

The logo consists of the letters 'KT' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid orange square. The background of the entire page is a photograph of two people in a meeting, with one person's hands typing on a laptop keyboard. The image is framed by a blue border with a diagonal line pattern.

KT

Uudistuva johtaminen

*Henkilöstö-
johtamisen
hyvät käytännöt*

Uudistuva johtaminen

*Sote-johtamisen kehittämisteemoja
ja kokemuksia*

*KT Kuntatyönantajat
Helsinki 2020*

KT Kuntatyönantajat,
Soteliiderit-hanke
2020

1. painos
ISBN 978-952-293-749-0 (painettu)
ISBN 978-952-293-750-6 (verkkojulkaisu)

Kirjapaino Punamusta Oy
Ulkoasun suunnittelu Roban Konna Oy

Valokuvat: Eeva Anundi (kansi), Unsplash
Kuvitukset: Freepik.com

Verkkojulkaisu on ladattavissa
KT:n verkkosivuilta.

KT Kuntatyönantajat
Toinen linja 14
00530 Helsinki
puh. 09 7711
kt.fi

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Soteliiderit tukee sote-työnantajia

Soteliiderit – hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuneita muutoksia -hanke on KT Kuntatyönantajien toteuttama kehittämishanke, joka tarjoaa vuorovaikutusta, verkostoja ja vertaistukea sote-työnantajille. Se tukee sote-työnantajien muutosjohtamista ja kehittämistä.

Hanketta rahoittaa sosiaali- ja terveysministeriö, joka on myöntänyt Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta hankkeelle. Hanke kuuluu hallinnollisesti Työterveyslaitoksen vastuulla olevaan Onnistu yhdessä -konsortioon. Toimintaa toteutetaan vuosina 2019–2021.

Soteliiderit -hankkeesta kerrotaan KT:n verkkosivuilla www.kt.fi/soteliiderit sekä Työterveyslaitoksen verkkosivuilla osana Onnistu yhdessä – työhyvinvointi, johtaminen ja asiakasosallisuus sote-muutoksessa kehittämishanketta www.ttl.fi.

Sisältö

Lukijalle	6
1. Miksi johtamisen pitää uudistua?	7
Asiantuntijavinkkejä johtamisen uudistamiseen	10
Johtamiseen kohdistuu paljon odotuksia	13
Johtamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä	15
Tietoa tarvitaan johtamisen tueksi	16
2. Tuloksellinen kokonaisjohtaminen huomioi eri näkökulmat	17
Johtamista pitää arvioida ja mitata	19
Esimiehille ja johdolle tukea johtamisen palveluilla	21
Itseohjautuvuudella lisää ketteryyttä toimintaan	23
Asiakasosallisuuden edistäminen tukee työhyvinvointia	25
Laadukkaat palvelut edellyttävät hyvinvoivaa henkilöstöä	26
3. Tiedolla johtamisella lisää vaikuttavuutta	27
Mittaamisella tuottavuutta	29
Työ tehokkaammaksi tiedon ja robottien avulla	31
Robotti soitti palvelupuhelut asukkaille	33
Yhteisiä ICT-toimintamalleja tiedolla johtamiseen	34
Sote-tietojohdaminen vaatii kansallista vuoropuhelua	36
4. Vaikuttava esimiestyö on vuorovaikutuksellista	37
Johtamista kehitetään yhdessä	39
Muutostilanteiden johtaminen vaatii luottamusta	41
Vuorovaikutus on esimiestyön ydintä	44
Työvälineitä lähijohtamisen tueksi	46
5. Lopuksi	48
Kirjallisuutta	49

LUKIJALLE

KT Kuntatyönantajat haluaa tukea sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) työnantajien strategista henkilöstöjohtamista sekä sote-työnantajuutta muutoksissa. Soteliiderit-hanke on mahdollistanut tiiviin vuorovaikutuksen sote-työnantajien kanssa niin aluetilaisuuksissa, seminaareissa, teema-työpajoissa kuin johdon haastatteluissa. Hanke on tuottanut tämän oppaan.

Tämä julkaisu pohjautuu kymmeniin sote-työnantajien edustajien kanssa käytyihin teemakeskusteluihin johtamisen kehittämistarpeista ja meneillään olevista kehittämishankkeista. Oppaan teemoja konkretisoidaan sote-organisaatioista kertovilla esimerkeillä.

Julkaisussa kerrotaan myös muista sosiaali- ja terveysministeriön Euroopan sosiaalirahaston kautta vuosina 2019–2021 rahoittamista hankkeista, jotka kehittävät sote-alan tuottavuutta ja työhyvinvointia.

Julkaisua koottiin ja haastatteluja tehtiin kevään 2020 koronapandemian aikana, jolloin johtamisen merkitys nousi entisestään. Yhteisen tilannekuvan ylläpito ja toimenpiteiden sopeuttaminen muutoksiin ovat tärkeitä johtamistaitoja. Tärkeää on myös organisaatioiden resilienssi eli uudistumiskyky, jonka edistäminen on johdon ja esimiesten tehtävä. Koronavirukseen varautuminen on ollut kehitysoikka, jonka merkityksestä organisaatioiden toimintaan tehdään parhaillaan tutkimuksia opiksi tulevaisuuteen.

Tämän julkaisun avulla saat kuvan johtamisen keskeisistä teemoista Suomessa julkisten sote-työnantajien eli kuntien ja kuntayhtymien johdon näkökulmasta. Toivomme, että tämä julkaisu palvelee Sinua, joka pohdit johtamisen kehittämistä ja johtamisessa kehittymistä. Julkaisun lopussa on kirjallisuusvinkkejä, joiden avulla voit perehtyä syvemmin aiheisiin.

