynnettäviä hyviä käytäntöjä olivat ryhmissä työskentely ja ideointi. Kehittämisorientaatio oli parhaimmillaan silloin, kun työpajassa oli mukana työyksiköstä seuraavan organisaatiotason esihenkilö.

Esihenkilöiden kiireen hallinnan työpajojen tavoitteena oli ottaa haltuun jatkuvaa kiirettä määrittelemällä esihenkilötyön tavoite ja keskeiset työtehtävät sekä etsiä ratkaisuja sille, että tärkeimmille työtehtäville jää riittävästi aikaa. Ensimmäiseksi kirkastettiin yhteinen esihenkilötyön tavoite nyt ja lähitulevaisuudessa. Tämän jälkeen listattiin työtehtävät, joihin arjessa työaika kuluu. Listauksen jälkeen työtehtävät sijoitettiin kuuteen tehtäväkokonaisuuteen, joita kotihoidon esihenkilöiden työssä tunnistettiin olevan muutoksen johtaminen, asiakasprosessien hallinta, päivittäistyön johtaminen ja työjärjestelyt, henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi, talouden suunnittelu ja seuranta sekä muut

luokittelemattomat tehtävät. Listauksen ja sijoittelun jälkeen osallistujat pohtivat, mitkä ovat kaikista keskeisimmät työtehtävät suhteessa esihenkilötyön tavoitteeseen, mitkä ovat tarpeettomia tehtäviä ja mitkä ovat epäsopivia tehtäviä. Työpajojen tuotoksena etsittiin ratkaisuja helpottaa tai poistaa tarpeettomia ja epäsopivia tehtäviä, jotta aikaa jää kaikista tärkeimmille työtehtäville. Osallistujat kokivat, että työskentelyssä puhuttiin oikeista asioista suhteessa omiin työtehtäviin ja että sovitut toimenpiteet helpottivat nykyisiä työtehtäviä. Lisäksi toteutettiin yksi tapaaminen luottamusmiehille palaverikäytäntöjen uudistamisen työpajamallista (liite 22).

### *2.3.3 Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta*

Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta oli alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta toteutettu toimenpidekokonaisuus. Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminnan tarve nousi esille Dynamo-kehittämisyhmätoiminnassa keväällä 2021 sekä työhyvinvointijohtamisen nykytila-analyysissä (luku 2.1.1.) Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta on yksi vaikuttava tapa kehittää organisaation työelämän laatua työelämän laadun (QWL) teorian mukaan. Työterveyslaitos ja Kajaanin ammattikorkeakoulu vastasivat toimenpiteen toteutuksesta.

Vertaisryhmätoimintaa toteutettiin huhtikuusta 2021 tammikuuhun 2022. Vertaisryhmät kokoontuivat etäyhteyksin joka toinen kuukausi. Tapaamisten kesto oli 1,5 tuntia. Samalle viikolle järjestettiin kaksi eri tapaamista, joista toinen oli aamupäivällä ja toinen iltapäivällä. Näin pyrittiin mahdollistamaan kaikkien halukkaiden osallistumismahdollisuudet. Toiminta rakennettiin siten, että esihenkilö voi halutessaan osallistua yhteen tai useampaan tapaamiseen. Suunnitteluvaiheessa esihenkilöille lähetettiin aihelistaus, josta he saivat äänestää mielenkiintoisimmat aiheet toteutusta varten. Tapaamisia järjestettiin toteutusaikana yhteensä 11 kuudesta erilaisesta teemasta: esimies riittää omana itsenään, ristiriitatilanteisiin puuttuminen, esimiehen jaksaminen, tunneryöpyt työyhteisössä, palautteen antaminen ja esimiehen oikeudenmukainen toiminta.

Tapaamisen rakenne oli joka kerta samanlainen. Aluksi kerrattiin vertaisryhmän tarkoitus ja yhteiset pelisäännöt. Tämän jälkeen pidettiin asiantuntijan alustus aiheesta lyhyesti (5-10min). Keskeisintä tapaamisissa oli pienryhmäkeskustelut, joihin varattiin aikaa 45 min. Ryhmät kirjasivat keskustelun tuloksia ja vastauksia annettuihin kysymyksiin sähköiselle alustalle. Lopussa tehtiin yhteenveto pienryhmien keskeisistä ajatuksista.

Vertaisryhmätoiminta koettiin tarpeelliseksi ja aiheet hyödyllisiksi. Esihenkilöt kokivat keskustelut muiden esihenkilöiden kanssa antoisaksi ja että oli hyvä kuulla muidenkin olevan samanlaisessa tilanteessa ja painivan samanlaisten asioiden kanssa. Vertaisryhmätoiminnalle on tarvetta ja sitä on kokeilun pohjalta mahdollista toteuttaa etäyhteyksien välityksellä. Vertaisryhmätoiminta vaatii toimiakseen vastuuhenkilön, joka vastaa aikataulutuksesta, markkinoinnista, toteutuksen suunnittelusta ja tapaamisten järjestämisestä. Keväällä 2022 käytiin henkilöstöpalveluiden edustajien kanssa keskustelu vertaisryhmätoiminnan juurruttamisesta, mutta vertaisryhmätoiminnan käyttönotolle ei ollut halukkuutta sen edellyttämän resurssitarpeen takia.

# 3

## Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista

Työhyvinvointijohtamisen uudistamisen kehittämiskokonaisuudessa hankesuunnitelmassa asetettuna tavoitteena oli kytkeä työhyvinvointi osaksi strategista johtamista. Toimenpiteiksi määriteltiin johtoryhmän vertaistyöskentely Osuuskauppa Maakunnan kanssa, kehityskeskustelujen toimintamallin arviointi ja tehokkaamman toimintamallin selvitys sekä työelämän laadun (QWL) ja henkilöstötuottavuuden analyysi. Tavoitteena oli vahvistaa lähiesihenkilötyötä työhyvinvoinnin edistäjänä vuorovaikutusjohtamisen itsearvioinnilla, tekoälyavusteisella simulaatiokoulutuksella sekä valmennuksella. Työpaketin pääasiallisena asiantuntijana on toiminut hankkeen osatoteuttaja Lapin yliopisto.

Kehittämistyön punaisena lankana työpaketissa on toiminut työelämän laadun (QWL) teoria. Työelämän laadun johtamisosaamista on tuettu hankkeessa erilaisin toimenpitein alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta infoilla, sparrauksilla, valmennuksilla ja työpajoilla. Merkittävin toimenpide on ollut QWL-mittausten toteuttaminen henkilöstökyselynä Kainuun sotelle neljä kertaa hankkeen aikana. Pää tavoitteena on ollut vahvistaa ymmärrystä henkilöstön työhyvinvoinnista tuotantotekijänä, johon panostamalla parannetaan organisaation tuottavuutta sekä vahvistetaan esihenkilöiden työelämän laadun johtamisosaamista.

Työhyvinvointijohtamisen uudistamiseksi osaksi strategista johtamista analysoitiin jatkuvatoimisesti organisaation työelämän laatua (QWL) ja henkilöstötuottavuutta, vahvistettiin työelämän laadun johtamisosaamista sekä uudistettiin kehityskeskustelujen toimintamalli. Hankkeessa toteutettiin systemaattisesti puolivuositain QWL-mittaus ja laadittiin QWL-tiedolla johtamisen toimintamallin kuvaus, QWL-kyselyn tulosraporttien ja tulosten hyödyntämisen ohjeet, työhyvinvoinnin kehittämisen työpajamalli QWL-tiedon pohjalta ja henkilöstötuottavuuden analysointityökalu. Työelämän laadun johtamisosaamisen vahvistamiseksi toteutettiin esihenkilövalmennuksia eri menetelmiä hyödyntäen, laadittiin esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset sekä tuotettiin erilaisia lähijohtamisen työkaluja. Kehityskeskustelujen toimintamalli uudistettiin valmentavan johtamisen ja työelämän laadun (QWL) näkökulmasta ja käyttöön otettiin hankkeen tukemana.

## 3.1 Työelämän laatu (QWL) ja henkilöstötuottavuus

Tavoitteena vahvistaa työhyvinvointia ymmärrystä tuotantotekijänä ja saada tiedolla johtamisella tehokkuutta ja vaikuttavuutta henkilöstökehittämiseen.
Tuloksena toteutettu työelämän laadun (QWL) systemaattisen seurannan ja tulosten analysoinnin kokeilu sekä tuotettu työvälineitä työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden kehittämiseen.
Tuotoksena QWL-tiedolla johtamisen toimintamalli QWL-kyselyn tulosraporttien lukuohjeet QWL-tulosten hyödyntämisen ohjeet Työhyvinvoinnin kehittämisen työpajamalli Henkilöstötuottavuuden analysointityökalu Henkilökohtainen QWL-kysely QWL-väittämien apukysymykset Esihenkilösparrausmateriaali QWL-kyselyn tulosten käsittelyyn Ideointisapluuna toimenpiteiden määrittämiseen QWL-kyselyn pohjalta

Kehittämistyön tuloksena on systemaattisesti seurattu ja analysoitu organisaation työelämän laatua (QWL) ja vahvistettu johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä työhyvinvoinnista tuotantotekijänä. Hanke on tuottanut työvälineitä työelämän laadun (QWL) ja henkilöstötuottavuutta koskevan tiedon hyödyntämiseen työelämän laadun kehittämisessä. Lisäksi hanke on tuottanut kuvauksen QWL-tiedolla johtamisen toimintamallista ja varmistanut QWL-kyselyn toteutuksen jatkuvuuden kytkemällä kyselyn toteuttamisen tuen osaksi Kestävän kasvun Kainuu -hanketta vuosille 2023-2025.

### Toimenpiteet

- työelämän laadun (QWL) mittaus
- työelämän laadun (QWL) tukitoimet
- henkilöstötuottavuuden ja systeemiälykkyyden analysointi

#### 3.1.1 Työelämän laadun (QWL) mittaus

Alkuperäisessä hankesuunnitelmassa asetettiin toimenpiteeksi työelämän laadun (QWL) analyysin toteuttaminen kertaluonteisesti Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -kyselyn (2019) pohjalta. Kyselystä poimittiin QWL-mittaukseen sopivat kysymykset ja analyysi tehtiin syksyllä 2020. Tulokset esiteltiin johtoryhmän työpajojen yhteydessä syyskuussa 2020. Kainuun sotien työhyvinvointikyselyn toteuttaminen oli ajankohtainen syksyllä ja hankkeesta tarjottiin QWL-mittauksen toteuttamista henkilöstöjohtajalle henkilöstökyselyn vaihtoehtona. Organisaatio linjasi, että hankkeen ajan Kainuun sotien työhyvinvointikysely toteutetaan QWL-mittauksella.

Ensimmäinen QWL-mittaus koko henkilöstölle toteutettiin joulukuussa 2020. Kyselyyn vastasi 1 878 työntekijää eli 48,97 % henkilöstöstä (n=3 835). Kainuun sotien QWL-indeksi oli 56 %. Tulokset valmistuivat maaliskuussa 2021. Tulokset koottiin vastuualue- ja työyksikötasolla ja raportit lähetettiin maaliskuun lopussa organisaation tulosalue- ja vastuualuejohdolle sekä yksiköiden esihenkilöille. Tulosten analyysia ja raportointia hidasti automatisaation puuttuminen.

Seuraava työelämän laadun mittaus toteutettiin huhti-toukokuussa 2021 ns. pulssikyselynä. Mittaus toteutettiin tiiviimpänä ilman avoimia kysymyksiä ja tulokset koottiin vastuualueitasolla. Pulssikyselyyn vastasi 1 980 työntekijää eli noin puolet koko henkilöstöstä. QWL-indeksi laski edellisestä mittauksesta 55,3 %:iin. Tulokset valmistuivat kesäkuussa 2021. Kainuun sotien intraan koottiin organisaatiotasolla kysymyskohtaiset tulokset, QWL-tulokset tulosalueitasolla ja yhteisraportti tuloksista vastuualueittain yksikötasolla.

Kolmas QWL-mittaus toteutettiin marraskuussa 2021. Kyselyyn vastasi 1 854 henkilöä eli puolet koko henkilöstöstä. QWL-indeksi jatkoi laskuaan viimeisimmästä mittauksesta noin puolitoista prosenttia 53,8 %:iin. Tulokset valmistuivat joulukuussa ja ne toimitettiin sähköpostitse ylimmälle johdolle, vastuualuepäälliköille ja tulosyksiköiden esihenkilöille.

Neljäs työelämän laadun (QWL) mittaus toteutettiin huhtikuussa 2022 ja tulokset valmistuivat toukokuussa. Kyselyyn vastasi 1 844 työntekijää eli noin puolet koko henkilöstöstä. Viimeisimpään mittaukseen nähden Kainuun sote QWL parani noin prosentilla eli nousi 54,9 %:iin. Tulosraportit lähetettiin esihenkilöille.

Alun perin suunnitelmana oli toteuttaa vielä viides QWL-mittaus loppuvuodesta 2022. Yhdessä HR-palvelujen kanssa todettiin kuitenkin keväällä 2022, ettei kyselyä ole enää järkevää toteuttaa. Tulosten käsittely tapahtuisi käytännössä vasta vuoden 2023 puolella, jolloin kysely ei enää olisi yhdenmukainen Kainuun hyvinvointialueen organisaatorakenteen kanssa. Organisaatiotason mittauksen sijaan toteutettiin esihenkilöiden QWL-kysely syyskuussa 2022. Kyselyyn vastasi 97 esihenkilöä eli noin puolet vastaajista. Kyselyn tuloksista koottiin oma raportti (liite 23), josta tiedotettiin intrassa koko henkilöstölle. Esihenkilöiden QWL-kyselyn tuloksia hyödynnettiin taustatietoina HR-palvelujen työpajatyöskentelyn toteutuksessa (luku 2.1.1) organisaatiotason QWL-mittausten ohella.

### 3.1.2 Työelämän laadun (QWL) tukitoimet

Työelämän laadun (QWL) mittauksen toteuttaminen säännöllisesti osana hanketta on ollut alkuperäiseen hankesuunnitelmaan verrattuna laajemmin toteutettu toimenpide. Tästä syystä myös hankkeen erilaiset tukitoimet työelämän laadun (QWL) mittaukseen liittyen ovat olleet kokonaisuudessaan alkuperäisen hankesuunnitelman ulkopuolelta toteutettua kehittämistyötä.

