

HYVE



Hyve-johtamisen kartta -hanke



**TIETO
OHJAAMAAN
TOIMINTAA**

**ASIAKKAIDEN TILANTEITA
RATKAISTAAN YHTEIS-
TYÖLLÄ JA INNOSTUNEELLA
ASENTEELLA**

**PÄÄMÄÄRÄNÄ
OSAAVA JA HYVINVOIVA
ESIMIES**

**VANHUSPALVELUIDEN
TIEKARTTA OHJAA
KOTIIN**



Oulun osahanke

Hyve-johtamisen kartta

Asiakkaiden tilanteita ratkaistaan yhteistyöllä ja innostuneella asenteella

Hyvä yhteistyö edellyttää, että eri toimijat tuntevat toistensa toimintatavat ja yhteistyön muodoista on sovittu yhdessä. Kun yhteistyö sujuu ja asenne on kohdallaan, vältytään asiakkaan turhalta pompottelulta.

Oulussa asiakaslähtöisiä toimintamalleja kehitettiin lasten, nuorten, perheiden ja aikuisten mielenterveyden sekä ikäihmisten palvelualueilla. Työskentelymallina olivat työpajat, joihin valittiin käsiteltäviksi konkreettisia, tietylle maantieteelliselle alueelle tyypillisiä ja yhteistyötä edellyttäviä asiakastapauksia. Työpajoissa koottiin yhteen alueen eri organisaatioissa toimivat asiantuntijat yhdistämään voimavaroja valittujen asiakastapausten hoitamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Työpajaan osallistuneet kokivat työpajojen työskentelymallin innostavaksi ja asiakkaan voimavaroja tukeväksi.

TYÖPAJASARJAN KÄYNNISTYSTILAISUUDET

Kaikki työpajasarjat käynnistyivät päivän kestävällä seminaarilla, johon kutsuttiin eri alueiden toimijoita yhteisen asian ääreen. Näin mahdollisimman moni alalla työskentelevä sai viimeistä tietoa alan kehityksestä ja haasteista sekä mahdollisuuden keskustella yhdessä aiheesta.

TYÖPAJOJEN KULKU

Seminaarin jälkeisissä työpajoissa osallistujat jakaantuivat käsittelemään konkreettisia, omalle maantieteelliselle alueelle tyypillisiä haastavia asiakastapauksia. Kunkin asiakastapausten käsitteelyn kutsuttiin ne tahot, joiden olisi tärkeä tehdä tiivistä yhteistyötä kyseisen asiakastapausten hyvän elämän turvaamiseksi.

Tavoitteena oli luoda selkeät toimintamallit vastuineen, rooleineen sekä tiedonkuluineen eri toimijoiden välille niin, että tämä näkyisi myös asiakkaille parempina palveluina sekä toiminnan koordinointina. Työpajojen tavoitteena oli myös lisätä ennaltaehkäisevää työtä niin, että raskaimpiin palveluihin siirtymiseltä välttyttäisiin.

LASTEN, NUORTEN JA PERHEIDEN TYÖPAJASARJA

Oulun kaupungissa ollaan kehittämässä hyvinvointikoulumallia, joka on monialaisen yhteistyön malli kouluilla. Työpajasarjalla haluttiin tukea tätä kehittämistyötä. Sen vuoksi työpajasarjan alueiksi valikoituivat hyvinvointikoulun pilotti-

alueet Kiiminki ja Kaakkuri.

Työpajoissa saatiin luotua yhteistyömalleja, jotka poistavat raja-aitoja eri toimijoiden väliltä erityisesti tiedonsiirron osalta. Pajoissa sovittiin, että se henkilö, joka huomaa huolen lapsen, nuoren tai perheen tilanteesta, ottaa vastuun tilanteen eteenpäin viemisestä moniammatilliseen verkostoon.

MIELENTERVEYS- JA PÄIHDE-ASIAKKAIDEN TYÖPAJASARJA

Päihde- ja mielenterveysasiakkaiden työpajasarja toteutettiin Kiimingin ja Tuuran terveyspiirien alueilla. Mielenterveys-, päihde- ja terveyspalvelut ovat tehneet aikaisemmin paljon työtä asiakkaiden parhaan mahdollisen hoidon turvaamiseksi. Työpajassa pyrittiin syventämään käytännön toimintatapoja. Kehittämistyö tulee vielä jatkumaan.