Innostavia lukuhetkiä!

Helsingissä 13.8.2020

Aija Tuimala, projektipäällikkö
Ilkka Niinimaa, työmarkkina-asiamies
KT Kuntatyönantajat



Miksi johtamisen pitää uudistua?

Ne ajat ovat ohitse, jolloin kuviteltiin, että johtajaksi synnyttään. Johtaminen nähdään nykyään opeteltavana taitona ja johtamisen kehittäminen onkin kestoaihe ammattikirjallisuudessa. Taitojen opiskelun rinnalla johtajan kannattaa myös arvioida ja kehittää itseään yhteisöllisenä toimijana.

Kiihtyvä toimintaympäristön muutos, kiristynvä kilpailu työvoimasta, palvelutarpeiden kasvu sekä soite-uudistus kirittävät uudistustyötä. Johtamisen uudistaminen varmistaa muutosten toteutuksen, mutta vaatii uudistumiskykyä myös jokaiselta johtajalta ja esimieheltä.

Muuttuva ja verkostoitunut toimintaympäristö lisää johtamisen haasteita

Muuttuvassa toimintaympäristössä kukaan ei voi hallita yksin kokonaisuuksia. Vuorovaikutustaidot ovatkin esimiehen tärkein työväline. Johtajilta vaaditaan yhä enemmän myös valmentavaa ja arvostavaa otetta. Hyvä johtaminen lisää samanaikaisesti sekä organisaation menestymisen mahdollisuuksia että työntekijöiden työhyvinvointia.

Johtajan tulee hallita myös monta eri asiantuntijuuden osa-aluetta: Talouden, palvelujen, oman toiminnan ja henkilöstön sekä asiakassuhteiden ymmärrys ja johtaminen muodostavat johtamiskokonaisuuden.

Yhä useammin johtamiseen liittyy myös kumppanuuksia ja yhteistyörakenteita niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden kanssa. Johtaminen on tasapainottelua eri näkökulmien välillä, mutta olennaista on ymmärtää, että kaikki näkökulmat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

Odotukset hyvälle henkilöstöjohtamiselle ovat kasvaneet


Strateginen henkilöstöjohtaminen auttaa varmistamaan henkilöstöresurssia. Työhyvinvointi, tuottavuus ja osaamisen kehittäminen voivat olla samansuuntaisia kehittämisprosesseja. Julkinen sektori ja so-te-ala kilpailevat työvoimasta tulevana vuosina niin muiden sektoreiden kuin yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Merkityksellinen työ ja vaikutusmahdollisuudet vetävät työntekijöitä puoleensa. Luottamuksellisessa ilmapiirissä innostutaan työstä ja sen kehittämisestä sekä ollaan tuottavia – niin työnantajat kuin työntekijät siis voittavat kokonaispelissä.

Johtaminen uudistuu oppimalla ja tekemällä

Uudistuva johtaminen -termillä viitataan aktiiviseen johtamisen uudistamiseen. Muutokset johtamisessa eivät tapahdu itsestään, vaan niiden eteen pitää tehdä päätöksiä, opetella uutta ja toimia toisin kuin ennen.

Johtamisen uudistaminen vaatiikin kokonaisuuksien käsittelyä, dialogia ja moniäänistä osallisuutta. Muutostarve on havaittava, suunnitelma laadittava ja sitten on toimittava, jotta muutos omaksutaan laajemminkin organisaatiossa.

A person wearing dark blue jeans and white socks is walking on a large, weathered log in a forest. The ground is covered with fallen leaves and twigs. The background is a dense forest with green and yellow foliage. The text is overlaid on the left side of the image.

”Hyvä johtaminen
lisää samanaikaisesti
sekä menestymisen
mahdollisuuksia että
työhyvinvointia.”

ASiantuntijavinkkejä johtamisen uudistamiseen

Kasvatavat palvelutarpeet, työn murros, moninaisemmat sote-rakenteet ja kilpailu osaavasta työvoimasta edellyttävät sote-työnantajilta strategista henkilöstöjohtamista. Kaikki tämä vaatii myös johtamisen uudistamista ja kehittämistä. Alla KT:n asiantuntijoiden vinkkejä johtamisen uudistamiseen.

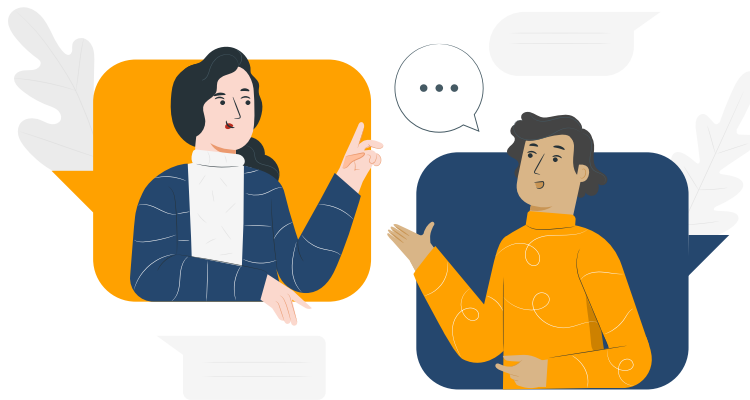
Työvoimapula vaatii huolehtimaan alan vetovoimasta

Työvoimapula on Suomessa suurinta monessa kunta-alalla yleisessä ammattinimikkeessä. Nykyisen työvoimapulan lisäksi väestön ikääntyminen kasvattaa työntekijätarvetta erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa.