Työelämän laadun (QWL) mittauksen tuloksista tiedotettiin hankkeen aikana eri tavoin. Esihenkilöinfoja QWL-kyselyn tuloksista järjestettiin maaliskuussa 2021 ja tammikuussa 2022. Kainuun soten laajennetulle johtoryhmälle tarjottiin mahdollisuutta marraskuun 2021 QWL-kyselyn tulosten esittelylle tammikuussa 2022. Kevään 2021 ja 2022 mittauksista tiedotettiin intrassa koko henkilöstölle yhteistyössä HR-palveluiden kanssa. Toukokuun 2022 QWL-kyselyn tuloksista tehtiin myös podcast. Hanke laati lisäksi QWL-tulosraporttien vastuualue- ja työyksikötason lukuohjeet (liitteet 24 ja 25).

Ensimmäisen QWL-mittauksen jälkeen tarjottiin keväällä 2021 vastuualueille sparraustukea, jossa käytiin läpi vastuualuetason tulokset ja yksikköraporttien lukuohjeet. Vastuualuesparraukset toteutettiin vammaispalveluihin, akuuttihoitoon, aikuisten mielenterveys- ja riippuvuuksien hoitoon, kuntoutuspalveluihin, keskitettyihin tukipalveluihin, aikuisten somaattisen erikoissairaanhoidon palveluille ja terveyskeskuspalveluille. Lisäksi sparraus järjestettiin ikäihmisten palveluiden kaikille kolmelle vastuualueelle sekä hyvinvointipalveluiden tulosalueelle. Toukokuussa 2022 järjestettiin vastuualuepäälliköille suunnattu työpaja, jonka tavoitteena oli uudistaa keskijohdon roolia toiminnan kehittämisessä QWL-tiedon pohjalta.

Työelämän laadun (QWL) mittauksen tulosten hyödyntämistä työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa tuettiin myös Kainuun soten HR-palveluissa. Mittauksen tuloksista koottiin työhyvinvointipäällikön ja työsuojelun käyttöön yhteenvetoraportit kaikista organisaation työyksiköistä. Tämä auttoi havaitsemaan yksiköt, jotka QWL-tulosten sekä ennakoitujen henkilöstöriskien valossa tarvitsevat eniten tukea. Henkilöstöpalvelut ohjeisti tammikuun 2022 esihenkilöinfon yhteydessä esihenkilöt tekemään työhyvinvointisuunnitelmat Haipro-järjestelmään maaliskuun 2022 alkuun mennessä.

Marraskuussa 2021 toteutettiin esihenkilökysely (liite 26), jossa kartoitettiin sitä, millä tavalla esihenkilöt ovat hyödyntäneet QWL-tuloksia ja minkälaista tukea he kokevat tarvitsevänsä QWL-kyselyyn liittyen. Kyselyyn vastasi 44 esihenkilöä. Palautteen mukaan QWL-kyselyn tuloksia on hyödynnetty työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa. Esihenkilöt kokivat tarvitsevänsä tukea erityisesti tulosten käsittelyyn työyhteisössä ja toimenpidesuunnitelman laatimiseen.

Hankkeen työyhteisötason Sytyttäjä-fasilitoinnit (luku 2.2.3) suunnattiin QWL-tulosten käsittelyyn työyhteisössä. Työpajat kohdennettiin yhteistyössä työhyvinvointipäällikön kanssa marraskuun 2021 QWL-mittauksen pohjalta niihin työyhteisöihin, joiden QWL oli 40–50 % ja jotka eivät olleet

maaliskuuhun 2022 mennessä tehneet työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa HaiPro-järjestelmään. Työpajoja tarjottiin yhteensä 14 työyksikölle eri puolilta organisaatiota. Työpajat toteutettiin syksyllä 2022 etäyhteydellä yhteisesti Paltamon ja Ristijärven vastaanotoille ja Sotkamon vastaanotolle lähitapaamisena. Ensihoidon vastuualueen kaikille 10 yksikölle toteutettiin eriaikainen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi etätoteutuksena. Akuuttihoidon vastuualue oli marraskuun 2021 mittauksessa yksi heikoimman QWL-tuloksen omaavista vastuualueista terveyden- ja sairaanhoidon tulosalueella, joten toimintamallilla saatiin vastuualueella laaja interventio. Mielenterveys- ja päihdepalvelujen vastuualueella päihdetyön ja riippuvuuksien hoidon yksikkö sijoittui tuen tarpeessa olevien yksiköiden joukkoon. Vastuualueella oli marraskuun 2021 QWL-mittauksen jälkeen kuitenkin yhdistetty yksiköitä, eikä tukea voinut enää kohdentaa kyseessä olevaan yksikköön. Mielenterveys- ja päihdepalvelut on kokonaisuutena yksi heikoimmista QWL-tuloksen omaavista vastuualueista. Tämän takia koko vastuualueen esihenkilöille ja tiimivastaaville toteutettiin ryhmäsparraus työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisöissä. Tulosten käsittelyn tueksi tehtiin infovideo QWL-kyselystä. Videossa kerrotaan lyhyesti QWL-kyselyn teoriataustasta, sisällöstä ja hyödyntämisestä työyhteisön kehittämisessä. Infovideon lisäksi tehtiin työpajamalli QWL-tulosten käsittelystä työyhteisössä (liite 27). Lisäksi hankkeessa tuotettiin esihenkilöille sparrausmateriaali QWL-tulosten käsittelyyn työyhteisössä (liite 28), ideointisapluuna toimenpiteiden määrittämiseen (liite 29) ja QWL-väittämien apukysymykset (liite 30) sekä henkilökohtainen QWL-kysely (liite 31).

QWL-mittauksiin liittyvä toimenpide on ollut QWL-mittauksen jatkuvuuden varmistaminen hankkeen kehittämisvaiheen jälkeen. Vuoden 2022 alussa kartoitettiin erilaisia QWL-kyselyn toteutusvaihtoehtoja hankkeen kehittämisvaiheen jälkeen. Vaihtoehtoina oli toteutus kokonaan ostopalveluna, HR-palvelujen ja ostopalvelun yhteistyönä tai kokonaan HR-palvelujen toimesta. Ostopalvelutoteutuksen esteeksi muodostui se, ettei markkinoilla ole tarjolla samanlaista QWL-kyselyn raportointimallia kuin hankkeessa kehitetty raportointimalli. HR-palvelujen kanssa käytiin kyselyn toteuttamisesta HR-palvelujen toimesta keskusteluja keväällä 2022. Tällöin todettiin, ettei HR-palveluilla ole resurssia vastata QWL-mittauksen toteuttamisesta hankkeen päättymisen jälkeen. Tästä syystä syksyllä 2022 QWL-mittauksen toteuttamisen tukeminen kytkettiin osaksi Kestävän kasvun Kainuu - hanketta vuosien 2023-2025 ajalle. Syksyllä 2022 viimeisteltiin myös QWL-tiedolla johtamisen toimintamallin kuvaus (liite 32).

### *3.1.3 Henkilöstötuottavuuden ja systeemiälykkyyden analyysit*

Hankkeen aikana työelämän laadun tukitoimenpiteissä on keskitytty QWL-kyselyn tulosten ymmärtämisen vahvistamiseen ja hyödyntämiseen työyhteisöjen työelämän laadun kehittämisessä. Henkilöstötuottavuuden ja systeemiälykkyyden analyysit ovat tarjonneet lisäinformaatiota QWL-kyselyn tulosten yhteydessä.

Henkilöstötuottavuuden analyysin toteuttaminen edellyttää lähtötietoja keskeisistä talous- ja henkilöstöluvusta. Lähtötiedot päätettiin kerätä syksyllä 2020 vastuualueetasolla, jotta saadaan työelämän laadun toimenpiteiden kohdentamiseen saadaan riittävän tarkkaa tietoa. Lähtötietokysely lähetettiin Kainuun sotien vastuualue päälliköille marraskuussa 2020. Kyselyn tietojen kerääminen koettiin vastuualuepäälliköiltä saaduissa palautteissa hankalaksi, vaikka tiedot ovat vastuualuepäälliköiden saatavissa Kainuun sotien henkilöstö- ja taloushallinnon järjestelmistä (SAP-BI, HRM).

Keväällä 2021 toteutetussa QWL-mittauksessa keskityttiin henkilöstötuottavuuden analyysiin työyksikötason raporttien tuottamisen sijaan, koska analyysi jäi tekemättä ensimmäisen mittauksen yhteydessä vastuualueen tietojen puuttumisen takia. Talous- ja henkilöstöpalveluista pyydettiin henkilöstötuottavuuden tekemiseen tulosalueetasolla lähtötietoja elokuussa 2021. Kainuun sotien henkilöstötuottavuuden tuloksia esiteltiin ylimmälle ja keskijohdolle suunnatussa tilaisuudessa lokakuussa 2021. Tilaisuuteen osallistui 16 henkilöä. Tilaisuudessa käytiin läpi työelämän laadun kehittämispotentiaalia sekä tarvittavia toimenpiteitä. Henkilöstökehittämisen skenaariolaskelman mukaan työelämän laadun kehittämisellä voidaan saavuttaa taloushyötyinä noin 11 miljoonaa euroa vuoteen 2028 mennessä. Ensimmäinen tavoite on saada huono kehityskulku pysähtymään. Sen jälkeen tavoitteena on nostaa vähitellen työelämän laatua siten, että vuoden 2028 lopussa QWL voisi olla noin 60 %:n tasolla. Lähijohtamista on parannettava esihenkilökoulutuksilla, työhöjauksella ja tarvittaessa henkilövaihdoilla. Myös henkilöstöä on osallistettava toiminnan kehittämiseen nykyistä enemmän. Tämän jälkeen henkilöstötuottavuuden analyysin tietoja on liitetty QWL-kyselyn tulosraportteihin hyödyntämällä tarvittaessa julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaation

keskimääräisiä tunnuslukuja. Hankkeessa tuotettiin lopputuloksena henkilöstötuottavuuden analysointityökalu (liite 33).

Työelämän laadun (QWL) mittausten yhteydessä on tehty myös johtamisjärjestelmää kuvaavia systeemiälykkyyden analyyseja. Systeemiälykkyyden analyysissa kuvataan johtamisjärjestelmän toimivuutta johtamisen, esihenkilötoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessien näkökulmista. Systeemiälykkyyden analyysit on julkaistu QWL-kyselyn tulosraporttien yhteydessä pääsääntöisesti kaikilla organisaatiotasoilla eli organisaatiotason lisäksi tulosalue-, vastuualue- ja yksikkötasoilla. Systeemiälykkyyden analyysin pohjalta Kainuun sotessa prosesseissa on paljon kehitettävää ja henkilöstön osaamista voitaisiin hyödyntää prosessien kehittämisessä. Johtaminen vaikuttaa kielteisesti esihenkilötoimintaan, joka on puolestaan organisaation johtamisjärjestelmän vahvuus. QWL-raporttien lukuohjeessa on kuvattu systeemiälykkyyden analyysin tulkinta (ks. liitteet 24 ja 25).



## 3.2 Työelämän laadun johtamisosaamisen kehittäminen

Tavoitteena vahvistaa esihenkilöiden työelämän laadun johtamisosaamista.
Tuloksena vahvistettu esihenkilöiden osaamista vahvistaa tuottavuutta ihmisten johtamisen avulla ja hyödynnetty uudenlaisia älykkäitä digitaalisia välineitä osaamisen kehittämisessä.
Tuotoksena Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus Suositus esihenkilöiden taito- ja osaamisvaatimuksista Tuottava esimies -työryhmätilan materiaalit Esihenkilötyön itsearviointi - työkalu Vuosikello-työkalu lähiesihenkilötyöhön

Hankkeen kehittämistyön tuloksena on vahvistettu esihenkilöiden työelämän laadun johtamisosaamista, hyödynnetty erilaisia digitaalisia menetelmiä osaamisen kehittämisessä sekä tuotettu erilaisia lähijohtamisen ja osaamisen kehittämisen työvälineitä esihenkilöille. Keskeisimmät työelämän laadun johtamisosaamisen vahvistamisen keinot olivat Tuottava esimies- valmennus ja työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus.

Organisaatio on päättänyt jatkaa hankkeessa toteutettua työelämän laadun johtamisen verkkovalmennusta esihenkilöosaamisen kehittämisen keinona. Lisäksi hanke on tuottanut esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista suosituksen.

### Toimenpiteet

- Tuottava esimies –valmennus
- Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus
- Esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset
- AIMO-tekoälypilotti
- Vertaistyöskentely Osuuskauppa Maakunnan kanssa

### 3.2.1 Tuottava esimies -valmennus

Hankesuunnitelman tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöosaamista tekoälyavusteisella simulaatiokoulutuksella. Tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden osaamista siitä, miten esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn eli organisaation tuottavuuteen. Digitaalisen simulaatiopelin toteuttajaksi kilpailutuksen jälkeen valittiin ainoan tarjouksen jättänyt PlayGain Oy syyskuussa 2020.

Pelin termistöä muokattiin julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan organisaatiolle sopivaksi ja rakennettiin intraan työryhmätila perehdytys- ja taustamateriaaleja varten (liite 34). Valmennusta pilotoitiin keväällä 2021 Kainuun sotien esihenkilöistä kootun 10 henkilön testiryhmän avulla ja valmennusta muokattiin pilottiryhmän palautteen perusteella. Valmennus muodostui aloitustapaamisesta, itsenäisestä simulaatiopelin pelaamisesta, pelisparrauksesta ja vertais- ja päätöstapaamisista. Valmennusryhmiä käynnistyi yhteensä 13 syyskuusta 2021 alkaen vuoden 2022 loppuun. Valmennuksiin osallistui yhteensä 80 henkilöä ja Tuottava esimies - sertifikaatin suoritti 8 henkilöä.