IKÄIHMISTEN TYÖPAJASARJA

Ikäihmisten työpajasarjat toteutettiin Kiimingin ja Tuuran terveyspiirien alueilla. Työpajoissa haastavien asiakastapausten käsittely ohella



jaettiin tietoa eri toimijoiden palvelumuodoista, toimintaperiaatteista sekä yhteishenkilöistä.

Samalla havaittiin, miten tärkeää on jatkaa yhteistyötä pienemmissä ryhmissä. Ryhmät koontuisivat säännöllisesti käsittelemään tietyille asiakasryhmälle tarjottavia palveluja. Asiakasryhmiä olisivat mm. vasta eläkkeelle jääneet, muistisairaat, omaisjohtajat, mielenterveys- ja päihdeasiakkaat sekä väkivallan ja kaltoin kohdellun alla olevat ikäihmiset.

KOKONAISPALAUTE TYÖPAJOISTA

Työpajasarja sai osallistujilta positiivista palautetta erityisesti sen käytäntöön pureutuvan toimintatavan johdosta. Osallistujat olivat myös tyytyväisiä siihen, että eri toimijat pääsivät konkreettisesti miettimään yhteisiä toimintamalleja ja luomaan yhteistyötä.

Lisätietoa työpajoista löytyy Innokylästä www.innokyla.fi/web/malli997603



Moniammatillisuus ratkaisuksi ikäihmisten hoito- ja palvelukäytäntöihin

Oulun osahankkeen järjestämä tutkimus Tuuran terveysaseman yli 65-vuotiaista, paljon palveluita käyttävistä asiakkaista antoi suuntaviivat moniammatilliseen yhteistyöhön.

Moniammatillinen yhteistyö käynnistettiin yhteistyöpalaverissa, joissa oli mukana avoterveydenhuollon, mielenterveyden, päihdepalveluiden, palveluohjauksien ja aikuissosiaalityön esimiehiä ja kehittämisasiantuntijoita. Palaverissa sovittiin niistä yhteisistä toimintamalleista ja -tavoista, joiden avulla on tarkoitus toteuttaa paljon terveyskeskuspalveluita käyttävien yli 65-vuotiaiden asiakkaiden hoidon moniammatillisuus.

MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖRYHMÄT

Yhteistyöpalaverissa päätettiin käynnistää moniammatilliset yhteistyöryhmät jokaisella terveysasemalla noin kerran kuukaudessa. Kyse on ammatilaiden keskinäisestä konsultaatiosta, jossa käsitellään asiakkaan asioita hänen luvallaan. Palaverissa mm. täydennetään asiakkaan hoitosuunnitelmaa ja päätetään asiakkaan omahoitajasta, vastuuhenkilöstä.

VERKOSTOPALAVERI ASIAKKAAN KANSSA

Yhteistyöpalaverille vaihtoehtoinen toimintamuoto on verkostopalaveri, johon osallistuu ammatilaiden lisäksi myös asiakas. Verkostopalavereja on pyritty järjestämään jo useamman vuoden ajan, tosin suhteellisen harvoin, sillä asiakkaat eivät ole halukkaita osallistumaan niihin. Sen vuoksi yhteistyöpalave-

ri on toinen hyvä mahdollisuus moniammatilliseen konsultaatioon.

IKÄIHMISTEN HOITOMALLI

Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa on laadittu paljon palvelua käyttävien ikäihmisten hoitomalli, jossa on niin ikään hyödynnetty Oulun osahankkeessa tehdyn tutkimuksen tuloksia.

Hoitomallissa korostuvat asiakaslähtöinen hoidonohjaus, asiakkaan ja omahoitajan säännöllinen yhteydenpito, luottamuksellinen hoitosuhde, hoito- ja palvelusuunnitelma sekä moniammatillinen tukiverkosto. Tavoitteena on, että jokainen asiakas saa tarvitsemansa palvelun oikea-aikaisesti.

PALJON PALVELUITA TARVITSEVAN ASIAKKAAN HOITO Terveysasemalla

Jokaiselle paljon terveyspalveluita tarvitsevalle asiakkaalle nimetään omahoitaja. Kun asiakas käy omahoitajan luona, käynnin tavoitteena on asiakkaan hoidon tarpeen ja voimavarojen tunnistaminen, terveysongelmien taustatekijöiden ymmärtäminen, luottamuksellisen suhteen rakentaminen, terveellisten elintapojen edistäminen ja omahoidon tukeminen sekä asiakkaan tarpeista lähtevän hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa ja seurannasta sopiminen. Kirjallinen

hoito- ja palvelusuunnitelma toimii asiakkaan omahoidon tukena kotona.