– Kasvavaan palvelutarpeeseen vastaamiseksi työn tekemistapoja on uudistettava ja johtamista on kehitettävä, jotta voidaan huolehtia alan vetovoimasta, sanoo KT:n työmarkkinatutkija **Juho Ruskoaho**.

Nämä keinot eivät Ruskoahon mukaan kuitenkaan yksin riitä.

– Sote-alan koulutuspaikkojen on lisättävä. Hallitus lisäsi osalle aloista koulutuspaikkoja syksyllä 2020, mikä oli askel oikeaan suuntaan. Huolimatta huutavasta työvoimapulasta lääkärien koulutuspaikkoja ei kuitenkaan vielä lisätty.



”Johtamista on kehitettävä, jotta voidaan huolehtia alan vetovoimasta.”

Juho Ruskoaho, työmarkkinatutkija

Työn murros uudistaa töiden sisältöjä ja toimintatapoja

– Työn murroksella tarkoitetaan vuosia ja vuosikymmeniä kestävää töiden sisällön ja toimintatapojen muutosta. Sitä vauhdittaa uuden teknologian hyödyntäminen niin paljon, että on ryhdytty puhumaan murroksesta, kertoo KT:n johtava työelämän kehittämisen asiantuntija **Niilo Hakonen**.

Uuden teknologian, digitalisaation ja robotiikan käyttöönotto ei vielä itsessään saa aikaan parempia palveluita.

– Vasta uuden teknologian soveltaminen ja siihen liittyvät uudet toimintatavat tuovat tavoitellut hyödyt. Kenelläkään ei etukäteen ole tiedossa, millä aikataululla ja millä tavoin työn murros etenee eri toiminoissa ja ammateissa, muistuttaa Hakonen.

Toiminnan tehostaminen ei Hakosen mukaan ole ainoa päämäärä, vaan myös palveluiden ja niiden saatavuuden parantuminen. Työntekijöiden näkökulmasta toivottavia vaikutuksia puolestaan ovat rutiinistöiden ja vaarallisten tai raskaiden töiden helpottuminen.

Sote-uudistus edellyttää strategista henkilöstöjohtamista

– Onnistuneissa rakenneuudistuksissa tarvitaan sekä kovan että pehmeän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kiteyttää neuvottelupäällikkö **Henrika Nybondas-Kangas**.

Kovilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan lainsäädännöstä ja sopimusjärjestelmästä tulevia käytäntöjä ja pehmeillä käytännöillä muutosjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisen strategisuudesta tulevia käytäntöjä.

Sote-uudistuksen toteutus vaatii selkeitä tavoitteita ja epävarmuuden sietoa. Henkilöstöjohtamisen pitää olla strategista ja henkilöstön siirrot pitää hoitaa hallitusti ja tehokkaasti.

Lähijohtoa ja henkilöstöä kannattaa Nybondas-Kankaan mukaan tukea muutosviestinnällä, vuorovaikutuksella ja kohdennetuilla valmennuksilla.

– Jotta muutoksessa onnistutaan mahdollisimman hyvin, henkilöstöjohtamisen periaatteet ja ketterät henkilöstökäytännöt tarvitaan uudelle sote-maakunnalle etupainotteisesti, painottaa Nybondas-Kangas.

Etätöön ja etäjohtamisen käytännöt uudistuvat

Uudet, yhä suuremmat ja moninaisemmat sote-rakenteet vaativat etätöön ja etäjohtamisen käytäntöjen uudistamista. Koronakriisiin yhteydessä monessa organisaatiossa jouduttiin ottamaan äkillinen etätöoloikka.

– Vaikuttaa siltä, että kokemukset ympäri maata ovat olleet pääsääntöisesti hyviä ja vanhaan ei ole enää paluuta. Laajoissa rakenteissa kenttätöitä johdetaan etänä, joten etätuen ja -johtamisen mallien kehittäminen on erittäin tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta, sanoo työmarkkina-asiamies **Ilkka Niinimaa**.

Osaamisen johtamista tarvitaan työtehtävien muuttuessa

Uudistuvat osaamistarpeet konkretisoituvat sote-työssä sekä työvoimatarpeiden että osaamissisältöjen muutoksena. Työpaikkojen osaamistarpeita voivat muuttaa merkittävästi uudistuvien rakenteiden lisäksi erilaiset yhteiskunnan muutokset, esimerkiksi väestörakenteen muutos.

– Osaamisen johtamisessa on olennaista pystyä suuntaamaan organisaation osaamisresurssi uudistuvien tehtävien tueksi, sanoo osaamisen kehittämisen asiantuntija **Sanja Mursu**.

– Kevään koronaepidemia nosti esiin upeita esimerkkejä joustavaan osaamiseen pohjautuvasta henkilöstöresurssin hyödyntämisestä erilaisissa henkilöstöpankeissa ja digitalisoituvissa palveluissa.

”Etätuen ja -johtamisen mallien kehittäminen on erittäin tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.”

Ilkka Niinimaa, työmarkkina-asiamies

JOHTAMISEEN KOHDISTUU PALJON ODOTUKSIA

Valtakunnallinen SoteDialogit-hanke tutkii ja tukee sote-organisaatioiden kehittämistä. Kehittämistä tehdään yhdessä vanhuspalveluiden, lastensuojelun sekä ennalta ehkäisevien lasten, nuorten ja perheiden palveluiden työpaikkojen henkilöstön kanssa.

Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen dosentti **Sirpa Syväsen** mukaan SoteDialogit-hankkeeseen osallistuneilla työpaikoilla on työhyvinvoinnille hyvä perusta. Työ koetaan tärkeäksi, mielekkääksi ja monipuoliseksi. Työn hallintaa tukee se, että työ vastaa omaa osaamista ja että työssä voi käyttää hyvin tietojaan.

– Perustehtävä koetaan selkeäksi ja oman työn laatuun ollaan tyytyväisiä. Työlle on asetettu tavoitteita ja niiden toteutumista myös arvioidaan. Kokemus työn ilosta on myös vahvaa. Työhyvinvoinnin sekä työn vaikuttavuuden ja tuottavuuden näkökulmista nämä asiat ovat tärkeitä, kertoo Syvänen.

Analyseissa esiin on noussut toistuvia odotuksia johtamiselle

SoteDialogien työhyvinvointikyselyssä asetettiin rinnakkain, ”johtamisen peiliksi”, työntekijöiden arviot oman lähiesimiehensä johtamistavasta ja esimiesten itsearviointi omasta johtamisestaan.

– Suurimmat erot kokemuksissa kohdentuivat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, läsnäoloon sekä innostamiseen ja kannustamiseen. Tästä hyvinvointikyselystä olemme jatkaneet johtamiseen kohdistuvien odotusten tutkimista. Aikaisempien hankkeidemme ja kyselyiden korrelaatioanalyysin perusteella esiin on noussut seitsemän toistuvaa ja tärkeintä odotusta johtamiselle, Syvänen kertoo.

Taustaa

*Tampereen
yliopiston
koordinoima
SoteDialogit
-hanke
toteutetaan Etelä-
Pohjanmaalla,
Kainuussa,
Kanta-Hämeessä,
Kymenlaaksossa,
Lapissa,
Pirkanmaalla,
Pohjois-Savossa,
Pohjois-
Karjalassa ja
Uudellamaalla.
Hanketta
toteutetaan
vuosina
2019–2021.*



Odotukset esimiehelle

1. Esimies luo aktiivisesti työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.
2. Esimies arvostaa.
3. Esimies tukee ja auttaa.
4. Esimies rohkaisee, innostaa ja kannustaa.
5. Esimies on tasapuolinen.
6. Esimiehellä on laaja johtamisosaaminen (mm. talous, hallinto, henkilöstö).
7. Esimies kuuntelee.

Lähde: SoteDialogit-hanke, Sirpa Syvänen

Työhyvinvointia tutkitaan ja kehitetään

Julkisen sektorin työhyvinvointia ja työkykyä tutkitaan ja raportoidaan kansallisesti monin eri tavoin. Kuntien eläkevakuutus Keva tuottaa työnantajakohtaista tietoa, joka tukee työhyvinvoinnin ja työkyvyn seurantaan organisaatioissa. Työhyvinvointi parantaa sekä työntekijöiden elämän laatua että julkisen sektorin taloutta.

Työterveyslaitos tutkii ja tuottaa tukea työkykyjohtamiseen ja toteuttaa esimerkiksi kattavia työhyvinvointitutkimuksia, jotka antavat tietoa niin omasta organisaatiosta kuin verrokkitietoja muihin organisaatioihin

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ON JATKUVAA TYÖTÄ

Vuosikymmenessä kuntakohtainen palveluverkko on muuttunut Eksoten sadan toimipisteen palvelukokonaisuudeksi. Parhaillaan kuntayhtymässä tehdään johtamisjärjestelmän ja johtamisen uudistamistyötä.

– Tavoittelemme entistä parempaa johtamista sekä jokaisen määrätietoista vastuullisuutta. Toimintamme periaatteina ovat ihminen, yksinkertaisuus ja rohkeus, kertoo toimitusjohtaja **Timo Saksela**.

Henkilöstöä tuetaan valmentavalla johtamisella aktiivisiksi toimijoiksi samalla kun yhdenmukaistaan vaatimustasoa koko henkilöstölle. Myös toiminnan seurantaa ja tiedolla johtamista kehitetään johtamisen tueksi.

Luottamus ja yhteiset tavoitteet lisäävät rohkeutta uudistua

Eksote ja omistajakunnat työstävät hyvässä yhteistyössä myös palvelurakenteita. Kuntayhtymän palveluja on edelleen tarpeen yhtenäistää. Myös päällekkäisyyksien karsintaa jatketaan niin toiminnassa kuin johtamisessa.

– Vaikeiden asioiden käsittelyssä keskeistä on luottamus ja usko asioiden eteenpäin viemiseen yhdessä sovitusti. Jokaiselta tarvitaan rohkeutta uudistua. Esimiehiltä tarvitaan lisäksi kykyä innostaa asioihin tarttumiseen. Tahotila on helppo löytää yleistasolla, mutta toteutuksen hetkellä ei saa epäroidä. Yhteinen ymmärrys tavoitteista ja päämääristä on myös tärkeää varmistaa muutoksessa jatkuvasti, Saksela muistuttaa.

Lähitulevaisuudessa Eksotessa keskitytään tukemaan esimiesten ja henkilöstön työhyvinvointia sekä toteuttamaan uutta strategiaa.

– Systemaattisella johtamistoiminnalla varmistamme, että asiakaspalvelu toimii ja talous pysyy sovituisissa raameissa, Saksela summaa.

Taustaa

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri Eksote on yhdeksän kunnan kuntayhtymä Etelä-Karjalassa. Se on tuottanut vuodesta 2010 lähtien kaikki sote-palvelut noin 130 000 asukkaalle. Kuntayhtymän palveluksessa on noin 5 000 työntekijää.