### 3.2.2 Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus

Hankesuunnitelmassa oli määritelty toimenpiteeksi vahvistaa esihenkilöiden osaamista toimia henkilöstön valmentajina. Verkkovalmennuksen suunnittelussa hyödynnettiin Lapin yliopiston kesä-heinäkuussa 2021 toteuttaman esihenkilöiden itsearviointikyselyn (liite 35) tuloksia

johtamisosaamisesta sekä peilattiin niitä työntekijöiden näkemyksiin Mitä kuuluu -kyselyn (2019) avoimissa vastauksissa. Lopputuloksena oli se, että lähiesihenkilötyössä tarvitaan osaamisen vahvistamista kaikkiin johtamiskäytäntöihin. Tästä syystä valmennuksen sisällöksi määriteltiin työelämän laadun (QWL) teorian 32 vuorovaikutusjohtamisen käytäntöä. Valmennuksen oppimisalustaksi valittiin kilpailutuksen perusteella Vuolearning. Verkkokurssi käynnistyi helmikuussa 2022, jolloin kaikille Kainuun soten esihenkilöille lähetettiin automaattisesti tunnukset verkkovalmennukseen.

Valmennuksen tueksi järjestettiin vuoden 2022 aikana esihenkilöille infotilaisuuksia, joissa keskusteltiin esihenkilötyön kehittämisestä ja esiteltiin verkkovalmennusta. Teemoina oli ihmisten johtaminen, esihenkilön työn hallinta ja jaksaminen, hiljaisen tiedon jalostaminen toimenpiteiksi sekä esihenkilötyön suunnitelmallisuus. Vuoden 2022 lopussa verkkovalmennukseen on kirjautunut sisään 58 henkilöä, joista 8 on suorittanut valmennuksen, 37 on aloittanut valmennuksen osioita ja 13 ei ole suorittanut mitään osiota.

HR-palvelujen kanssa keskusteltiin verkkovalmennuksen jatkamisesta Kainuun hyvinvointialueella marraskuussa 2022. Organisaatio päätti jatkaa valmennuksen hyödyntämistä esihenkilöosaamisen kehittämisen muotona. Verkkovalmennus on yhdenmukainen Kainuun hyvinvointialueen strategiassa asetetun tavoitteen kanssa vahvistaa ihmisten johtamista. Lisäksi verkkovalmennuksen taustalla on työelämän laadun (QWL) teoria ja näin se tukee esihenkilöitä työelämän laadun kehittämisessä QWL-kyselyn tulosten pohjalta.

### *3.2.3 Esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset*

Esihenkilöiden taito - ja osaamisvaatimusten määrittämisen tarve nousi esille jo hankkeen alkuvaiheessa. Hankkeen aikana laadittiin työelämän laadun (QWL) teoriaan pohjautuva suositus taito- ja osaamisvaatimuksista (liite 36). Esihenkilötyössä tarvittavissa taidoissa korostetaan ihmisten johtamisen kannalta olennaisia taitoja: johtamisasennetta, signaalipeliä työyhteisön kanssa, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusosaamista. Osaamisvaatimukset perustuvat työelämän laadun (QWL) teorian 32:een vuorovaikutusjohtamisen käytänteeseen. Taito- ja osaamisvaatimukset sisältävät työkaluina vuorovaikutusosaamisen itsearviointilomakkeen (liite 37), lähijohtamisen vuosikellon (liite 38) ja visualisoidun huoneentaulun (liite 39).

### *3.2.4 AIMO-tekoälypilotti*

Hankeessa kokeiltiin tekoälyavusteista AIMO-ratkaisijaa ensimmäisen kerran syksyllä 2021. AIMO-ratkaisija on esihenkilötyön sparraaja, jonka avulla esihenkilö voi suunnitella henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä arjen haasteisiin. Esihenkilöpalautteen mukaan AIMO-sparraajasta on hyötyä oman esihenkilötyön suunnittelussa sekä keskustelussa työyhteisön jäsenten kanssa työelämän laadusta.

Syksyllä 2022 toteutettiin toinen AIMO-tekoälyn pilotointi. Tavoitteena oli saada käyttäjäkokemuksia AIMO-ratkaisijasta etenkin esihenkilötyön osaamisen kehittämisen muotona. Sparraukseen sisältyi kolme asiantuntijatapaamista syys-marraskuun 2022 aikana sovelluksen itsenäisen käytön lisäksi. Sparraukseen haettiin vapaaehtoisia esihenkilöitä elokuussa. Sparraukseen ilmoittautui 5 henkilöä, joista 3 osallistui ensimmäiseen tapaamiseen. Sparrauksesta ei saatu käyttäjäkokemuksia, sillä osallistujat eivät ehtineet työkalua kokeilla. Lisäksi kaksi viimeistä tapaamista peruttiin osallistujamäärän vähäisyyden vuoksi.

### *3.2.5 Vertaistyöskentely Osuuskauppa Maakunnan kanssa*

Hankesuunnitelmaan oli kirjattu toimenpiteeksi ylimmän johdon ja Osuuskauppa Maakunnan vertaistyöskentely, jonka tavoitteena oli työhyvinvointijohtamisen vertaiskehittäminen. Työskentelyn toteutusta tarkennettiin keväällä 2020 Osuuskauppa Maakunnan kanssa siten, että työskentely kohdennettiin organisaatioiden ylimmälle ja keskijohdolle.

Suunnitelmana oli järjestää työpajatyöskentelyn kokonaisuus, jossa kolme työpajaa toteutetaan ylemmälle johdolle ja kaksi keskijohdon edustajille (liite 40). Vertaistyöskentelyn toteutus suunniteltiin

prosessiksi, jossa ylimmän johdon ja keskijohdon työskentely kytkeytyy toisiinsa ja päättyy Kainuun sotien yhteiseen työskentelyyn. Työskentelyn teemaksi määriteltiin työelämän laadun johtamisosaamisen vahvistaminen etenkin toimijuuden näkökulmasta. Työskentelyn lopputuloksena oli tarkoitus laatia työelämän laadun toimenpidesuunnitelma, josta Lapin yliopiston tutkimusjohtaja antaa palautetta kummallekin organisaatiolle.

Työpajojen ajankohdat vuodelle 2021 sovittiin syksyn 2020 aikana. Sovituista työpajoista järjestettiin kaksi ylimmän johdon ja yksi keskijohdon työpaja keväällä 2021. Työskentelyn viimeiset kaksi työpajaa ylimmälle ja keskijohdolle peruttiin Kainuun sotien osallistujien esteiden takia. Tammikuulle 2022 tarjottiin vielä mahdollisuutta yhteiseen päätöstapaamiseen, mutta tähän ei ollut halukkuutta kummallakaan organisaatiolla. Vertaistyoiskentely jäi näin toteutumatta suunnitellun kehittämisprosessin mukaisesti.

### 3.3 Kehityskeskustelujen uusi toimintamalli

Tavoitteena arvioida kehityskeskustelujen merkitys ja selvittää tehokkaamman toimintamallin käyttöönotto strategian jalkauttajana, osaamisen vahvistamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa.
Tuloksena valmentavan johtamisen ja työelämän laadun näkökulmasta uudistettu kehityskeskustelujen toimintamalli.
Tuotoksena Kainuun sotien kehityskeskustelujen nykytila-analyysi YAMK-opinnäytetyö valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa Kehityskeskustelujen toimintamalli esihenkilöohjeena ja tallenteena Tallenteet valmentavasta otteesta kehityskeskusteluissa esihenkilöille ja työntekijöille

Hankkeen kehittämistyön tuloksena kehityskeskustelujen toimintamalli on päivitetty valmentavan johtamisen ja työelämän laadun näkökulmasta. Toimintamalli edistää vaikuttavammin strategian jalkauttamista, osaamisen vahvistamista ja työhyvinvoinnin tukemista. Uusi toimintamalli on käyttöön otettu hankkeen tukemana organisaatiossa ohjeiden ja kehityskeskustelulomakkeen päivittämisen myötä. Lisäksi valmentavasta otteesta kehityskeskusteluista on tehty tallenteet esihenkilöille ja työntekijöille.

#### Toimenpiteet

- Kainuun sotien kehityskeskustelujen nykytilaselvitys ja kehittämistavoitteet
- Osallistava kehittämistyö ja esitys uudesta toimintamallista
- Toimintamallin käyttöönoton tuki

#### 3.3.1 Nykytilaselvitys ja kehittämistavoitteet

Alkuperäisessä hankesuunnitelmassa kehityskeskustelujen nykytila-analyysi ja kehityskeskustelujen erilaisten toteutustapojen kartoitus oli määritelty hankehenkilöstön tehtäväksi. Kainuun sotien kaksi projektisuunnittelijaa siirrettiin työnantajan määräyksestä KVTES 1 § 10 nojalla koronapandemian vuoksi keväällä 2020 projektityöstä vakinaisiin tehtäviinsä. Hankkeen tavoitteiden toteutumisen ja suunnitelman mukaisen etenemisen varmistamiseksi siirrettiin muutoshakemuksella kesäkuussa 2020 osa toteutumatta jääneistä palkkakustannuksista ostopalveluihin ja nykytila-analyysi linjattiin tehtäväksi ostopalveluna.

Kehityskeskustelujen nykytila-analyysin toteutus kilpailutettiin syksyllä 2020 ja tarjousten perusteella selvityksen toteuttajaksi valittiin MDI Aluekehittämisen konsulttitoimisto. Selvitys sisälsi kyselyt Kainuun sotien henkilöstölle ja esihenkilöille sekä muille sairaanhoitopiireille. Sairaanhoitopiirien kyselyyn saatiin kymmenen vastausta. Kainuun sotien osalta henkilöstökyselyyn saatiin 719 vastausta ja

esihenkilökyselyyn 63 vastausta. Selvitys (liite 41) valmistui maaliskuussa 2021 ja tulokset esiteltiin infotilaisuudessa Kainuun soten johdolle ja esihenkilöille.

Laajennettu johtoryhmä hyväksyi kesäkuussa 2021 nykytilaselvityksen pohjalta tehdyn esityksen uuden toimintamallin kehittämistavoitteet hankesuunnitelman mukaisesti. Kehittämisen painopisteiksi määriteltiin ryhmäkehityskeskustelujen toimintamallin kehittäminen yksilökehityskeskustelujen rinnalle, kehityskeskustelukyselyn rakentaminen kehityskeskustelujen tueksi, ohjeistuksen ja kehityskeskustelulomakkeen selkiyttäminen ja esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen.

### *3.3.2 Osallistava kehittämissyö ja esitys uudesta toimintamallista*

Keväällä 2022 toteutettiin työpajatyöskentely vapaaehtoisille esihenkilöille uuden toimintamallin kehittämiseksi. Työpajatyöskentelyssä tarkasteltiin nykyisen toimintamallin toimivuutta strategian, osaamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteiden edistämisen näkökulmasta.

Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehikseksi valittiin työelämän laadun (QWL) teoria ja valmentava johtaminen. Kainuun soten henkilöstöohjelmassa 2021–2025 valmentava johtaminen on nostettu yhdeksi henkilöstöjohtamisen periaatteeksi. Työpajatyöskentelyn tukemiseksi toteutettiin YAMK-opinnäytetyö, joka käsitteli kehityskeskustelujen uudistamista valmentavan johtamisen näkökulmasta (liite 42). Valmentavan johtamisen näkökulmasta keskeistä on ollut vahvistaa esihenkilön roolia henkilöstön valmentajana ja hyödyntää valmentavia kysymyksiä työntekijän potentiaalin esiin nostamisessa. Työelämän laadun (QWL) teoriaan on nojattu siinä, että kehityskeskustelut nivotaan osaksi muuta työyhteisön ja työntekijöiden johtamista. Lisäksi toimintamallin kehittämisessä on huomioitu QWL-teorian mukainen käsitys ihmisten motivaatiotekijöistä ja suorituskyvyn syntymisestä fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden, työyhteisön toimivuuden ja sisäisen motivaation kokonaisuudesta.

Uudesta toimintamallista tehtiin esitys esihenkilöohjeen muotoon (liite 43). Keskeisinä muutoksina selkeytettiin kehityskeskustelut osaksi muuta työyhteisön ja työntekijöiden arjen johtamista. Ohjeessa ohjataan hyödyntämään valmiita kyselyitä työhyvinvoinnin arvioinnissa. Toimintamalliin lisättiin ryhmäkehityskeskustelut toteutusmuotona. Lomakkeen sisältöjen järjestykseksi uudistettiin työhyvinvointi, strategia ja osaaminen. Esihenkilöiden osaamista toteuttaa kehityskeskustelut laadukkaasti edistetään selkeämmällä ohjeistuksella. Toimintamalliin lisättiin työntekijöiden palautekysely kehityskeskustelusta, joka tukee myös kehityskeskustelujen laadun parantamista ja vaikuttavuuden arviointia.

### *3.3.3 Toimintamallin käyttöönoton tuki*

Toimintamallin käyttöönotto sisälsi kehityskeskustelulomakkeen päivittämisen uuden toimintamallin mukaiseksi loppuvuodesta 2022 yhteistyössä HR-palveluiden kanssa. Kehityskeskustelujen käsittelykiertoa muokattiin yksinkertaisemmaksi esihenkilöpalautteen pohjalta. Kehityskeskustelujen sisältösivut sisäisessä intrassa Kaimassa päivitettiin uuden toimintamallin mukaiseksi. Työntekijöiden palautekysely rakennettiin HRM-järjestelmään.

Uuden toimintamallin juurruttamiseksi järjestettiin esihenkilöille marraskuussa 2022 yhteistyössä HR-palveluiden kanssa esihenkilöinfo uudesta toimintamallista. Tilaisuudesta tehtiin tallenne, joka lisättiin Kaimaan kehityskeskustelujen sivuille. Infon lisäksi toteutettiin esihenkilö- ja työntekijäkoulutukset valmentavasta otteesta kehityskeskusteluissa marraskuussa 2022. Koulutusten sisällöstä tehtiin lisäksi erillistallenteet, joita voidaan hyödyntää kehityskeskustelujen toteuttamisessa. Materiaalit on lisätty Kaimaan osaamisen kehittämisen -sivuille.