Omahoitaja hyödyntää työssään terveysvalmennusmenetelmää, jossa hoitajan tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään omat keinonsa ja psykiset voimavaransa niin, että hän voi saavuttaa omaan terveyteen liittyviä tavoitteita. Keskeisinä työvälineinä tässä ovat kuunteleminen, motivoiva haastattelu sekä asiakkaan rohkaisu ja kannustus.



TUTKIMUSTIEDON VALOSSA

Oulun osahankkeen toteuttama tutkimus koostui kahdesta vaiheesta: tutkimusasiakkaiden potilasasiakirjojen analysoimisesta sekä ikäihmisten, omaisten ja henkilökunnan teema-haastattelusta. Tutkimustiedon pohjalta laadittiin erilaisia asiakascaseja, joita käytettiin kuvamaan sitä yhteistyötä, jota tarvitaan asiakkaiden palvelutarpeiden ratkaisemiseksi.

Palveluiden tarpeen mukainen lajittelu ja laaja tiedonkeruu potilasasiakirjoista mahdollistavat moniammatillisen yhteistyön lisäksi hoidon oikea-aikaisuuden ja asiakaslähtöisen tarkastelun eri palveluiden tuottajien kannalta.

Päämääränä esimiestyön monipuolinen tukeminen

Oulussa yksi Hyve-hankkeen tavoitteista oli kehittää lähiesimiestyöhön liittyviä johtamisen toimintatapoja ja työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi.

ESIMIESOPAS

Tavoite: Esimiestyötä koskevat ohjeet sekä sitä helpottavat työkalut koostettuna yhteen. **Lähtökohta:** Uudet esimiehet kokivat vaikeaksi ja aikaa vieväksi löytää omaa esimiestyötä koskevaa tietoa. Oli haastavaa saada selville, mitä asioita esimiehen tulisi tietää ja ottaa omassa työssään huomioon. **Sisältö:** Hankkeessa tuotettiin esimiesopas, josta löytyy mm. kaupungin organisaation, palvelusuhteisiin, työsuojeluun ja työhyvinvointiin sekä esimiestä koskevat lainsäädäntöön liittyvät keskeiset asiat. Esimiesopas sisältää myös paljon hyvää tietoa, esim. kokouskäytänteistä ja muutoksen johtamisesta.

Jakelu: Esimiesopas on jokaisen kaupungin organisaation työntekijän nähtävillä kaupungin sisäisessä verkossa, joten se edesauttaa myös esimiestyön läpinäkyvyyttä. **Palautte:** Esimiehet ovat kokeneet esimiesoppaan omaa työtään helpottavaksi välineeksi, ja se onkin otettu tyytyväisenä vastaan.

ESIMIESARVIOINTIMALLI

Tavoite: Esimiestyön tukeminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Samalla esimiestä autetaan tunnistamaan omia vahvuksiaan ja kehittämisaalueitaan sekä kehittymään työssään. **Arvioinnin vaiheet:** Esimiehen alaiset arvioivat esimiestyötä johtamistyön eri osa-alueilla. Nämä osa-alueet pohjautuvat hyvän

johtamisen kriteereihin. Esimiesarvioinnissa ei puututa esimiehen persoonallisuuteen. Arvioinnin pohjalta työyhteisö nostaa esille esimiehen tärkeimmät vahvuudet ja kehittämisaalueet ratkaisukeskeisellä tavalla. **Kokonaishyöty:** Esimiesarvioinnin avulla luodaan turvallinen keskusteluilmapiiri, keskitytään oikeisiin asioihin ja mahdollistetaan ratkaisukeskeinen keskustelu. Samalla sekä työyhteisö että esimies tulevat entistä tietoisemmiksi siitä, mitä hyvän johtajuuden toteuttaminen sekä edellyttää esimieheltä että työyhteisöltä. **Palautte:** Esimiehet kokevat, että arviointiprosessin myötä he saavat tietoa siitä, mitä työyhteisö heiltä työssään odottaa. Lisäksi esimies

arvioi itse omaa toimintaansa ja keskustelee työstään oman esimiehensä kanssa.