TIETOA TARVITAAN JOHTAMISEN TUEKSI

Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote -uudistuksen valmistelun aikana perustetun Kymsote-kuntayhtymän palvelurakenteita harmonisoidaan edelleen kahden kaupunkikeskustan maakunnan alueella tiukassa talousraamissa.

– Uuden ison organisaation toimimaan saaminen kestää useamman vuoden. Kovin paljon Kymsoten perustaminen ei eroa isossa kuvassa siitä, mitä tavoitellaan kansallisessa sote-uudistuksessa, sanoo Kymsoten koti-, asumis- ja hoivapalveluiden palveluketjun johtaja **Jorma Haapanen**.

Johtamisessa tarvitaan realistista tilannekuvaa ja ennusteita

Organisaation muutostilanteessa johtamisen haasteita on runsaasti. Kovien talouspaineiden lisäksi on usein vaikeaa saada erityisesti kehittämisen ja johtamisen kannalta olennaista ja vertailukelpoista toimintatietoa.

– Vaikka Kymenlaakso on kompakti maakunta, niin toimintatavat maakunnan sisällä ovat olleet monessa kohtaa kovinkin erilaisia. Myös yllättävän iso ero on ollut erikoissairaanhoidon ja perustason toiminnan välillä. Leveämmillä harteilla on kuitenkin mahdollista resursoida paremmin kehittämis- ja johtamistyötä, sanoo Haapanen.

Tiukka talousraami asettaa usein strategian toteuttamiskelpoisuuden koe-tukselle. Haapasen mukaan strategia ei voi toimia johtamisen suunnannäyt-täjänä, jos sen perustana ei käytetä realistista tilannekuvaa ja ennusteita. Haapasen mielestä muutosjohtaminen terminä on menettänyt merkityksensä.

– Kunnat ja koko julkinen sektori on ollut ja tulee olemaan jatkuvassa muu-toksessa. Johtamista ei edelleenkaan haluta tai osata nähdä riittävästi oi-keana työnä. Erityisesti lähiesimiesten rooli muutosten läpiviennissä on tärkeä. Jokainen ansaitsee hyvän esimiehen. Silloin asiat menevät eteenpäin.

Taustaa

Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Kymsote aloitti toimintansa vuoden 2019 alussa. Se tarjoaa palveluja 170 000 asukkaalle kuuden kunnan alueella. Kuntayhtymällä on noin 6 000 työntekijää.

Tuloksellinen kokonaisjohtaminen huomioi eri näkökulmat

Organisaation strategia määrittelee organisaation toiminnan tavoitteet. Talous- ja palvelutavoitteiden lisäksi henkilöstöä ohjataan erillisillä tavoitteilla. Kaikkien näiden eri tavoitteiden pitää sopia hyvin yhteen.

Strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan varmistaa hyvinvoivat ja motivoituneet osaajat asiakkaille tärkeiden palveluiden tuottamiseen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan muun muassa resurssien ja kyvykkyyksien, HR-prosessien sekä arvojen muodostamaa kokonaisuutta.

Asiakas- ja henkilöstökokemuksia tulisi seurata

Strategisen kokonaisjohtamisen ydintä ovat talouden johtamisen lisäksi palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Johdon tulisi tietää toimivatko palvelut asiakkaiden näkökulmasta yhteen tehokkaasti ja tarjotaanko henkilöstölle hyvät työskentelyolosuhteet.

Johtamisen seurannan tulisikin keskittyä suorite- ja taloustiedon lisäksi asiakas- ja henkilöstökokemusten seurantaan.

Vastuualueen johtajat vastaavat toimialueensa kokonaisjohtamisesta eli palveluista, henkilöstöstä, asiakkaista ja taloudesta. HR-asiiantuntijat toimivat työehtosopimusten ja henkilöstötiedon asiantuntijoina, mutta myös johdon strategisena tukena.

Sote-palveluissa on kasvavia tuottavuustarpeita, joissa toimiva yhteys vastuualuejohdon ja hallintopalvelujen (talous- ja HR-palvelut) kesken tuottaa lisäarvoa yhteisten analyysien ja tulevaisuuskuvien avulla.

Asiakstarpeen ja -tiedon seuranta on koko organisaation yhteinen asia, mutta myös yhteistyötä asiakkaiden kanssa tulisi tiivistää. Johdon on tärkeää seurata henkilöstön työhyvinvointia, koska työhyvinvoinnin heikkeneminen voi heikentää asiakaskokemusta.

Itseohjautuvuus muuttaa esimiehen roolia

Henkilöstön johtaminen on onnistunutta, kun perustehtävät ja roolitukset ovat kirkkaita ja kaikki toimivat kohti yhteisesti määriteltyjä tavoitteita toisiaan arvostaen. Jokaisella henkilöllä tulee olla selkeä käsitys omasta tehtävästään osana kokonaisuutta.

Itseohjautuvuuden lisääntyessä korostuu jokaisen työntekijän vastuu omasta ja työyhteisön työstä, mutta samalla toiminta on oikea-aikaisempaa ja päätökset tehdään lähellä asiakkaita. Tämä muuttaa myös esimiehen roolia sparraavaan ja ohjaavaan suuntaan.



JOHTAMISTA PITÄÄ ARVIOIDA JA MITATA

Helsingin soten johtamismallissa olennaista on pitkäjänteinen kehittäminen. Henkilöstö- ja kehittämispäällikkö **Sari Kuoppamäen** mukaan johtamisen pitää tukea henkilöstö- ja asiakasollisuutta, monialaisia tiimejä, valmentavaa johtamista, selkeiden tavoitteiden asettamista, tiedolla johtamista, selviä pelisääntöjä, kehittämisen ketteryyttä ja osaamisen johtamista.