# 4

## Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen työpaketin osalta hankesuunnitelmassa asetettiin yleisluontoisia tavoitteita henkilöstövoimavarojen optimoinnin, osaamisen varmistamisen ja päivittäisjohtamisen kehittämisen osalta. Konkreettisena toimenpiteenä mainittiin toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto. Ensisijaiseksi kohderyhmäksi oli määritelty Uuden sairaalan erikois- ja perusterveydenhuolto sekä ikäihmisten palvelut. Hankevalmistelun yhteydessä oli sovittu asiantuntijayhteistyöstä Pohjois-Karjalan kuntayhtymän eli Siun soten kanssa.

Kehittämistyön päätavoitteena on ollut vahvistaa voimavaralähtöistä henkilöstöjohtamista, jossa korostuu resurssien yhdistäminen ja liikuteltavuus, reagointi kuormitushuippuihin, potilas- ja asiakasvirtojen analyysi sekä osaamisen johtaminen. Tavoitteena on ollut mahdollistaa entistä kokonaisvaltaisempi ja yhdenmukainen näkemys Kainuun soten henkilöstöresursseista sekä luoda edellytykset resurssien kohdentamiselle yli tulosaluerajojen strategisten linjausten ja toiminnan muutosten mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on ollut tukea sitä, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä halutunlaista henkilöstöä oikeassa paikassa ja tarkoituksenmukaisin kustannuksin työajan tehokkaan käytön lisäksi.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista tuettiin toimintälähtöisen hoitajamitoituksen käyttöönotolla, joka sisälsi mitoittajakoulutuksen toteuttamisen ja prosessikuvauksen laatimisen. Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutuksella ja kehittämisellä tehostettiin henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja optimaalista kohdentamista. Lisäksi toteutettiin kokeilu työvuorodatan hyödyntämisestä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen välineenä. Hankkeen kehittämistyö henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuudessa päättyi vuoden 2021 lopussa.

### 4.1 Toimintälähtöinen hoitajamitoitus

Tavoitteena vahvistaa strategista henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista.
Tuloksena käyttöönotettu teoreettiseen näyttöön ja tutkittuun tietoon pohjautuva toimintälähtöinen hoitajamitoitus.
Tuotoksena Toimintälähtöisen mitoituksen prosessikuvaus Toimintälähtöisen mitoituksen työryhmätila Esityspohja tulosten esittämiselle Tilastoitumattoman tiedon keräämisen lomake

Hankkeen kehittämistyön tuloksena organisaatiolla on käytössään henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen työvälineenä tietoon perustuva laskentamalli eli toimintälähtöinen hoitajamitoitus. Organisaatiolla on osaamista mitoitustyön itsenäiseen jatkamiseen sekä toimintamalli

mitoitustyön toteuttamiseen. Toimintamalli sisältää organisaation vastuuhenkilön määrittämisen, mitoitustyön prosessikuvauksen ja eri toimijoiden roolit, esityspohjan sekä työryhmätilan, johon on koottu mitoitukseen liittyvää opetusmateriaalia.

#### Toimenpiteet

- Mitoitustyön toteutus
- Käyttöönoton tuki

#### 4.1.1 Mitoitustyön toteutus

Hankkeen kehittämiskumppani Siun sote hyödyntää henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa toimintälähtöistä hoitajamitoitusta. Mitoitus perustuu Taina Pitkäahon väitöskirjaan vuodelta 2011. Laskentamalliin perehdyttiin Siun soten henkilöstöjohtajan kanssa heti hankkeen käynnistyttyä keväällä 2020. Toimintälähtöisessä hoitajamitoituksessa laskennallista ja optimaalista hoitohenkilöstömäärää arvioidaan suhteessa toimintaan erityisellä laskentakaavalla, joka huomioi asiakkaiden/potilaiden määrän ja palvelussa/hoidossa olevan keston. Mitoituksessa lasketaan todellista asiakasta/potilasta hoitavaa henkilöstömäärää. Tämä tarkoittaa sitä, että laskennassa ei huomioida vapaapäivillä tai lomilla olevaa henkilöstöä – ainoastaan läsnä olevat asiakkaat/potilaat ja läsnä oleva henkilöstö. Laskentamallissa ei mitoiteta myöskään tyhjiä potilas/asiakaspaikkoja. Potilaiden/asiakkaiden hoitoisuus huomioidaan näyttöön perustuvalla hoitajakertoimella, joka yhdistetään henkilöstön läsnäolotietoihin. Hoitoisuuskerroin määritellään tutkitun tiedon ja näytön pohjalta. Lisäksi hoitoisuuskertoimia vertaillaan kansallisesti samaa palvelua tuottavien kanssa. Lopputuloksena saadaan suositusten sijaan selkeä mittari, jonka avulla henkilöstömäärän riittävyttä voidaan arvioida. Toimintälähtöisen hoitajamitoituksen toteuttamisessa keskeinen periaate on se, että mitoitustyön tekeminen on keskitetty organisaatiossa vain muutamille henkilöille, jotta varmistetaan mitoitustyön objektiivisuus.

Syksyllä 2020 Kainuun sote asetti tavoitteeksi tehdä hoitohenkilöstön mitoituksen koskien kaikkia alueita paitsi ikäihmisten palveluita, jonka henkilöstömitoituksesta on säädetty laissa erikseen. Tätä työtä varten koottiin Kainuun soten henkilöstöjohtajan vetämä resurssityöryhmä. Hanke pyysi osallistumismahdollisuutta työryhmän työskentelyyn, koska mitoitus liittyi hankkeen tavoitteisiin henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämisestä. Vuoden 2020 lopussa työryhmän työskentelyssä oli tilanteessa, että selkeää käsitystä tai yksimielisyyttä mitoituksen tekemisen tavasta ei ollut olemassa. Tässä vaiheessa hankkeessa lähdettiin tarkastelemaan hankkeen mahdollisuuksia toteuttaa ostopalveluna toimintälähtöinen hoitajamitoitus ja laskentamallin koulutus Kainuun soten käyttöön. Alkuvuodesta 2021 varmistui, että hankkeen flat rate -budjetissa on mahdollisuus mitoitustyö toteuttaa. Asiasta sovittiin Kainuun soten henkilöstöjohtajan ja hallintoylihoitajan kanssa.

Mitoitustyö käynnistyi yhteistyössä organisaation kanssa helmikuussa 2021. Mitoitustyö kohdennettiin hankesuunnitelman mukaisesti Uuden sairaalan perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Hankkeen ostopalveluna toteutettiin mitoitus erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon ympärivuorokautisiin osastoihin, joita oli yhteensä 15 (liite 44). Ostopalveluna toteutetun mitoitustyön toteuttamisesta vastasi JBM Consulting Oy. Ostopalvelu sisälsi esittelytilaisuuden esihenkilöille laskentamallista, kolmen tiedonkerääjän kouluttamisen laskentamalliin sekä tulosten esittelyn esihenkilöille. Tulokset valmistuivat toukokuussa 2021.

Hankkeen ostopalveluna toteuttaman mitoitustyön jälkeen Kainuun sote on jatkanut toimintälähtöisen hoitajamitoituksen tekemistä ilman ulkopuolisen konsultin apua. Mitoitustyön vastuuhenkilönä organisaation puolelta on toiminut hallintoylihoitaja. Elokuussa 2021 järjestettiin hankkeen toimesta laskentamalliin koulutetuille laskijoille ostopalveluna täydennyskoulutus, jonka avulla varmistettiin se, että Kainuun soten itsenäisesti tekemä laskenta on toteutettu oikein. Hankkeen ostopalvelun jälkeen organisaatio on jatkanut mitoitustyötä hallintoylihoitajan johdolla siten, että kesällä 2021 mitoitettiin aikuisten mielenterveyspalvelujen asumispalvelut, vammaispalvelut sekä lastensuojelun Salmilan yksikkö. Syksyllä 2021 mitoitustyötä jatkettiin organisaation toimesta erikoissairaanhoidon poliklinikoille ja terveyskeskuspalvelujen vastaanotto toimintojen yksiköihin.

#### 4.1.2 Mitoitustyön käyttöönoton tuki

Keväästä 2021 lähtien hanke osallistui Kainuun soten mitoitusryhmän toimintaan ja tuki ryhmän työtä eri tavoin. Hankkeen roolina toimintälähtöisen hoitajamitoituksen toteuttamisessa on ollut kokonaisuuden koordinointi ja tukeminen. Tämä on tarkoittanut työryhmätilan (liite 45) rakentamista mitoitusryhmän tueksi, jonne on koottu taustamateriaalit ja ohjeistus tiedon keräämisen tietolähteistä. Hanke on tukenut mitoitusryhmää laatimalla mitoitusryhmän prosessikuvauksen (liite 46), esityspohjan tulosten esittämiseksi (liite 47) ja tilastoitumattoman tiedon keräämisen lomakkeen (liite 48). Tiedonkerääjille on myös annettu hankkeen asiantuntijatuella hoitotyön näkökulmasta mitoitusryhmän aikana. Mitoitusryhmän tulosten rinnalla on tarkasteltu työelämän laadun (QWL) mittauksen tuloksia erityisesti silloin, kun mitoituksen mukaan määrällisesti henkilöstöresurssi mitoitetussa yksikössä on riittävä tai kun resurssia olisi mahdollista kohdentaa toisaalle. Yhteinen nimittäjä on ollut se, että prosessien toimivuudessa on ongelmia ja että henkilöstön osaamista voitaisiin hyödyntää näiden ratkaisemisessa.

## 4.2 Toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu

Tavoitteena tehostaa henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja optimaalista kohdentamista ennakoivaan resursointitietoon pohjautuen.
Tuloksena otettu käyttöön toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu ikäihmisten palveluissa ja osittain Uuden sairaalan erikoissairaanhoidossa ja perusterveydenhuollossa.
Tuotoksena Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun nykytilakartoitus Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutus Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun kehittämiskoosteet Keskitetyn työvuorosuunnittelun suositukset

Hankkeen kehittämistyön tuloksena toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun Titania-ohjelman on otanut käyttöön Kainuun sotessa käyttöönottokoulutuksen jälkeen ikäihmisten palvelujen tulosalueella ympärivuorokautisten hoivapalvelujen ja kotona asumista tukevien palveluiden kaikki työyksiköt. Terveystieteen ja sairaanhoidon palvelujen tulosalueella toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu on otettu käyttöön osittain. Toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu on käytössä kokonaisuudessaan osastohoidossa, akuuttihoidon palveluissa ja aikuisten mielenterveyden ja riippuvuuksien hoidossa. Vastaanotto- ja tk-sairaaloiminnan ja poliklinikkatoiminnan yksiköissä toimintälähtöinen oli käytössä osittain. Hankkeen kehittämistyö henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen työpaketissa päättyi vuoden 2021 lopussa. Jäljellä olevissa yksiköissä sekä diagnostisten hoidollisten tukipalveluiden ja lasten ja perheiden terveystieteen palveluissa suunnitelma oli siirtymä toimintälähtöiseen työvuorosuunnitteluun vuoden 2022 aikana.

#### Toimenpiteet

- nykytilakartoitus
- toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutus
- toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun kehittäminen

#### 4.2.1 Nykytilakartoitus

Kainuun sotien johtoryhmä päätti 16.12.2019 että Kainuun sote ottaa käyttöön toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun koko organisaatiossa ja että käyttöönotto toteutetaan osana Tiedosta työhyvinvointia -hanketta. Hankesuunnitelmassa toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton suhteen linjattiin, että kohderyhmänä on Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä ikäihmisten palvelut.

Kehittämistyö käynnistyi keväällä 2020 nykytilakartoituksella. Nykytilakartoitukseen (liite 49) koottiin toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun kehittämisen erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja, joihin organisaation tulisi ottaa kantaa kehittämistyön suuntaamiseksi. Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun laajentamiseksi olisi edellyttänyt päätöstä siitä, mihin työyksiköihin toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua laajennetaan Uudessa sairaalassa (erikoissairaanhoido ja perusterveydenhuolto) sekä ikäihmisten palveluissa. Lisäksi organisaatiossa olisi hyvä olla päätös myös siitä, tarkoittaako toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen luopumista muista työvuorosuunnittelun malleista (esim. yhteisöllinen). Työvuorosuunnittelun keskittämiseen liittyen linjattavia asioita oli se, onko tavoitteena laajentaa keskitetyn työvuorosuunnittelun mallia ja jos on, niin mille alueille laajempia suunnittelukokonaisuuksia muodostetaan. Työvuorosuunnittelijan tehtävään liittyen kysymyksenä oli, millä nimikkeellä ja tehtävänkuvalla olevat työntekijät tekevät työvuorosuunnittelua ja onko tavoitteena siirtää työvuorosuunnittelu mahdollisimman laajasti ammattisuunnittelijoille esihenkilöiden sijaan. Nykytilakartoitusta ja kehittämistyön suuntaamista käsiteltiin työvuorosuunnittelun ohjausryhmässä syksyn 2020 useampaan otteeseen, mutta hanke ei saanut työryhmältä selkeää toimeksiantoa kehittämistyölle.

#### *4.2.2 Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutus*

Toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutus (liite 50) toteutettiin hankkeen flat rate - budjetista, sillä koulutusten toteuttamiseen ei ollut kohdennettu resursseja hankkeen ostopalveluissa. Käyttöönottokoulutuksen toteutti CGI Suomi Oy, joka vastaa Titania työvuorosuunnittelu - ohjelmistopalvelun tuottamisesta organisaatiolle. Lokakuussa 2020 tuettiin toimintalähtöisen käyttöönottoa akuuttipalvelujen vastuualueella ensihoidon osalta. Käyttöönotto oli jäänyt joulukuussa 2019 kesken ensihoidon yksikössä ja edellytti myös CGI:n asiantuntijatukea toiminnan poikkeavan luonteen, suunnittelujaksojen ja työaikojen pituuden vuoksi.

Käyttöönottokoulutukset järjestettiin helmikuussa 2021 hankesuunnitelman mukaisesti Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yksiköille sekä ikäihmisten palveluille. Koulutuksiin osallistui 30 yksiköstä (liite 51) yhteensä 38 työvuorosuunnittelua tekevää henkilöä. Koulutuksesta jäi pois vammaispalvelut hankesuunnitelman rajauksen ja flat rate - budjetin rajallisuuden vuoksi. Vammaispalvelujen osalta linjattiin, että vammaispalvelujen osalta käyttöönotosta vastaa organisaation työvuorosuunnittelija syksyn 2021 aikana.