JOHTORYHMÄTYÖSKENTELYN KEHITTÄMISEN TYÖSKENTELYMALLI

Tavoite: Hakea ratkaisua johtamisen tavoitteellisuuden lisäämiseen. **Lähtökohta:** Oulussa on koettu suurin muutoksia kuntien yhdistymisen ja organisaatiomuutosten myötä. Kuntien liittymiseen jälkeen Hyve-hankkeessa tehtiin henkilöstökysely, jonka yhtenä tuloksena toivottiin johtamisen olevan enemmän tavoitteellista toimintaa eikä vain akuuttien asioiden hoitamista. **Kehittämistyön vaiheet:** Johtoryhmän kehittämistyö aloitetaan

kyselyllä, jossa johtoryhmän jäsenet arvioivat toimintaa. Tämän jälkeen johtoryhmä nostaa esille omia vahvuksiaan ja kehittämiskohteita. Johtoryhmä myös määrittelee yhteiset tavoitteet ja jäsentää, mitä konkreettisia tehtäviä tavoitteiden aikaansaaminen edellyttää. Konkreettiset tehtävät vastuutetaan johtoryhmän sisällä, jotta asiat eivät jäisi vain puheen tasolle.

Palautte: Työskentelymalli koettiin toimivaksi. Se sai aikaan hyvää keskustelua johtoryhmän toimintatavoista ja tavoitteista.





Oulunkaaren osahanke

Hyve-johdamisen kartta

Palveluketjujen sujuvuus vanhushpalveluissa

Oulunkaarella yksi tavoitteista oli moniammatillisten palveluketjujen sujuvuuden, asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden tarkastelu vanhushpalveluissa ja kotiin annettavissa palveluissa.

HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN PANKKI
Tavoite: Konkreettisia työvälineitä vanhushpalveluiden toiminnan kehittämiseen
Oulunkaaren intranettiin luotiin sähköinen hyvien käytäntöjen pankki, johon kerättiin vanhushpalveluiden hyväksi havaittuja organisatation sisäisiä, alueellisia ja valtakunnallisia toimintatapoja.
Sisältö: Pankki sisältää konkreettisia asioita toimintojen ja palvelujen kehittämiseen yksiköissä sekä hyviä käytäntöjä strategisen johdon käyttöön. Pankki on myös vapaasti koko henkilöstön ja esimiesten käytössä toimintojen kehittämiseksi. Osa vanhushpalveluiden hyvistä käytännöistä on sovellettavissa myös Oulunkaaren

muille palvelualoille: terveys- ja perhepalveluihin.
Oulunkaaren sisäisiä käytäntöjä: Hyviä käytäntöjä kerättiin vanhushpalveluiden esimiesten avulla yksiköittäin henkilöstöltä. Pankkiin valittiin sellaisia käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä. Käytännöt on jaoteltu kolmeen kategoriaan: Asiakasprosessit ja arjen sujuvuus, Henkilöstötyöyhteisön hyvinvoinnin kehittäjänä sekä Kuntouttavaa asiakastyötä.
Valtakunnallisia käytäntöjä: Hyviä käytäntöjä kerättiin eri tietolähteistä ja mm. vieraillemalla soveltuvissa kohteissa. Toimivien käytäntöjen löytymisen myötä joitakin niistä lähdettiin viemään Oulunkaaren

lunkaarella eteenpäin jo hankkeen aikana. Esimerkiksi tehostetun kotihoidon kokeilu käynnistettiin Pudasjärvellä vanhus- ja terveyspalvelujen yhteistyönä. Kokeilun perusteella Pudasjärvelle luodaan toimiva tehostetun kotihoidon malli, jota viedään soveltuvin osin myös muihin Oulunkaaren kuntiin.



Vanhuspalveluiden tiekartta ohjaa kotiin

Hyve-hankkeen tukemana Oulunkaarelle luotiin yhteistyössä eri toimijoiden kanssa vanhushpalveluiden tiekartta, joka ohjaa toimintaa vuoteen 2020 saakka. Tiekartta pitää sisällään mm. kotihoidon palveluiden uudelleenmäärittelyn sekä laaja-alaisen hyvinvointinäkökulman vahvistamisen.