Hallintojohtaja **Tiina Mäki** kertoo, että johtamismallia arvioidaan jatkuvasti ja tarkastellaan, jääkö jotain osa-alueita katveeseen. Joka vuosi valitaan myös eri painopisteitä kehittämiselle.

– Arjessa ei välttämättä huomaa edistymistä ja tämän vuoksi kehitystä pitää myös tietoisesti tunnistaa ja mitata, Mäki sanoo.

– Ostamme paljon palveluja etenkin sosiaalihuollon puolella. Ostopalveluissa on myös tarkoituksenmukaista ottaa huomioon johtamismallimme ja tulokellisuuden mittaristomme.

Henkilöstökokemuksen mittaamiseen kiinnitetään huomiota

Kuoppamäen mukaan Helsingin sotella on käytössä paljon mahdollisuuksia henkilöstötyytyväisyyden mittaamiseen.

– Työyhteisömme ovat saaneet valtakunnallista tunnustusta hyvänä työpaikkana. Henkilöstökokemuksen mittaaminen palvelee myös kokonaisnäkömyksen muodostumista, yleistä johtamista ja esihenkilöiden työtä palvelupinnassa, Kuoppamäki kertoo.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan monin tavoin. Suoran palautteen lisäksi asiakkaiden osallistumismahdollisuudet ovat tärkeitä Helsingin soten kaikessa toiminnassa, myös ostopalveluissa.

– Asiakaspalaute on ollut lähes aina positiivista. Tietojohtamisen parissa on ajankohtaisesti paljon menossa niin korona-haasteiden, tiedon keräämisen

Taustaa

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala tuottaa hyvinvointia, terveyttä ja sosiaalista turvallisuutta helsinkiläisille. Se on noin 14 000 työntekijän kokonaisuus, jossa esimiestyötä ja johtamista on kehitetty systemaattisesti vuodesta 2015 alkaen. Johtamista tarkastellaan nelimaalimallin avulla.

kuin isojen hankkeiden kuten Apotin osalta. Apotin myötä tulee paljon strategista ja operatiivista tietoa, joka myös haastaa johtamista, sanoo Mäki.

Nelimaali: Helsingin sote tavoittelee palvelujen uudistamisen myötä näiden kaikkien osa-alueiden parantamista



Nelimaali on esimiesten ja yhteisöjen työkalu. Se on keskiössä, kun yksiköt laativat omia tavoitteitaan.

Lähde: Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi.

ESIMIEHILLE JA JOHDOLLE TUKEA JOHTAMISEN PALVELUILLA

Olemme edenneet hyvin, sanoo henkilöstöjohtaja **Eeva Aarnio** Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä syksyllä 2018 toteutetusta johtamisjärjestelmän uudistuksesta. Toimialueet korvattiin palvelualueilla, joille tarjotaan johtamisen tukea uudella toimintamallilla. Muun muassa HR:n rooli on muutoksessa hallinnollisesta toimijasta ydinpalvelutoiminnan strategiseksi kumppaniksi.

– Eri johtamisen palvelut ovat yhdessä rakentamassa yhteydet palvelualueille, mikä tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua johdon ja esimiesten kanssa muun muassa kehityssuunnista, painopisteiden siirrosta ja palveluiden sisällöstä. Kun selkiytyy miten malli toimii ja mitä johtamisen palveluita on palvelualueille tarjolla, palvelualueiden tarpeet selkenevät. Toiminnan keskiössä ovat koko ajan asiakkaiden tarpeet.

Palvelutoiminnan tarpeet määrittävät henkilöstöjohtamista

Aarnion mukaan yhteistyötä viedään jatkuvasti eteenpäin. Palvelualueille viestitään monikanavaisesti, miltä tiimiltä saa kulloinkin tarvittavaa palvelua.

– Uudistuksella tavoittelemme myös 'yhden luukun periaatetta', eli esimiehille vahvistusta siitä, että 'tuolla ratkaistaan minun ongelmani'. Lähdimme liikkeelle talouden, hallinnon ja HR-palveluiden uudistamisella, mutta vana vedessä tulevat mm. tietohallinto, tutkimus- ja koulutuspuoli sekä asiakkuus ja viestintä, Aarnio kertoo.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on silta palvelutoimintajohtamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä. Palvelutoiminnan tarpeet määrittävät henkilöstöjohtamista. Yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi prosesseiksi. Kaikki tähtää yhteiseen tavoitteeseen siitä, että palvelutoiminnassa on oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla kustannuksella.

Taustaa

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin omistavat 21 kuntaa ja sen erikoissairaanhoitoa antava keskussairaala on Jyväskylässä. Sairaanhoitopiirin alainen Keski-Suomen Seututerveyskeskus-liikelaitos tuottaa palvelut kahdeksalle kunnalle. Sairaanhoitopiirissä on noin 3 700 työntekijää.

Koronakriisi testasi uutta organisaatiomallia

Keväällä ennen koronapandemiaa oltiin juuri lanseeraamassa asiakaspalvelukysely. Tavoitteena on nyt eteneminen palautteen keruussa syksyllä 2020. Kriisitilanne osoitti osaltaan uuden organisaatiomallin toimivuuden.

– Koko organisaation kattavat palvelut pystyivät hyvin keskinäiseen roolitukseen ja ottamaan vastuuta. Tämä näyttäytyi entistä selkeämpinä ja nopeammin reagoineina johtamisen palveluina palvelualueille. Yhteistyö talon sisällä toimi erittäin hyvin, Aarnio kertoo.