Marraskuussa 2021 käyttöönottokoulutukseen osallistuneille työyksiköille tehtiin tilannekysely toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu oli yksiköillä pääosin jo käytössä tai suunniteltuna oli ottaa se käyttöön viimeistään kevään 2022 aikana. Joissakin yksiköissä vastattiin, että Titania toimintalähtöistä - ohjelmaa ei aiota ottaa ollenkaan käyttöön organisaation linjauksesta huolimatta. Esihenkilöt toivat esille osaamattomuutta käyttöönotosta. Osa koki, että koulutuksesta oli kulunut liian kauan aikaa ja käyttöönotto oli siirtynyt useiden eri muutosten ja henkilöstövaihdosten myötä myöhäisempään ajankohtaan. Etenkin ikäihmisten palveluissa käyttöönoton osalta oli edetty ripeästi, sillä toimintalähtöinen ohjelma oli käytössä kaikissa yksiköissä. Muissa koulutukseen osallistuneissa yksiköissä käyttöönotosta oli olemassa suunnitelma. Käyttöönoton tilannetiedot koottiin Excel-taulukkoon ja toimitettiin rekrytointipäällikölle marraskuussa 2021.

#### *4.2.3 Toimintalähtöisen ja keskitetyn työvuorosuunnittelun kehittäminen*

Työvuorosuunnittelun kehittämisen työpajoja kohdennettiin hankesuunnitelman mukaisesti syksyllä 2021 Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuoltoon. Työpajoja tarjottiin akuuttipalveluihin, aikuisten somaattiseen erikoissairaanhoidon, Kajaanin terveyskeskuspalveluille ja ikäihmisten palveluihin. Työntekijöiden kehittämistyöpajat toteutettiin kotiin vietävien palveluiden osalta Kajaanin kotihoitoon ja ympärivuorokautisten hoivapalveluiden yksiköihin sekä aikuisten somaattisen erikoissairaanhoidon osastokokonaisuudelle (osastot A ja B), johon myös osastopooli kuuluu. Lisäksi työpaja toteutettiin terveyspalveluiden vaativan kuntoutuksen ja yle-osaston työntekijöille.

Työpajojen (liite 52) tavoitteena oli jatkokehittää toimintalähtöistä työvuorosuunnittelua syvällisemmin toiminnan näkökulmasta ja lisätä työntekijöiden ja esihenkilöiden ymmärrystä toimintalähtöisestä ajattelutavasta. Työntekijät tuottivat kehittämisideoita neljästä näkökulmasta. Teemoina olivat nykyisten



työaikojen tarkastelu nykyisen toiminnan näkökulmasta, osaamisen huomioiminen työvuorosunnittelussa sekä resurssien kohdentaminen viikoittain, päivittäinen ja vuoroittain. Neljäntenä teemana oli yleiset kehittämissideat työvuorosunnitteluun liittyen. Työpajatuotokset analysoitiin teemojen lisäksi myös työelämän laadun (QWL) teorian ja kehittämisen näkökulmasta, joissa näkökulmina olivat esihenkilötoiminta (lähiesihenkilöiden toiminta), prosessit (työn tekeminen) ja osaaminen (työosaaminen). Työntekijöiden työpajoista tehtiin koosteet esihenkilöille. Työntekijöiden kehittämistyöpajojen jälkeen yksiköiden esihenkilöille tarjottiin mahdollisuutta työpajaan. Työpajan tavoitteena oli se, että esihenkilöt työstävät työntekijöiden työpajan pohjalta kehittämistoimenpiteitä. Esihenkilötyöpaja toteutettiin osastokokonaisuuden ja osastopoolin esihenkilöille. Koosteet toimintälähtöisen työvuorosunnittelun työpajojen tuloksista on toimitettu hallintoylihoitajalle ja rekrytointipäällikölle.

Keskitetyn työvuorosunnittelun kehittämiseksi järjestettiin kaksi kertaa coachausta ikäihmisten palveluihin kotiin vietävien palvelujen alueelle syksyllä 2020. Tätä ennen keskitetty työvuorosunnittelu on ollut käytössä ainoastaan osastoilla A ja B sekä osastopooli, joka muodostettiin organisaation päätöksellä vuonna 2017. Kotona asumista tukevat palvelut ja ympärivuorokautiset hoivapalvelut olivat lähteneet itsenäisesti kehittämään keskitetyn työvuorosunnittelun mallia. Coachauksessa käytiin läpi osastokokonaisuuden prosessikuvausten perehdytyksenä ja tukena keskitettyyn malliin siirtymisessä. Esihenkilöt kokivat prosessikuvausten hyväksi ja mallia on hyödynnetty kehittämistyössä. Hanke teki kyselyn toukokuussa 2021 keskitetyn työvuorosunnittelun tilanteesta Kainuun sotessa. Kyselyn kooste toimitettiin rekrytointipäällikölle. Hanke toteutti marraskuussa 2021 kyselyn esihenkilöille keskitetyn työvuorosunnittelun kokemuksista osastokokonaisuudelle aikuisten somaattisessa erikoissairaanhoidossa sekä ikäihmisten palveluissa: kotiin vietäviin palveluihin ja ympärivuorokautisiin hoivapalveluihin. Riittävä vastausprosentti saatiin ainoastaan osastokokonaisuuden osalta, josta laadittiin oma raportti (liite 53).

Kainuun sotien henkilöstöhallinnon keskeisille asiantuntijoille järjestettiin tammikuussa 2021 sparraus, jossa kehittämistyössä etenemistä benchmarkattiin Siun sotien tekemään kehittämistyöhön. Henkilöstöhallinnon sparrauksesta tehtiin muistio (liite 50). Muistiossa todettiin lopputuloksena se, että Kainuun sotien johdon ensimmäisenä tehtävänä on tehdä päätös uusista suunnittelukokonaisuuksista, joita organisaatio näkee merkittäväksi keskittää resurssien kokonaisuuden näkökulmasta. Työvuorosunnittelun keskittäminen mahdollistuu organisaatiossa sen jälkeen, kun on päätetty, jatketaanko aikuisten somaattisen erikoissairaanhoidon osastokokonaisuuden (A ja B osastot sekä osastopooli) mukaisella mallilla, joka pilotoitiin vuosina 2017–2019 osana Uuden sairaalan toiminnan muutoksia. Toukokuussa 2021 Kainuun sotien henkilöstöhallinto toteutti vastuualueita kyselyn, jossa vastuualueita pyydettiin laatimaan ehdotuksia uusista suunnittelukokonaisuuksista.

### 4.3 Työvuorodata tiedolla johtamisen välineenä

Tavoitteena kokeilla ja lisätä ymmärrystä työvuorodatan hyödyntämisestä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisessa.
Tuloksena käyttäjäkokemusta Titania Power BI:stä tiedolla johtamisen menetelmänä ja sen hyödynnettävyydestä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kokonaisuudessa.
Tuotoksena Kokeilu työvuorodatan hyödyntämisestä tiedolla johtamisessa

Hankkeen kehittämistyön tuloksena kokeiltiin Titania Power BI - raportointipalvelun hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen menetelmänä organisaatio- ja työyksikkötasolla. Pilottiin osallistui hankesuunnitelman mukaisesti Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuolto, ikäihmisten palvelut sekä henkilöstöhallinnon edustajia. Jatkokehittämisen kohteena voisi olla tarkentaa ja yhdenmukaistaa organisaatiossa osaamisen määrittäminen Titanian toimintälähtöisen

työvuorosunnittelun ohjelmaan, jolloin myös osaamista voitaisiin tarkastella yksikkö- ja organisaatiotasolla kokonaisuutena Titania Power BI -raportointipalvelussa.

#### Toimenpiteet

- pilotin suunnittelu ja toteutus
- pilotin käyttäjäpalautte

#### 4.3.1 Pilotin suunnittelu ja toteutus

CGI Suomi Oy toimittaa talous- ja tietohallinnon palvelut Kainuun sotelle. Yritys on lanseerannut uuden raportointipalvelun, jonka avulla Titanian työvuorodatasta voidaan laatia erilaista raportointitietoa ja analytiikkaa liittyen henkilöstöresursseihin. Palvelun avulla saadaan ajantasaista tietoa organisaation työvuoroista, työajoista ja poissaoloista sekä raportointitietoa mm. organisaation, työyksikön ja henkilön tilannekuvista. Suorahankinnan tekeminen edellytti hankintamuistion tekemistä, jossa ilmenee voimassa olevan sopimuksen lisäksi tieto alkuperäisestä kilpailutuksesta. Kilpailutusta koskevan dokumentin hankkiminen osoittautui haasteelliseksi ja syksyn 2021 aikana asiaa selviteltiin yhteistyössä niin Kainuun sotien tietohallinnon, hankintapalvelujen, asiakirjahallinnon ja neuvontapalvelujen ja Kainuun liiton kanssa. Lopulta alkuperäistä kilpailutusta koskeva päätös löytyi Kainuun liiton pöytäkirjoista vuodelta 2004.

Suorahankintapäätöksen jälkeen pilotin valmistelu aloitettiin tammikuussa 2021. Pilottia varten CGI teki alkuvuodesta Kainuun sotien teknistä valmistelutyötä tietovarannon perustamista varten. Maaliskuussa järjestettiin yleinen esittelytilaisuus pilotista erityisesti hankesuunnitelman mukaisesti Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yksiköiden esihenkilöille sekä ikäihmisten palveluihin. Valmistelutyön aikana keväällä 2021 oli haasteita projektinhallinnassa palvelun toimittajan taholta, joka kulminoitui siihen, että käyttäjätunnuksien toimivuutta ei testattu riittävän ajoissa ennen perehdytystilaisuuksia. Tunnusten käyttöönotto vaatii sitä, että Kainuun sotien tietohallinto keskitetysti luo tunnukset käyttäjille. Tämä viivästys olisi aiheuttanut pilotin siirtymisen eteenpäin lomakaudelle heinäkuulle saakka, joten pilotti päätettiin siirtää syksylle 2021.

Pilotin toteutukselle sovittiin uusi aikataulu syksylle 2021. Pilotti käynnistyi uudelleen elokuussa 2021 osallistujien yhteisellä infotilaisuudella ja sen jälkeen toteutettiin pienryhmille neljä perehdytystilaisuutta (liite 55). Pilotti kohdennettiin hankesuunnitelman mukaisesti erityisesti Uuden sairaalan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yksiköiden esihenkilöille sekä ikäihmisten palveluihin. Pilottiin osallistui myös henkilöstöhallinnon edustajia. Raportointipalvelu oli osallistujien käytössä vuoden 2021 loppuun saakka.

#### 4.3.2 Pilotin käyttäjäpalautte

Pilotista järjestettiin CGI Suomi Oy:n toimesta kaksi palautetilaisuutta loka- ja marraskuussa 2021. Lisäksi henkilöstöhallinnolle järjestettiin vielä joulukuussa palautetilaisuus. Pilotin aikana osalla osallistujista oli kirjautumiseen liittyviä ongelmia. Tämä johtui siitä, että palveluun kirjautuminen edellyttää erillisiä Microsoft 365 -tunnuksia, joiden hallinnasta vastaa Kainuun sotien tietohallinto. Pilotin aikana käyttö jäi osallistujilta vähäiseksi ajan puutteen takia ja siksi, että uutena työvälineenä sen käyttö ei ole muodostunut systemaattiseksi osaksi omaa työtä. Raportointipalvelusta tarkasteltiin pääasiassa kokonaisuutta. Erityisen hyödyllisinä raporteina nähtiin vuosityöajan tarkastelu sekä vuorojen tasapuolisuuden liittyvät raportit. Yleisesti raportoinnin käyttäminen koettiin helpoksi, ulkoasu selkeäksi ja tietoaineistot monipuolisiksi. Hyvänä nähtiin, että yksi työkalu antaa paljon dataa ja sitä voidaan hyödyntää päivittäisjohtamisessa esimerkiksi perustelemalla päätöksiä työntekijöille. Osaamista tarvittaisiin lisää, jotta palvelua voitaisiin hyödyntää paremmin.

Pilotin aikana syntyi myös kysymyksiä liittyen raporttien luotettavuuteen. Raportoinnissa oli joitakin poikkeamia suhteessa siihen, mikä on esihenkilön tieto henkilöstä. Esimerkiksi järjestelmä yhdisti samannimiset henkilöt ja raportoinnissa saattoi näkyä, että henkilö tekee viikonlopputöitä tai iltavuoroja, vaikka esihenkilö tietää, ettei näin ole. Aiemmin yksiköissä olleita sijaisia näkyi myös raporteissa. Kehitysideana osallistujat toivat esiin raportit tehdyistä ylityötunneista ja työvuorojen vaihdot suunnitelluista tunneista. Toteutumattomia toivottiin myös tehtyjen tuntien sijaan päivinä. Lisäksi

hyödyllisenä nähtäisiin mahdollisuus eritellä sijaiset (alle 13 päivää töissä olleet) vakituisista, jolloin esihenkilö näkisi raporteista sen, miten paljon sijaisia on yksikössä ollut.

Henkilöstöhallinnon palautetilaisuudessa nähtiin merkittäviä tiedolla johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia hyödyntää Titania Power BI-raportointipalvelua yhdessä toimintalähtöisen työvuorosunnittelun Titania -ohjelman kanssa. Mikäli organisaatiossa määriteltäisiin tarkemmin ja yhdenmukaisemmin toimintalähtöisen työvuorosunnittelun taustat ja osaaminen, voitaisiin Titania Power BI - raportointipalvelua hyödyntää monipuolisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

## 5

## Osallistujat

Kehittämistyön taustalla on laaja kohderyhmien eli esihenkilöiden ja työntekijöiden osallisuus. Hankkeeseen osallistui 982 yksilöä. Hankkeen tavoitteena oli 1 000 osallistujaa. Tämä tarkoittaa noin 26 % koko Kainuun sotien henkilöstöstä (n= 3 800 työntekijää). Henkilötyöpäivinä hankkeen toimintaan on investoitu osallistujien työaika 724 työpäivää. Hankkeen eri toimenpiteisiin ja tilaisuuksien osallistujamäärät yhteenlaskettuna hankkeen toiminnan volyyymi on ollut 3 433 osallistumiskertaa. Lisäksi hankkeessa neljä kertaa toteutettuihin QWL-kyselyihin on vastannut noin puolet henkilöstöstä eli kyselystä riippuen 1844 - 1980 työntekijää. Hankkeen osallistujatiedot on koottu erilliseen tiedostoon kehittämis- ja toimenpidekokonaisuuksittain (liite 56).