HAASTAJINA VALTAKUNNALLISET TAVOITTEET
Valtakunnalliset vanhuspolitiikan tavoitteet korostavat terveiden ja toimintakykyisten elinvuosien lisäämistä sekä mahdollisimman hyvän elämänlaadun turvaamista ikäihmisille. Tämä edellyttää hyvinvointinäkökulman laaja-alaista huomioimista sekä Oulunkaaren että kuntien tuottamissa palveluissa.
Uuden vanhushpalvelulain sekä STM:n ja Kuntaliiton antaman laatusuosituksen mukaan ikääntyneen väestön osalta tulee erityisesti huomioida kotona asumisen turvaaminen, kuntoutumista edistävät toimenpiteet sekä ikääntyneiden osallistaminen oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Näistä lähtökohdista lähdettiin myös Oulunkaarella työstämään Hyve-hankkeen tukemana vanhushpalveluiden tiekarttaa.
TIEKARTTA TOTEUTTAA STRATEGIAA
Myös Oulunkaaren kuntayhtymän strategia nostaa esiin palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen ja siihen liittyvän tasapainoisen talouden lähtökohdan. Vanhuspalveluiden tiekartan tavoitteena on linjata vanhushpalveluiden kehittämistyötä vuoteen 2020 saakka ja samalla varmistaa, että jo käynnistetyt kehittämistoimet vastaavat Oulunkaaren ja sen omistajakuntien strategiaan tavoitteisiin.
Laadittu tiekartta sitoo yhteen eri palvelualojen yhteisen määrän terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä. Tiekarttaan on

TIEKARTAN ENSIMMÄISEN VAIHEEN KÄRKITOIMENPITEET

Tiekartan ensimmäisen vaiheen kehittämistoimenpiteet ("kodin hyvinvointipalvelut ikäihmisille") muodostavat kolme kokonaisuutta:

- 1. Hyvinvointia tukevat ja varhaisen tuen palvelut**
Vatupassi-palvelut – varhaisen tuen palveluita Sinulle
Kaikille avoimen, laadukkaan hyvinvointi-informaation tuottaminen ja hyödyntäminen. Tavoitteena on saada kaikki Oulunkaaren yli 65-vuotiaat Vatupassi-palveluiden piiriin ja näin kytkä yhteen eri hyvinvointipalveluiden ja tiedon tuottajat.
Esimerkkeinä Omahoito, ohjaus- ja neuvontapalvelut, internet-sivut, videoyhteydet, esitteet ja infopakettit
- 2. Asiakastyön uudelleenmäärittely ja organisointi**
Asiakkaat ovat oikeiden ja heidän yksilöllistä hyvinvointiaan tukevien palveluiden piirissä. Asiakkaan palvelutarpeen arvioinnin merkitys korostuu, ja samalla voidaan ottaa uusia palveluiden tuottamiseen mahdollistavia välineitä käyttöön. Välttämättä asiakkaaseen kohdentuvaan työhön käytetään mahdollisimman suuri osa resursseista.
Esimerkkeinä mobiilikotihoito työvälineenä
- 3. Arjen turvaa -palvelukokonaisuus**
Pudasjärven palkittu Arjen turvaa kunnissa -hanke kivi-jalkana
Ikäihminen haluaa ja voi asua kotona mahdollisimman pitkään. Tuetaan kotona asumista parantamalla asiakkaan psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista turvallisuutta. Apuna ovat asiakaslähtöiset hyvinvointiteknologian ratkaisut.

kiteytetty kuvaus vanhushpalveluiden kehittämisen suuntavieloista ja ns. kärkitoimenpiteistä. Tiekartta työstettiin yhteistyössä laaja-alaisen työryhmän kanssa ja siinä hyödynnettiin Hyve-hankkeen muista kehittämistoimista saatuja taustatietoja ja näkökulmia.

TIEKARTTA OHJAA KOTIIN
Vanhuspalveluiden tiekartan suunnittelussa ja toteuttamisessa edetään vaiheittain. Toimenpiteiden juurruttaminen jatkuu suunnitelmallisesti myös Hyve-hankkeen päättymisen jälkeen.
Tiekartan ensimmäinen vaihe

Päämääränä yhteistyön lisääminen vanhushpalveluissa

Oulunkaarella yksi tavoitteista oli terveys-, perhe- ja vanhushpalvelujen, yksityisten palveluntarjoajien ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön ja kehittämisosaamisen lisääminen. Moniammatillista yhteistyötä vahvistamalla ja uusia työmuotoja löytämällä halutaan varmistaa sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakaslähtöisyys myös tulevaisuudessa.