”Toiminnan keskiössä ovat koko ajan asiakkaiden tarpeet.”

Eeva Aarnio, henkilöstöjohtaja,
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

ITSEOHJAUTUVUUDELLA LISÄÄ KETTERYYTTÄ TOIMINTAAN

Keusoten strategiaan tavoitteisiin on kirjattu, että lähitulevaisuudessa kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Henkilöstö siirtyy vaiheittain kohti itseohjautuvuutta oppien samalla uutta tapaa tehdä työtä ja johtaa yhteistä toimintaa. Päämääränä on, että itseohjautuvalla organisaatiolla on kyky jaettuun johtamiseen ja päätöksentekoon on ketterää sekä perustuu asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatio on silloin luonut rakenteet, jotka mahdollistavat itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumisen ja tiedon avoimuuden.

Tulevaisuudessa valmentajan rooli on keskeinen osa esimiehen tehtävää. Johtamisosaamista tuetaan kaikilla esimiestasoilla. Lisäksi työtä kehitetään ja ohjataan yhdessä LEAN-periaatteiden avulla.

– Suunnitelmaa on nyt viety käytäntöön ja parannettu koko ajan. Koronapandemia toi kiireen niin esimiehille kuin koko organisaatioon ja valmennukset laitettiin tauolle. Tällä välin yhteistyökumppani Filosofian Akatemian kanssa alettiin valmistella videovalmennusta ja HR:n pieni projektiorganisaatio laati työkirjan sisäiseen käyttöön. Jo huhtikuussa päästiin jatkamaan virtuaalivalmennuksia, henkilöstöjohtaja **Päivi Autere** kertoo.

– Lisäoivalluksia on tullut matkan varrella koko ajan ja tekijätkin ovat oppineet lisää, sanoo erityisasiantuntija **Matleena Ylitalo**.

Johtajien pitää muuttaa johtamistapojaan ja ajatteluaan

Autere nostaa esiin kolme olennaista näkökulmaa kehittämistyöstä.

– Esimiehillä täytyy olla käytössä työkaluja, joilla asiaa voidaan jalkauttaa työyhteisöön. Koko ajan pitää myös painottaa johtajan ajatustavan muutosta. Johtajan täytyy auttaa työntekijöitä, mutta samaan aikaan pitää muuttaa omaa johtamistapaa ja ajatteluaan – pitää muuttua valmentavaksi johtajaksi. Kol-

Taustaa

Keusote eli Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveyspalveluja tarjoava kuntayhtymä syntyi 2018 alueen kuntien vapaaehtoisella yhteistyöllä. Siinä ovat mukana Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Keusote on tarjonnut palveluja vuodesta 2019 alueensa 200 000 asukkaalle. Sillä on noin 3 500 työntekijää.

manneksi pitää korostaa sitä, että kyseessä on yhteinen oppimismatka ja että kaikki pysyvät mukana.

Toteutuksen tukena on ollut myös tutkimuksellinen mittaristo ja seuranta.

– Uudistuksen edetessä pystytään mittaamaan organisaation osan itseohjautuvuuden kehitystä. Yli puolet esimiehistä ja henkilöstöstä on lähtenyt jo mukaan uudistukseen, erityisasiantuntija **Tanja Hiilinen-Häsä** kertoo.

– Koko organisaation ja ylimmän johdon sitoutuminen on tärkeää. Koska kyseessä on strateginen tavoite, se antaa selkänöjan, Autere sanoo.

– On organisaatio mikä tahansa, ihmiset haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itseohjautuvasti.

Järvenpää jatkaa itseohjautuvuuden kehittämistä kaupungin palveluissa

Itseohjautuvuuden kehittäminen Keski-Uudellamaalla alkoi Järvenpään kaupungin sotessa jo ennen Keusote-kuntayhtymän perustamista. Järvenpään kotihoito ryhtyi kehittämään itseohjautuvuutta henkilöstölähtöisesti vuoden 2017 lopussa. Projektin tavoitteena oli tehdä hollantilaisesta Buurtzorgin mallista suomalaiseen julkiseen organisaatioon soveltuva itseohjautuvan tiimiyön malli kotihoidossa.

Tavoitteena oli vahvistaa kotihoidon kilpailukykyä, lisätä asiakastyytyväisyyttä, nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista sekä ennen kaikkea lisätä henkilöstön työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Omaan työhön vaikuttamisen kasvamisella haluttiin vahvistaa myös työhön sitoutumista ja motivaatiota sekä tasapainottaa tiimin keskinäistä vastuunjakoa. Kehittämishankkeen tiimitä saadut oppimiskokemukset on dokumentoitu Itseohjautuvaa yhteispeliä -julkaisuksi.

– Järvenpää jatkaa itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kehittämistä kaupungin muissa palveluissa hankkeella, jossa toteutetaan henkilöstölähtöisiä kokeiluja. Tarkoituksena on mallintaa julkiselle sektorille soveltuvia itseohjautuvuuskäytäntöjä sekä selvittää missä määrin ja minkälaisilla eri tavoilla kuntaorganisaatio voi toimia kokeilukulttuurin kotina, kertoo kehittämisspäällikkö **Kati Toikka**.

ASIAKASOSALLISUUDEN EDISTÄMINEN TUKEE TYÖHYVINVOINTIA

Asiakkaan näkökulma ja osallisuus yhdistyvät organisaatiolähtöisen näkökulman kanssa, kun pohditaan palveluprosessien sujuvuutta. Kun asiakkaat ovat osallisena palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä, voidaan tuottaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita.