KEHITTÄMISKOKONAISUUDET	Yksilöt	Tilaisuudet	HTP
Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen	690	1463	293
Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista	391	1382	312
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen	186	598	119
<b>Yhteensä</b>	<b>982*</b>	<b>3433</b>	<b>724</b>

Taulukko 1. Hankkeen toimenpiteiden osallistujamäärä kokonaisuutena kehittämiskokonaisuuksittain. \*Samoja henkilöitä osallistunut eri hankkeen työpaketteihin, joten lukumäärä poikkeaa työpakettien yksilöiden kokonaissummasta.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuuteen on osallistunut 690 yksilöä. Henkilötyöpäivinä kehittämiskokonaisuuteen on investoitu 293 henkilötyöpäivää. Toiminnan volyyymi eli tilaisuuksien osallistujamäärät yhteenlaskettuna on 1463 osallistumiskertaa. Kehittämiskokonaisuuden osallistumistiedot on koottuun taulukkoon 1.

Luku	Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen	Yksilöt	Tilaisuudet	HTP
2.1.1	Työhyvinvointijohtamisen kehittäminen	44	113	38
2.1.2	Kainuun sotien henkilöstöohjelman valmistelun tuki	103	243	65
2.2.1	Työkyvyn tuen toimintamallin päivittäminen	14	70	15
2.2.2	Työterveysyhteistyön kehittäminen	17	61	13
2.2.3	Työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen	128	159	61
2.3.1	VIRE-hyvinvointivalmennus	418	*	**
2.3.2	Dynamo-kehittämisryhmätoiminta	126	320	85
2.3.3	Esihenkilöiden vertaisryhmätoiminta	51	75	16
	<b>Yhteensä</b>	<b>690</b>	<b>1463</b>	<b>293</b>

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuuden osallistujatiedot. \*VIRE-valmennus toteutettu täysin itsenäisenä verkkovalmennuksena, josta ei järjestetty erillisiä tilaisuuksia, \*\*VIRE-valmennuksesta ei saatavilla tietoa käytetystä ajasta valmennusalustalla.

Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuudessa eniten yksilöosallistujia on ollut henkilöstön VIRE-valmennuksessa. Työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä sekä Dynamo-kehittämisryhmätoiminnassa on ollut mukana myös runsaasti yksilöosallistujia. Näissä toimenpiteissä on järjestetty runsaasti tilaisuuksia, minkä takia osallistumiskertoja on molemmissa kokonaisuuksissa yli 300 osallistumiskertaa. Dynamo-kehittämisryhmätoimintaan on käytetty henkilötyöpäivinä eniten työaika.

Työhyvinvointijohtamisen uudistaminen osaksi strategista johtamista kehittämiskokonaisuuteen on osallistunut 391 yksilöä. Henkilötyöpäivinä kehittämiskokonaisuuteen on investoitu 312 henkilötyöpäivää. Toiminnan volyyymi eli tilaisuuksien osallistujamäärät yhteenlaskettuna on 1 382 osallistumiskertaa. Kehittämiskokonaisuuden osallistumistiedot on koottuun taulukkoon 2.

Luku	Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista	Yksilöt	Tilaisuudet	HTP
3.1.2	Työelämän laadun (QWL) tukitoimet	314	918	143
3.2.1	Tuottava esimies -valmennus	85	89	58
3.2.2	Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus	84	110	39
3.2.4	AIMO-tekoälypilotti	13	21	3
3.2.5	Vertaistyoiskentely Osuuskauppa Maakunnan kanssa	19	29	17
3.3	Kehityskeskustelujen uusi toimintamalli	136	215	52
	<b>Yhteensä</b>	<b>391</b>	<b>1382</b>	<b>312</b>

Taulukko 3. Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista kehittämiskokonaisuuden osallistujatiedot

Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista kehittämiskokonaisuudessa eniten yksilöosallistujia on ollut työelämän laadun (QWL) tukitoimien toimenpidekokonaisuudessa. Kehityskeskustelujen toimintamalliin on osallistunut myös runsaasti yksilöosallistujia. Hankkeen kaksi keskeistä esihenkilöosaamisen kehittämisen toimenpiteisiin eli Tuottava esimies -valmennukseen ja työelämän laadun johtamisen verkkovalmennukseen on osallistunut yli 80 yksilöä kumpaankin. Työelämän laadun (QWL) tukitoimissa on järjestetty ylivoimaisesti eniten tilaisuuksia, sillä osallistumiskertoja on 918. Eniten työaikaa henkilötyöpäivinä on käytetty työelämän laadun (QWL) tukitoimiin, Tuottava esimies - valmennukseen sekä kehityskeskustelujen toimintamalliin.

Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuuteen on osallistunut 186 yksilöä. Henkilötyöpäivinä kehittämiskokonaisuuteen on investoitu 119 henkilötyöpäivää. Toiminnan volyyymi eli tilaisuuksien osallistujamäärät yhteenlaskettuna on 537 osallistumiskertaa. Kehittämistyö henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuudessa päättyi vuoden 2021 lopussa, mikä selittää pienempää osallistujamäärää. Kehittämiskokonaisuuden osallistumistiedot on koottuun taulukkoon 3.

Luku	Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista	Yksilöt	Tilaisuudet	HTP
4.1	Toimintalähtöinen hoitajamitoitus	121	306	77
4.2	Toimintalähtöisen työvuorosunnittelun kehittäminen	99	169	49
4.3	Työvuorodata tiedolla johtamisen välineenä	48	123	19
	<b>Yhteensä</b>	<b>186</b>	<b>538</b>	<b>119</b>

Taulukko 4. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen kehittämiskokonaisuuden osallistujatiedot

# 6

## Viestintä

Hankkeen viestinnän tavoitteena on ollut laaja, avoin ja kiinnostava viestintä. Viestinnässä on pyritty reaaliaikaisuuteen ja tehostettu tiedonkulkua hyödyntämällä erilaisia viestintäkanavia. Painopisteenä on ollut sisäinen viestintä ja pitää henkilöstö ajan tasalla hankkeen toiminnasta. Sisäisessä viestinnässä on jaettu tietoa hankkeen toiminnasta ja tuloksista, välitetty kokemuksia sekä osallistettu kohderyhmiä mukaan kehittämistyöhön ja pyritty vahvistamaan sitoutumista hankkeen toimintaan.

Keskeisin hankkeen viestinnän kohderyhmä on ollut organisaation ylin johto ja keskijohto sekä esihenkilöt, sillä hankkeen toimenpiteet kohdistuvat pääosin heihin. Viestintä on ollut hankkeen ajan systemaattisesti kuukausittaista, sillä esimerkiksi intrassa on julkaistu 53 tiedotetta hankkeen aikana. Hankkeen viestinnän kanavat ja viestintämuodot on koottu taulukkoon 4.

Viestintäkanava	Viestinnän tavoite
Ulkoiset verkkosivut	Hankkeen perustiedot ulkoisilla verkkosivuilla <a href="https://hyvinvointialue.kainuu.fi/tiedosta-tyohyvinvointia-ja-tuottavuutta">https://hyvinvointialue.kainuu.fi/tiedosta-tyohyvinvointia-ja-tuottavuutta</a>
Intranetin hankesivut	Hankkeen perustiedot sekä tietoa kehittämistyöstä sekä koulutuksista <a href="https://kaima.kainuu.fi/hallinto/kehittaminen_ ja_suunnittelu/kehittamishankkeet/Sivut/Tiedosta-ty%C3%B6hyvinvointia.aspx">https://kaima.kainuu.fi/hallinto/kehittaminen_ ja_suunnittelu/kehittamishankkeet/Sivut/Tiedosta-ty%C3%B6hyvinvointia.aspx</a>
Blogisivusto	Kehittämistyöhön liittyvän asiantuntijatiedon jakaminen ja ulkoinen tiedottaminen <a href="https://tiedostatyohyvinvointia.wordpress.com/">https://tiedostatyohyvinvointia.wordpress.com/</a>
Intranetin etusivu	Sisäinen tiedottaminen koko henkilöstölle <a href="https://kaima.kainuu.fi/">https://kaima.kainuu.fi/</a>
Sähköposti	Tiedottaminen hankkeen toimenpiteistä ja etenkin koulutuksista ja kehittämistyöhön osallistumisesta hankkeen sähköpostin kautta <a href="mailto:tiedosta@kainuu.fi">tiedosta@kainuu.fi</a>
Koulutuskalenteri	Organisaation HRM-järjestelmän koulutuskalenterissa koulutuksista tiedottaminen ja ilmoittautuminen <a href="https://hrm.kainuu.fi/">https://hrm.kainuu.fi/</a>
Videotallenteet	Kehittämistyöhön liittyvän asiantuntijatiedon jakaminen sekä koulutustallenteet
Sosiaalinen media	Tiedottaminen hankkeen toimenpiteistä sisäisesti ja ulkoisesti <a href="https://www.facebook.com/tiedostatyohyvinvointia">https://www.facebook.com/tiedostatyohyvinvointia</a> <a href="http://www.instagram.com/tiedostahanke">http://www.instagram.com/tiedostahanke</a>
Tiedosta Podcast	Kehittämistyöhön liittyvän asiantuntijatiedon jakaminen ja ajankohtaisista toimenpiteistä tiedottamisen tukeminen sekä ulkoinen tiedottaminen <a href="https://dreambroker.com/channel/2ntu8ow1#/menu">https://dreambroker.com/channel/2ntu8ow1#/menu</a>
Tiedosta Sanomat	Hankkeen kehittämistyön toimenpiteiden kokoaminen maksatusjaksoittain (4kk) sanomalehden muotoon hankkeen ohjausryhmälle, henkilöstölle ja ulkoisiin kanaviin
Markkinointituote	Kangaskassit hankkeen nimellä ja logoilla jaettavaksi hankkeen toimenpiteisiin osallistuneille

Taulukko 5. Hankkeen viestintäkanavat ja viestinnän tavoitteet



# Arviointi

**Hankkeen ulkoinen arviointi** järjestettiin 13.12.2022 hankkeen ohjausryhmän ja projektiryhmän jäsenille. Arvioinnissa käytiin läpi hankkeen toimenpiteiden kokonaisuus ja osatoteuttajien kommentit hankkeen tuloksista. Arvioinnissa keskityttiin hankkeen tärkeimpiin saavutuksiin, hankkeen toimintaa edesauttaneisiin ja vaikuttaneisiin tekijöihin sekä kehittämiskohteisiin hankkeen jälkeen. Lopuksi ohjaus- ja projektiryhmiin kuuluvat osallistajat arvioivat sähköisellä lomakkeella hankkeen tavoitteiden saavuttamisen työpaketeittain ja kokonaisuutena.

Hankkeen saavutuksista tärkeimpinä nostettiin esiin työelämän laadun (QWL) mittaus, päivitetty työkyvyn tuen toimintamalli, toimintalähtöinen hoitajamitoitus sekä esihenkilötyön tukeminen. Hankkeen onnistumista edesauttaneina tekijöinä nähtiin etenkin hanketoimijoiden sitoutuneisuus, innostunut työote, vahva osaaminen sekä joustavuus sovitaa hankkeen toimintaa toimintaympäristön tarpeiden ja tilanteen mukaisesti. Työhyvinvointipäällikön rekrytointi organisaatioon mahdollisti ja tuki myös hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja toimintaa.

Hankkeen onnistumista vaikeuttaneina tekijöinä nähtiin etenkin toimintaympäristön haastava tilanne. Koronapandemia on vaikuttanut ennestään haastavaa sote-organisaatioiden tilannetta ja estänyt hankkeen toimenpiteisiin osallistumista niin johdon, esihenkilöiden kuin työyhteisöjen osalta. Lisäksi organisaatiomuutoksen valmistelu hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuoden 2023 alussa on edelleen vaikeuttanut hankkeen toimintaan osallistumista. Henkilöstövaihdokset HR-palveluissa ovat lisäksi olleet yksi tekijä, jotka ovat aiheuttaneet katkoksia kehittämistyöhön keskeisten viranhaltijoiden vaihtuessa esihenkilöiden vaihtuvuuden lisäksi.

Edelleen kehittämistä tarvitsevinä asioina arvioinnissa nostettiin etenkin esihenkilötyön tukeminen ja esihenkilöosaamisen ja perehdytyksen vahvistaminen. Johdon ja HR-palvelujen rooli ja tuki esihenkilötyön mahdollistamisessa on olennaista jatkossa. HR-palveluille on varmistettava riittävät resurssit tukea esihenkilötyötä. Hankkeessa tuotettujen toimintamallien jatkamisesta on organisaatioiden toimijoiden otettava vastuu hankkeen päättymisen jälkeen. Yleisesti henkilöstöä osallistavan toimintatavan jatkaminen ja etätyöskentelyn hyödyntäminen on asioita, joita organisaatiossa kannattaa myös jatkaa.

Hankkeen kehittämiskokonaisuudet	Arvosana				Keskiarvo
	1	2	3	4	
Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen	0%	25%	75%	0%	3
Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista	12,5%	0%	75%	12,5%	3
Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen	0%	37,5%	50%	12,5%	3
<b>Hankkeen arviointi kokonaisuutena</b>	<b>0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>75%</b>	<b>12,5%</b>	<b>3</b>

Taulukko 6. Hankkeen ulkoinen arviointi, vastausten hajonta ja keskiarvo. Asteikko: tavoitteita ei saavutettu (1), tavoitteet saavutettiin osittain (2), tavoitteet saavutettu (3) ja tavoitteet ylitetty (4).

Hankkeen työpakettien arvioitiin saavuttaneen tavoitteensa. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen työpaketissa neljäsosa vastaajista arvioi, että tavoitteet oli saavutettu osittain. Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista -työpaketin arvioitiin saavuttaneen tavoitteensa. Henkilöstövoimavarojen tiedolla

johtamisen työpaketin osalta puolet vastaajista arvioi, että tavoitteet on saavutettu. Kolmasosa koki, että tavoitteet saavutettiin osittain. Kolme neljäsosaa vastaajista arvioi, että hanke on kokonaisuutena saavuttanut tavoitteensa.