YhteistyöTILAILAISUDET
Tavoite: Uusien yhteistyömuotojen etsiminen ikääntyneiden arjen turvaamiseksi
Kumppanit: Yhteistyössä ikäihminen toimijana -hankkeen kanssa järjestettiin kaikissa Oulunkaaren viidessä kunnassa – lissä, Pudasjärvellä, Simossa, Utajärvellä ja Vaalassa – iltatilaisuudet, joihin kutsuttiin järjestöjen ja yhdistysten edustajia kuulemaan ja keskustelemaan yhteistyömahdollisuuksista eri toimijoiden kesken. Kunnat olivat tilaisuuksien tärkeitä yhteistyökumppanit.

Sisältö: Tilaisuuksissa kuultiin puheenvuoroja jo olemassa olevista käytännöistä. Pienryhmissä pyrittiin löytämään erilaisia yhteistyömuotoja toimijoiden välille sekä iahan uusia mahdollisia toimintakäytäntöjä. Monenlaisesta yhteistyöstä sovittiin jo tilaisuuksien aikana.
Jatko: Osallistujat kokivat tilaisuudet hyödyllisinä ja toivoivat vastaavia tilaisuuksia myös jatkossa. Kaikkien tilaisuuksien tuotokset ja toimintaehdotukset kerätään yhteen ja lähetetään kaikille osallistujille. Niiden pohjalta osallistujat voivat miettiä mahdollisia ja toivottavia konkreettisia jatkoaskelaita ikääntyneiden hyväksi. Tuloksista tiedotetaan myös paikallisissa sanomalehdissä. Vastavien tilaisuuksien järjestämisestä jatkossa sovitaa esimerkiksi paikallisten vanhusneuvostojen ja kuntien kanssa.

Yhteinen kehittäminen luo hyvinvointia.





Kainuun osahanke

Hyve-johdamisen kartta

Kainuussa kiitettävästi tavoitteeseen strategisen tason johtamisosaamisen vahvistamisessa

Hyve-hankkeen Kainuun osahanketyön ansiosta Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä päästiin selkeästi strategisen tason johtamisosaamisen vahvistamiselle annettuihin tavoitteisiin. Osahankkeen aikana strategiaosaaminen lisääntyi sekä strategiaprosessi yhtenäistettiin koko organisaatiossa.

NÄIN STRATEGISEN TASON JOHTAMISOAAMISTA VAHVISTETTIIN KAINUUSSA

Aloitut:
Lähtötilan arviointi
Kainuussa lähdettiin liikkeelle olemassa olevan strategiaprosessin kuvauksesta.
Työskentelymuodot: työpajatyöskentely ja työpöytätyöskentely

Kehitystyö:
Olemassa olevan strategiaprosessin kuvaus
Kuvauksessa etsittiin luontevasti olemassa olevan prosessin vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Lopullinen olemassa olevan strategiaprosessin kuvaus toteutettiin QPR-työkalun avulla soten laatu-järjestelmän mukaisesti.

Lopputuloksesta: strategiatyön vuosikello, strategiakäsikirja

Asiantuntijatuiki:
Strategiaprosessin käyttöönoton sekä tulosalueiden yhdenmukaisten toimintatapojen ja strategiaosaamisen varmistaminen

- sisäisen suorituskvyn ja toimintaympäristön tukeminen
 - tavoiteasetannan ja tiekart-tatyön tukeminen
 - tuki tuloskortiston laadinta-tulos- ja vastuualueille
- Asiantuntijana Kuntien Tiera Oy
Työskentelymuodot: strategia-työpajat, erilaiset ohjeistukset

Asiantuntijatuiki jatkuu kuntayhtymässä myös hankkeen loputtua.

TYÖKALUT JALKAUTTAMAAN STRATEGISET TAVOITTEET

1. Strategiakäsikirja

Kirjassa on kuvattuna strategiaprosessi, prosessiin osallistuvat henkilöt sekä henkilöiden roolit, keskeiset tehtävät ja työskentelytavat prosessivaiheittain. Lisäksi kirjaan on koottu strategiatyötä helpottavia työpohjia.