**Hankkeen sisäinen arviointi** järjestettiin 28.11.2022. Osatoteuttajat tarkastelivat arvioinnissa ensin hankkeen kunkin kolmen työpaketin toimenpiteiden vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Hankkeen konkreettisia vaikutuksia ovat etenkin erilaiset toimintamallit ja osaamisen kehittäminen, joita on tuotettu jokaisessa työpaketissa. Esimerkkejä toimintamalleista ja uusista käytännöistä on yleinen strategisen työhyvinvointijohtamisen toimintamalli, työelämän laadun (QWL) mittaus, työkyvyn tuen päivitetty toimintamalli, kehityskeskustelujen uusi toimintamalli ja toimintalähtöinen hoitajamitoitus. Osaamisen kehittämisen osalta on vahvistettu organisaation johdon, HR-palvelujen ja esihenkilöiden tiedolla johtamisen kyvykkyyttä etenkin toimijuuden näkökulmasta sekä työelämän laadun johtamisosaamista. Esimerkkejä näistä on henkilöstöohjelman valmistelu, työterveysyhteistyön kehittäminen ja työelämän laadun (QWL) mittaus ja siihen liittyvät tukitoimet.

Vaikuttavuutta eli hankkeen toimenpiteiden tuottamaa potentiaalista hyötyä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseen tarkasteltiin johtamisen (ml. HR-palvelut), esihenkilöiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden näkökulmista. Johtamisen näkökulmasta pitkäaikaisia vaikutuksia voi syntyä siitä, että hankkeen toiminta on edistänyt työelämän laadun johtamisen käsitteen ymmärtämistä laajemmin kuin pelkästään työhyvinvoinnin johtamisena. Organisaatiolla on mahdollisuus nousta jopa sote-alan edelläkävijäksi, mikäli työhyvinvoinnin strategisen johtamisen toimintamalli ja työelämän laatu (QWL) strategisena toiminnan mittarina otetaan käyttöön. Esihenkilötyön osalta muutospotentiaalia on siinä, että johtamiskulttuurissa vahvistuu ihmisten johtamisen ja pitkäjänteinen työhyvinvointijohtamisen näkökulma. Työyhteisötasolla potentiaalia on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden paranemisessa siinä, että organisaatiokulttuurissa vahvistuu vuorovaikutus ja henkilöstön osallisuus. Yksilön näkökulmasta puolestaan erityisesti yksilön oman toimijuuden vahvistuminen oman työhyvinvoinnin ja terveyden edistämässä sekä työn kehittämisessä.

Hankkeen arvioitiin kokonaisuutena saavuttaneen hankkeelle asetetut tavoitteensa. Arvioinnin tulokset kehittämiskokonaisuuksittain ja osa-alueittain on koottu taulukkoon 5.

<b>Kehittämisen- ja toimenpidekokonaisuudet</b>	<b>Arvosana</b>
<b>Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen</b>	<b>3</b>
Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	3
Työhyvinvoinnin toimintatavat	2
Työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokeilut	3
<b>Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista</b>	<b>3</b>
Työelämän laatu (QWL) ja henkilöstötuottavuus	4
Työelämän laadun johtamisosaaminen	2
Kehityskeskustelujen uusi toimintamalli	4
<b>Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen</b>	<b>3</b>
Toimintalähtöinen hoitajamitoitus	4
Toimintalähtöisen työvuorosunnittelun kehittäminen	3
Työvuorodata tiedolla johtamisen välineenä	3
<b>Hankkeen arviointi kokonaisuutena</b>	<b>3</b>

Taulukko 7. Hankkeen sisäinen arviointi. Asteikko: tavoitteita ei saavutettu (1), tavoitteet saavutettiin osittain (2), tavoitteet saavutettu (3) ja tavoitteet ylitty (4).

Kehittämiskokonaisuuksittain tarkasteltuna jokaisen työpaketin arvioitiin saavuttaneen tavoitteensa. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa kehittämiskokonaisuuden osalta hankesuunnitelmaan määritellyt toimenpiteet toteutettiin hankkeessa, vaikka niiden vaikuttavuus olisi voinut ollakin parempi. Etenkin työhyvinvoinnin toimintatapojen osalta vaikuttavuus jäi pienemmäksi ja toimenpidekokonaisuuden arvioitiin saavuttaneen tavoitteensa vain osittain. Työhyvinvointi osaksi strategista johtamista kehittämiskokonaisuudessa arvioitiin, että hankkeen kehittämistyöllä on vahvistettu toimijoiden ymmärrystä työelämän laadusta ja sen yhteydestä tuottavuuteen. Toimenpidekokonaisuuksittain tarkasteltuna arvioitiin, että työelämän laadun (QWL) toimenpidekokonaisuus ja kehityskeskustelujen toimintamalli ylittivät hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämiskokonaisuuden osalta hanke vahvisti tietoon perustuvaa henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja johtamista ja ylitti asetetun tavoitteensa toimintalähtöisen hoitajamitoituksen osalta.





# Johtopäätökset ja pohdinta

## 8.1 Johtopäätökset

Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja siten parantaa organisaation työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamista etenkin toimijuuden kyvykkyyden näkökulmasta, uudistaa työhyvinvointijohtamista osaksi strategiajohtamista sekä kehittää henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamista. Hankkeen kehittämistyöstä syntyneet keskeiset johtopäätökset työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisessa liittyvät johtamiseen, esihenkilötyöhön sekä toimintakulttuuriin.

### **Työelämän laadun ymmärtäminen tuotantotekijänä johtamisessa**

Johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi tulisi ymmärtää organisaation johtamisessa tuotantotekijänä talouden ja toiminnan kehittämisen rinnalla. Tällä hetkellä yksi keskeinen este työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiselle on se, ettei työelämän laadun merkitystä tuotantotekijänä ymmärretä. Talouden ja toiminnan johtaminen ajavat työhyvinvoinnin johtamisen edelle, eikä organisaation johtamisjärjestelmä tue ennakoivaa työelämän laadun kehittämistä. Työelämän laadun näkökulman avulla ja ihmisten johtamiseen panostamalla organisaatiossa voitaisiin tehdä merkittäviä edistysaskelleita niin työhyvinvoinnin, toiminnan kuin taloudenkin parantamisessa. Tämä edellyttäisi ennen kaikkea ylimmän johdon johtamisasenteen muutosta siten, ettei kulujohtamista priorisoidaisi enää ihmisten johtamisen edelle. Työhyvinvointi ei saa olla erillinen tietovaranto vaan organisaation tietujohtamisen ydintä. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä investointina, jolla parannetaan tuottavuutta tulevaisuudessa. Työelämän laadun (QWL) nostaminen keskeiseksi strategiseksi toiminnan mittariksi palvelisi laajasti niin työhyvinvoinnin, esihenkilötyön, toiminnan ja tuottavuuden parantamista. Hankkeen kolmen vuoden kehittämistyö QWL-mittauksen ympärillä on luonut otollisen maaperän johtamiskulttuurin muutokselle.

Johtamisasenteen muutoksen lisäksi tiedolla johtamisen kyvykkyyteen olennaisesti kuuluvaa toimijuutta täytyy vahvistaa. Organisaation johtamisessa painottuu tiedon kerääminen, raportointi ja seuranta. Toimijuuden kyvykkyyttä voitaisiin parantaa sillä, että ylimmän ja keskijohdon vastuita ja roolia työhyvinvointijohtamisessa selkiytettäisiin. Työhyvinvointitiedon pohjalta tulee tehdä toimenpiteitä ja niiden toteutumista tulee seurata systemaattisesti organisaation johdossa. Hankkeen kehittämistyön tuloksena syntyneitä suosituksia työhyvinvointitiedon hyödyntämisestä ja johdon vuosikellosta sekä käyttöön otettua toimintalähtöistä hoitajamitoitusta kannattaa hyödyntää työkaluina toimijuuden vahvistamisessa.

Tiedolla johtamisen toimijuuden kyvykkyyden yhteydessä on oleellista myös se, että toimenpiteet pohjautuvat tietoon toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Hankkeen kehittämistyössä on kohdennettu niin kehittämis- kuin tukitoimenpiteitä erityisesti QWL-tiedon pohjalta työhyvinvoinnin perusasioiden eli fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden parantamiseen. Päivitetty työkyvyn tuen toimintamalli on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisen kannalta yksi keskeinen toimintamalli, jonka toimeenpanoon ja tukemiseen kannattaa organisaatiossa työhyvinvointitiedon pohjalta panostaa.

Kolmantena asiana toimijuuden vahvistamisessa on se, että toimenpiteitä kohdennetaan tiedon pohjalta sinne, missä on suurin tarve. Tämä on paitsi viisasta resurssien käyttöä kuin myös olennaista

työyksiköiden välillä olevan työelämän laadun hajonnan poistamisessa. Työelämän laadun parantamisessa toimenpiteiden tulee perustua tietoon ja kohdistua eniten tuen tarpeessa oleviin työyksiköihin. Vaikuttavin tulos interventioilla saadaan silloin, kun työhyvinvointijohtamisessa hyödynnetään ennakoivaa tietoa toteutumasta kertovien erilaisten tilastomittareiden lisäksi. Työelämän laadun (QWL) mittaus antaa ennakoivaa tietoa henkilöstöriskeistä ja tilastotietoon yhdistettynä se auttaa tiedon analysoinnissa ja toimimisessa tiedon pohjalta vaikuttavasti panostamalla ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin.

### **Laadukas esihenkilötoiminta rakentaa työelämän laatua**

Esihenkilötoiminnan näkökulmasta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen tarkoittaa sitä, että ihmisten vuorovaikutteinen johtaminen on nostettava lähijohtamisen ydinasiaksi. Tämä edellyttää sitä, että organisaation johtamisjärjestelmä mahdollistaa esihenkilöille laadukkaan lähijohtamisen työyksiköissä. Konkreettisesti tämä tarkoittaa ihmisten johtamisen määrittämistä esihenkilöiden tehtävänkuvuihin, esihenkilöiden perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä ihmisten johtamiseen ja kohtuullisen tiimikoon eli suorien alaisten määrän varmistamista. Työhyvinvointikyselyn tiedon hyödyntäminen lähijohtamisessa edellyttää ymmärrystä työelämän laadun johtamisesta. Tällä hetkellä esihenkilöillä ei ole aikaa kehittää omaa osaamistaan henkilöstöpulasta johtuvan kiireen takia, mikä näkyi alhaisina osallistujamäärinä hankkeen esihenkilövalmennuksissa. Työelämän laadun esihenkilöosaamisen kehittämisessä jatkossa kannattaa hyödyntää työelämän laadun johtamisen verkkovalmennusta ja suositusta esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista.

Lähijohtamisen parantaminen edellyttää myös HR-palveluiden strategisen roolin ja toimintatapojen kirkastamista, josta hankkeessa tuotettiin kehittämissuunnitelma. Henkilöstöjohtamisessa tulee varmistaa esihenkilötyön prosessien selkeys ja sujuvuus ja kohdennettava suunnitelmallisesti HR-tukea tietoon pohjautuen tuen tarpeessa oleviin yksiköihin. Tällä vahvistetaan ennakoivaa ongelmien ratkaisemista sen sijaan, että pelkästään toimitaan reaktiivisesti ongelmatilanteissa. Tässä yhteydessä on syytä tarkastella myös HR-palveluiden riittävää resursointia etenkin osaamisen näkökulmasta. Yksi ratkaisu tuottavuuden parantamiseen on järjestää systemaattista ja asiantuntevaa HR-tukipalvelua, jossa esihenkilöitä autetaan työyksiköiden työelämän laadun kehittämisessä. Laskennallisesti organisaatiossa tulisi olla henkilöstömäärään (n= 4 000) suhteutettuna 16 HR-tukihenkilöä, joiden osaamisessa painottuu hallinnollisten tehtävien sijaan muun muassa työelämän laadun kehittämisaktiviteettien koordinointi, interventiodien tekeminen alhaisen työelämän laadun tiimeihin, ryhmäkehityspalaverien fasilitointi ja esihenkilöiden sparraus ja tuki lähijohtamisen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

### **Osallistava toimintakulttuuri takaa motivoituneet työntekijät ja toimivat palvelut**

Toimintakulttuurin näkökulmasta työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen tarkoittaa työyhteisön vuorovaikutuksen ja henkilöstön osallistamisen vahvistamista. Laadukas ihmisten johtaminen ja valmentava johtaminen edellyttävät työyhteisöissä osallistavaa toimintakulttuuria. Kehityskeskustelujen toimintamalli, Dynamo-kehittämisryhmät ja Kainuun soten henkilöstöohjelman 2021–2025 valmistelutyö ovat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten osallistavaa ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria voidaan vahvistaa organisaatiossa. Esihenkilöiden osaamisessa on vahvistettava osallistamisen ja fasilitoinnin osaamista. Työelämän laadun parantamisen kannalta osallistamisella voidaan parantaa tuottavuutta esimerkiksi toimivimpien prosessien kautta. Henkilöstöllä on QWL-tulosten mukaan osaamista, jota voidaan prosessien kehittämisessä hyödyntää. Osallistava toimintakulttuuri tukee myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota eli veto- ja pitovoimaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johtamisen, esihenkilötoiminnan ja toimintakulttuurin kehittämisellä vahvistetaan organisaation työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäksi muutосkyvykkyyttä. Kainuun hyvinvointialue joutuu tekemään entistä enemmän töitä organisaation tuottavuuden parantamiseksi tiukassa taloustilanteessa. Organisaation muutосkyvykkyyden kehittämisessä organisaatiotason johtaminen ja esihenkilötoiminnan tukeminen ovat avainasemassa. Organisaation vahvuuksia ovat esihenkilötoiminnan lisäksi työyhteisöjen toimintakulttuuri. Henkilöstön osallisuutta lisäämällä ja antamalla aito mahdollisuus kehittää omaa työtään voidaan ratkoa prosessiongelmia ja näin parantaa tuottavuutta sekä palvelujen laatua eli asiakastytyvyyttä. Työelämän laadun systemaattinen kehittäminen on keskeinen keino, jolla organisaation työhyvinvointia ja tuottavuutta parannetaan.