2. Strategiatyön vuosikello

3. Talous- ja strategiaprosessin yhteyden kuvantaminen

4. Huoneentaulu vastuualueiden ja tulosyksikön esimiehille

Tauluun on kuvattu lyhyesti prosessin vaiheet, joissa kyseisen esimies on mukana strategiatyössä

5. Päivitetty arvokirja

Arvokirjaan on kirjattu Kainuun soten arvot. Sisältö on päivitetty Kainuun maakunta-kuntayhtymän aikaan laadi-

tuista arvoista, jotka olivat lähellä Kainuun soten nykyisiä arvoja. Kirjan käyttöönottoa testattiin ennen hyväksymistä kehittämis- ja suunnitteluyksikössä.

Arvokirjan tarkoituksena on auttaa työntekijää pohtimaan, mitä arvot merkitsevät hänelle ja kuinka ne näkyvät päivittäisessä työssä. Arvokirja käydään läpi esimiehen ja työyhteisön kanssa.

Kohti tiedolla johtamisen tietojärjestelmää

Tiedolla johtamisen perusteiden vahvistamisessa edettiin Kainuussa Hyve-hankkeen aikana kaksi olennaista vaihetta: Kainuun soten ylimmän johdon eli tulosaluejohtajien tietotarpeet kerättiin ja analysoitiin. Näin voitiin tunnistaa tietojen saatavuus sekä pystyttiin selvittämään, mistä tietotarpeiden mukainen tieto on saatavissa tarvittaessa. Hankkeessa tutustuttiin myös erilaisiin vaihtoehtoihin toteuttaa johdon työpöytätyyppinen tiedolla johtamisen järjestelmä. Seuraavaksi Kainuussa tulisi edetä työkalujen ja menetelmien valintaan sekä näiden käyttöönottoon ja käyttöön.

NÄIN TIEDOLLA JOHTAMISEN PERUSTEIDEN VAHVISTAMINEN ETENI KAINUUSSA

1. Selvitystyö

Tiedolla johtamisen toimintamallin kehittäminen aloitettiin selvittämällä käytössä olevat tiedolla johtamisen arkkitehtuuri, menetelmät ja mittarit. Selvityksessä hyödynnettiin aikaisempaa johdon raportoinnin selvitystyötä sekä talous- ja toimintasuunnitelmaa, jonka yhtenä osana on strategia.

2. Ylimmän johdon haastattelut

Haastattelut selvittävät ylimmän johdon tietotarpeet, ts. mitä tie-

toa, tunnuslukuja ja mittareita tarvitaan strategisen suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Esille nousseista 99 tietotarpeesta johto priorisoi kuusi tarkempaan selvitykseen.

3. Tietotarpeiden nykytila-arvio

Tiedolla johtamisen nykytila-arviossa käytiin läpi tietotuotannon prosessi sekä kuvattiin mittarit ja niiden tietorakenne.

4. Tiedolla johtamisen järjestelmän tarvemääritys

Tietojärjestelmän tarvemäärityksen ja käyttöönoton tueksi laadittiin dokumentaatio.

Oikea tieto.
Oikea aika.
Oikea paikka.
Oikeat henkilöt.

Kainuussa tiedolla johtamisen perusteiden vahvistamiseen ja johdon toiminnanohjausjärjestelmien kehittämiseen osallistui asiantuntijana Kuntien Tiera Oy.



DOKUMENTAATIO TARVEMÄÄRITYKSEN TUEKSI

- jatkokehitystoimien pohjaksi kooste ongelmista ja kehitystarpeista tiedolla johtamisen organisoitumiseen ja tuotantoon liittyen
- tietotarpeet kattavasti ja priorisoidusti
- ehdotus kehitystoimenpiteistä ja nopeasti tehtävissä olevista parannustoimista
- organisaation tiedolla johtamisen kypsyystasianalyysi
- hankkeiden välisten riippuvuuksien kuvaus
- tiedolla johtamisen malli strategisten toimenpiteiden

- tuottavuusvaikutusten sekä palvelurakenteen muutosten vaikutusten arviointiin
- johtamisjärjestelmän seurantaprosessi
- johtamisjärjestelmän seurannan vuosikello
- kehittämisen tiekartta
- tiedolla johtamisen organisointi- ja hallintamalli
- tiedolla johtamisen toteutusvaihtoehdot
- tavoitetilan prosessikartta, prosessi-integraatiomalli
- tavoitetilan tietojärjestelmäkartta, tietovirtakaaviot

Osaava ja hyvinvoiva esimies

Hyve-hankkeen Kainuun osahankkeessa sosiaali- ja terveysalan lähiesimiestyön kehittämisessä keskityttiin viemään eteenpäin erilaisia käytäntöjä ja toimintamalleja, jotta tuloksena olisi osaava ja hyvinvoiva esimies nyt ja tulevaisuudessa.