## 8.2 Pohdinta

Kainuun sote toimi koko hankkeen keston ajan poikkeustilanteessa koronapandemian ja organisaatiomuutoksen keskellä. Hankkeen onnistumisen takana oli hankkeen ketterä toiminta ja hyvä yhteistyö organisaation operatiivisen toiminnan edustajien kanssa. Hankkeen toimintaa muokattiin ja suunnattiin uudelleen organisaation tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaisesti. Merkittävää on myös se, että hankkeen toimintaa kohdennettiin tiedon pohjalta etenkin työhyvinvoinnin perusasioiden eli fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden vahvistamiseen. Hankkeen eri toimenpiteille löytyi operatiivisen toiminnan puolelta sitoutuneita kumppaneita, joiden ansiosta hankkeen toimenpiteet nivoutuivat osaksi organisaation toimintaa. Tästä hyviä esimerkkejä ovat Kainuun soten henkilöstöohjelman valmistelu sekä toimintalähtöisen hoitajamitoituksen ja uuden kehityskeskustelujen toimintamallin käyttöönotto.

Hankkeen ketteryydestä kertoo hankkeen toimenpiteiden kohdentamisen lisäksi myös hankkeen toimenpiteiden laajuus ja osallistujatavoitteen saavuttaminen. Työelämän laadun (QWL) eri kehittämistoimenpiteet QWL-kyselyistä esihenkilöiden sparrauksiin ja työelämän laadun verkkovalmennukseen ovat hyviä esimerkkejä. Osatoteuttajien joustava yhteistyö ja etätyöskentelyn hyödyntäminen olivat kaksi tekijää, joiden takia toimenpiteiden laajuudessa ja osallistujatavoitteen saavuttamisessa onnistuttiin. Hankkeeseen osallistui 982 yksilöä ja kokonaisuutena hankkeen volyyymi toimenpiteet yhteenlaskettuna oli 3 443. Henkilötyöpäivinä hankkeen kehittämistyöhön on investoitu 724 työpäivää.

Hankkeen tavoitteet olisi saavutettu vielä paremmin, mikäli hankkeen toimenpiteet erityisesti organisaation tiedolla johtamisen ja esihenkilöosaamisen kehittämisen osalta olisi kytketty tiiviisti osaksi organisaation toimintaa. Kokonaisuutena organisaatioon ei syntynyt strategista linjausta siitä, että lähijohtamisen ja esihenkilötyön kehittämisessä painotetaan hankkeen toimenpiteitä ja niihin osallistumista. Nyt asioita tehtiin osittain rinnakkain ja etenkin haastavassa organisaatiotilanteessa toimenpiteitä olisi ollut hyvä kohdentaa. Keskeisten viranhaltijoiden vaihtuvuus henkilöstöpalveluissa on myös ollut yksi asia, joka on aiheuttanut kehittämistyöhön katkoksia.

Tulevaisuuden kannalta on myönteistä, että Kainuun hyvinvointialueen strategiassa 2022–2025 on määritelty yhdeksi painopisteeksi osaamisen, työkyvyn ja hyvinvoinnin johtaminen. Voitettavana ratkaisutaisteluna on nostettu esiin johtamisen ja esihenkilötyön uudistaminen. Kainuun hyvinvointialueen johtamisen toimintatavaksi on linjattu valmentava ja palveleva ote sekä ihmisten johtaminen hallinnoinnin sijasta. Työelämän laadun (QWL) näkökulma kokonaisuudessaan tarjoaa Kainuun hyvinvointialueelle tutkittuun tietoon perustuvan näkökulman johtamisen ja esihenkilötyön uudistamiseen. Konkreettisinä toimenpiteinä Kainuun hyvinvointialue voi poimia hankkeen kehittämistyöstä organisaation toimintamalleihin QWL-kyselyn, esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset sekä työelämän laadun johtamisen verkkovalmennuksen.

# Liitteet

- Liite 1. Työterveyslaitoksen nykytila-analyysi (2020) (erillisliite)
- Liite 2 .Työhyvinvoinnin johtaminen loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 3. Suositus vuosikellosta työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi (2022) (erillisliite)
- Liite 4. Tiedolla johtamisen opas loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 5. Suositus työhyvinvointitiedon hyödyntämisestä (2022) (erillisliite)
- Liite 6. Suositus HR-palveluiden strategisen roolin vahvistamisesta (2022) (erillisliite)
- Liite 7. Henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointi (2022) (erillisliite)
- Liite 8. Ehdotus HR-toimintamittareista (2022) (erillisliite)
- Liite 9. Henkilöstön ehdotukset Kainuun sotien henkilöstöohjelmaan 2021-2025 (erillisliite)
- Liite 10. Mitä kuuluu -kyselyn (2019) avointen vastausten analyysi (2020) (erillisliite)
- Liite 11. Kainuun sotien henkilöstöohjelma 2021-2025(erillisliite)
- Liite 12. Henkilöstöohjelman toimeenpano, johtoryhmätyöskentelyn koonti (2022) (erillisliite)
- Liite 13. Kainuun sotien työkyvyn tuen toimintamalli (2022) (erillisliite)
- Liite 14. Työterveysyhteistyön kehittäminen loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 15. Sytyttäjä-työpajat loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 16. Terveyden edistäminen loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 17. Hyvinvoiva työyhteisö - työpajamalli (2022) (erillisliite)
- Liite 18. Palautumisesta voimaa työyhteisöön - työpajamalli (2022) (erillisliite)
- Liite 19. VIRE-valmennuksen loppuraportti (2022) (erillisliite)
- Liite 20. Dynamo-kehittämisryhmätilan kuvakaappaus (erillisliite)
- Liite 21. Dynamo-kehittämisryhmätoiminnan raportti (2022) (erillisliite)
- Liite 22. Työpajamalli kokouskäytäntöjen uudistamiseksi (2022) (erillisliite)
- Liite 23. Esihenkilöiden QWL-kyselyn 2022 raportti (2022) (erillisliite)
- Liite 24. QWL-tulosten lukuohjeet vastuualueetasolla (2021) (erillisliite)
- Liite 25. QWL-tulosten lukuohjeet työyksikkötasolla (2021) (erillisliite)
- Liite 26. QWL-tiedon hyödyntäminen, esihenkilökyselyn tulokset (2021)
- Liite 27. QWL-tulosten käsittely työyhteisössä - työpajamalli (2022) (erillisliite)
- Liite 28. Sparrausmateriaali esihenkilöille QWL-tulosten käsittelyyn työyhteisössä (2022)
- Liite 29. Ideointisapluuna (2022) (erillisliite)
- Liite 30. QWL-kyselyn väittämien apukysymykset (2022) (erillisliite)
- Liite 31. Henkilökohtainen QWL-kysely (2022) (erillisliite)
- Liite 32. QWL-tiedolla johtamisen toimintamalli (2022) (erillisliite)
- Liite 33. Henkilöstötuottavuuden analysointityökalu (erillisliite)
- Liite 34. Tuottava esimies - työryhmätilan kuvakaappaus (erillisliite)
- Liite 35. Esihenkilöiden itsearviointikyselyn (2021) tulokset (erillisliite)
- Liite 36. Suositus esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset (2022) (erillisliite)
- Liite 37. Esihenkilöosaamisen itsearviointi (2022) (erillisliite)
- Liite 38. Esihenkilötyön vuosikello (2022) (erillisliite)
- Liite 39. Esihenkilötyön huoneentaulu (2022) (erillisliite)
- Liite 40. Vertaistyöskentelyn esite (2020) (erillisliite)
- Liite 41. Kehityskeskustelujen nykytilaselvitys (2021) (erillisliite)
- Liite 42. Leinonen, Maija (2021) Voima, viisaus ja myötätunto -kehityskeskustelut osana valmentavaa johtamista. Sosiaali-,terveys- ja liikunta-ala. Savonia ammattikorkeakoulu.(erillisliite)
- Liite 43. Kehityskeskustelujen toimintamalli (2022) (erillisliite)
  
- Liite 44. Toimintalähtöisen hoitajamitoituksen yksiköt (2021)

Hankkeen ostopalveluna mitoitettujen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon ympärivuorokautiset osastot: teho- ja valvontaosasto, Osastohoito (entiset A ja B), lastenpsykiatrian osasto, nuorisopsykiatrian osasto, mielenterveys- ja päihdeosasto E7, osasto P (perheosasto, synnytys ja äitiys), synnytyssalit, osasto L (lapset), vastasyntyneiden teho, vaativan kuntoutuksen osasto C6, Kajaanin terveyskeskussairaalan akuuttiyksikkö, mielenterveys- ja päihdeosasto 13, Sotkamon terveyskeskussairaala, Kuhmon terveyskeskussairaala ja Suomussalmen terveyskeskussairaala

Liite 45. Toimintälähtöisen hoitajamitoituksen työryhmätilan kuvakaappaus (erillisliite)  
Liite 46. Toimintälähtöisen hoitajamitoituksen toimintamalli (2021) (erillisliite)  
Liite 47. Toimintälähtöisen hoitajamitoituksen tulosten esityspohja (2021) (erillisliite)  
Liite 48. Tilastoitumattoman tiedon keräämisen lomake (2021) (erillisliite)  
Liite 49. Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun nykytilan kartoitus (2020) (erillisliite)  
Liite 50. Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutus (2021) (erillisliite)

Liite 51. Toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun käyttöönottokoulutuksen yksiköt

- Vastaanotto- ja tk-sairaaloiminta: Sotkamon akuutti tk-sairaaloiminta, Kuhmon tk-sairaala, Suomussalmen ja Hyrynsalmen vastaanotto, Kuhmon ja Sotkamon vastaanotto ja yleislääketieteen poliklinikka
- Aikuisten somaattinen erikoissairaanhoito: korva-,nenä- ja kurkkutautien poliklinikka, sisätautien ja syöpätautien poliklinikka ja kirurgian poliklinikka
- Lasten ja perheiden terveystyö: naistentaudit, äitiyshuolto ja synnytys ja lasten ja nuorten somaattinen erikoissairaanhoito
- Diagnostiset hoidolliset tukipalvelut: sihteeripalvelut ja kuvantaminen
- Ikäihmisten kotona asumista tukevat palvelut: Kajaanin kotihoito, Sotkamon kotihoito, Suomussalmen kotihoito ja Kuhmon kotihoito
- Ikäihmisten ympärivuorokautiset hoivapalvelut: Hyrynsalmen hoivayksikkö, Hyrynsalmen hoitokoti, Kajaanin hoivayksikkö, Kajaanin palvelukeskus Kallio, Paltamon hoitokoti Paltaranta ja Jokirinne, Suomussalmen hoitokodit Jalonskoski ja Välskäri, Vuolijoen Emma-koti, Hoitokoti Toppila Kajaani Hoitokoti Honkalinna Kuhmo ja Hoitokoti Pihlaja Ristijärvi
- Keskitetyt tukipalvelut: Henkilöstöpalvelut ja palkkahallinto

Liite 52. Työvuorosuunnittelun kehittämisen työpajamalli (2021) (erillisliite)

Liite 53. Esihenkilökysely keskitetyn työvuorosuunnittelun kokemuksista (2021) (erillisliite)

Liite 54. HR-palveluiden coachaus keskitetystä työvuorosuunnittelusta (2021) (erillisliite)

Liite 55. Titania Power BI -raportointipalvelun esittelymateriaali (2021) (erillisliite)

Liite 56. Hankkeen osallistujatiedot (erillisliite)

# 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: virallisesti hyväksytyt julkaisut

Sarja B: selvitykset ja tutkimukset

Sarja C: hallinnolliset asiakirjat

Sarja D: monistesarja

---

### Sarja A

A:1 Viestintäsuunnitelma 2015–2016

A:2 Kainuun alueellinen hyvinvointikertomus 2020 ja hyvinvointisuunnitelma valtuustokaudelle 2021-2024, strategiset linjaukset ja toimet

### 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 toimintakyvystämme 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

B:8 Osallistuva ja vaikuttava kansalainen -Kansalaislähtöisen sosiaalihuollon kehittäminen Kainuun maakunnassa

B:9 Naiset vahvistumisen lähteellä 2021-kuntoutusraportti

B:10 Opastava suunnannäyttäjä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen eli HYTE-työhön

B:11 Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen loppuraportti 2/2020–1/2023

## **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
- C:15 Vuosikertomus 2017 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:16 Kainuun kuntien yhteinen kotouttamisohjelma 2018–2019
- C:17 Talousarvio 2019 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2020–2022
- C:18 Vuosikertomus 2018 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:19 Talousarvio 2020 ja toiminta- ja taloussuunnitelma 2021–2023
- C:20 Vuosikertomus 2019 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:21 Kainuun kuntien yhteinen kotouttamisohjelma 2020–2021
- C:22 Talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma 2022–2024
- C:23 Vuosikertomus 2020 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:24 Kainuun alueellinen hyvinvointikertomus 2020 ja hyvinvointisuunnitelma valtuustokaudelle 2021–2024, strategiset linjaukset ja toimet
- C:25 Talousarvio 2022
- C:26 Vuosikertomus 2021 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
- C:27 Arvokas ja onnellinen lapsuus Kainuussa – lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2022–2025

## 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 ryhmittelytavoista 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 palvelutarjottimelle

D:15 Hyvinvoinnin palvelutarjottimen käyttöopas ympärivuorokautisia hoivapalveluja tuottaville palveluntuottajille

D:16 Ylläpitäjän ohje – rekisteröintianomuksen käsittely ja palveluntuottajan lopullinen hyväksyminen Hyvinvoinnin palvelutarjottimelle

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







Kainuun sote



KAMK - University  
of Applied Sciences



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

Työterveyslaitos



Euroopan unioni  
European Union

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014-2020

Kainuun hyvinvointialue  
PL 400, 87070 Kainuu  
Puh. vaihde 08 61 561  
S-posti kirjaamo.hyvinvointialue@kainuu.fi

[hyvinvointialue.kainuu.fi/](http://hyvinvointialue.kainuu.fi/)