TRAINEE-OHJELMA

Toimialan sisäinen kehitysohjelma

Kenelle: Trainee-ohjelma on tarkoitettu lähiesimieheksi haluavalle ja jo lähiesimiehenä toimivalle organisaation työntekijälle.

Tavoite: Ohjelman tavoitteena on vahvistaa lähijohtamisen osaamista ja toteuttaa toimialan sisäinen kehittämisohjelma "tulevaisuuden johtajille". Tarkoituksena on vastata tämän päivän muutosten mukana tuomiin uusiin johtamishaasteisiin.

Lähtöarvio: Lähiesimiestyön osamisaalueita käytetään pohjana Trainee-ohjelman mukaan lähtevän valmennettavan lähtötila-arviossa ja henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen suunnitelman laatimisessa.

Mentorointimenetelmä: Trainee-ohjelma toteutetaan mentorointimenetelmällä. Mentorijaksi py-

ritään löytämään kokenut lähiesimies organisaation eri yksiköstä, jossa valmennettava työskentelee. Trainee-ohjelman etenemistä arvioidaan jatkuvasti kaikkien ohjelmassa kiinteästi olevien tahojen toimesta.

Tulos: Osaava ja käytettävissä oleva johtajareservi lähiesimiestehtäviin.

ESIMIEHEN TYÖKALUPAKKI

Infokonsepti esimiehille

Tavoite: Työkalupakin tarkoituksena on turvata ajantasaiset, yhtenäiset ja helposti löytyvät esimiestyöohjeet ja toimintamallit organisaatiossa sekä tehostaa käytäntöjen jakoa organisaation sisällä.

Sisältö: Esimiesten infokonseptiin koetaan organisaatiossa jo olemassa olevia hallinnollisia ohjeita, toimintamalleja ja erilaisia työkaluja, kuten arvokirja ja strategiakä-

sikirja. Ne kaikki ovat merkittäviä lähiesimiestyössä ja työn kehittämisessä.

Tulos: Työkalupakki auttaa tiedon hallintaa ja luo kokonaisnäkömyksen toimenkuva sisällöstä.

TYÖYHTEISÖSSÄ TAIDOLLA -HUONEENTAUU

Tuottava työntekijä -infokonseptin mukainen työväline esimiehille

Tavoite: Huoneentaulun tarkoituksena on kehittää vuorovaikutusta lisääviä käytäntöjä omassa työyhteisössä ja siten koko organisaatiossa. Työyhteisötaitojen kehittämisellä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen, sen laatuun ja työssä pysyvyyteen.

Esimiehen rooli: Esimies tukee yksikössään työyhteisötaitojen kehittämistä ja pyrkii autonomiaan vuorovaikutuksellisen johtamisen



periaatteiden mukaisesti.

Työntekijöiden rooli: Työntekijät sitoutuvat yhteisesti sovittuihin ohjeistuksiin ja toimivat niiden mukaisesti.

Sisältö: Työyhteisö valitsee 44 alais- ja työyhteisötaidosta 5–10 tärkeintä, joista tekevät huoneentaulun ja joita lähtevät tietoisesti kehittämään. Lähtökohtana kehittämiskohteille ovat organisaation arvot. Näin arvot ovat ohjaava-

na tekijänä työyhteisötaitoja kehitettäessä. Huoneentaulu liitetään osaksi Esimiehen työkalupakkia.

Tulos: Uusi toimintatapa nähdään osallisuutta, avoimuutta ja luottamusta edistävänä tekijänä työyhteisössä. Näillä tekijöillä on vahva merkitys yhteistyöyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.



Hyve-johtamisen kartta -hanke kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen Kaste-kehittämishjelmaan. Hankkeessa on kehitetty ja uudistettu sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista. Hankkeen kokonaishallinnosta on vastannut Oulun kaupunki. Hankkeeseen on kuulunut kolme osahanke: Oulun osahanke, Oulunkaaren osahanke ja Kainuun osahanke. Hankeaika on ollut 1.3.2012–31.10.2014.

Lisätietoa hankkeesta Innokylästä: www.innokyla.fi