– Asiakasosallisuuden toteutuminen palvelujärjestelmässä vaatii organisaation johdon ja esimiesten sitoutumista asiakasosallisuuden edistämiseen. Johtaminen luo edellytykset asiakasosallisuuden toteutumiselle, kertoo projektipäällikkö **Elina Weiste** Työterveyslaitokselta.

Uusi toimintakulttuuri edellyttää yhteistä keskustelua

Asko-kehittämisen ja tutkimushankkeessa asiakasosallisuuden kehittämisen työmenetelminä ovat yhteiskehittämistyöpajat, joihin osallistuu henkilöstöä yli yksikkörajojen sekä asiakkaita ja kokemusasiantuntijoita. Työpajoissa johtajat, henkilöstö ja asiakkaat keskustelevat yhdessä asiakkaiden osallistumiseen liittyvistä kysymyksistä.

– Yhteinen keskustelu avaa uusia näkökulmia, mikä on välttämätöntä uudelleenlaisen toimintakulttuurin syntymisessä. Osallistuminen yhteiskehittämiseen tukee työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvointia, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työkäytäntöihinsä, kertoo Weiste.

** Hankkeen toteuttajaorganisaatiot ovat Helsingin kaupunki, Sastamalan Hyvinvointikampus, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiiri.*

Taustaa

Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osajiksi (ASKO) -kehittämisen ja tutkimushankkeen osallistuu viisi organisaatiota. Asiakasosallisuutta kehitetään yhdessä henkilöstön, johtajien ja asiakkaiden kanssa Työterveyslaitoksen, Terveystieteiden tutkimuskeskuksen, Tampereen yliopiston ja Helsingin yliopiston tuella. Hanke toteutetaan vuosina 2019–2021.*

LAADUKKAAT PALVELUT EDELLYTTÄVÄT HYVINVOIVAA HENKILÖSTÖÄ

Sote-organisaatioiden tavoitteena on tuottaa hyvät ja laadukkaat palvelut asiakkaille. Tämä edellyttää hyvinvoivaa ja työkykyistä henkilöstöä, josta huolehditaan hyvällä työkykyjohtamisella.

– Työkykyjohtaminen on osa organisaation strategista ja päivittäistä johtamista ja se on kaikkien vastuulla. Eri toimijoiden kuten, johdon, esimiesten, HR:n ja työntekijöiden roolit ja vastuut on tärkeää määritellä yhteisesti, kuten on tehty pilottikohteissa. Organisaatiot laativat itselleen työkykyjohtamisen mallit, joita on käsitelty myös yhdessä vertaisoppimispäivissä, toteaa projektipäällikkö **Eija Haukka** Työterveyslaitokselta.

Toimivat käytännöt tukevat muutoksissa

Hyvällä työkykyjohtamisella ja toimivilla työkyvyn tuen malleilla voidaan tunnistaa työkykyyn liittyviä riskejä ja vaikuttaa ennakoivasti työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin. Työkykyjohtamisen merkitys korostuu muutostilanteissa.

– Mukana olevien sote-organisaatioiden haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi kevään koronapandemian aiheuttama yllättävä poikkeustilanne on tiivistänyt yhteistyötä ja johtamisjärjestelmän toimivuutta. Se on myös havainnollistanut miten työkyvyn tuen mallit toimivat. Työkykyjohtamisen on koettu jopa kehittyneen koronan myötä. Tämä tukee aikaisempia havaintoja siitä, että toimivat ja olemassa olevat yhteisesti sovitut käytännöt tukevat muutoksista selviytymistä, Haukka jatkaa.

**Hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden nimet kokonaisuudessaan:*

Pohjois-Karjalan Sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä, Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä sekä Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä Soite.

Taustaa

*Siun Sote,
Essote sekä
PHHyky ovat
kehittäneet
työkykyjohtamisen
malleja ja hyviä
käytäntöjään
Strateginen
työkykyjohtaminen
sote-muutoksessa
hankkeessa
(2019–21).
Myös Kymsote
ja Soite ovat
liittyneet mukaan
kehitystyöhön 2020
alussa.**

Tiedolla johtamisella lisää vaikuttavuutta

Tiedolla johtamisesta puhutaan paljon julkisessa johtamiskeskustelussa. Tiedolla johtaminen tarkoittaa kansankielisesti monipuoliseen tietoon ja tiedon analysointiin perustuvaa päätösten tekemistä. Taustalla on oikea ja luotettava tieto eli tietojohtamisen malli ja toimintatavat.

Julkishallinto on kehittynyt viime vuosina taloutta koskevan tiedon analysoinnissa ja ennakoinnissa. Tietotuotannon kehittyessä on hyödynnetty sekä automatisaatiota että robotisaatiota, jotka muuttavat johtamista. Lisäksi palveluja ja muuta toimintaa koskevaa tuotanto- ja asiakastietoa hyödynnetään yhä laajemmin johtamisen tukena. Varsinaisessa tiedolla johtamisessa kokonaisvaltaisen ja reaaliaikaisen tiedon ja analyysien avulla on kuitenkin vielä kehitettävää.

Sote-johtamisessa ajankohtainen tarve on yhdistää talouden ja toiminnan tietoon henkilöstötietoa. Henkilöstön työkyky ja työhyvinvointi sekä henkilöstöresurssin käyttö voivat vaikuttaa toisistaan irrallisilta asioilta, mutta ne kytkeytyvät erittäin vahvasti kokonaistuottavuuteen varsinkin yhdistettynä palvelutuotanto- ja kustannustietoon. Niiden rinnalla on tarkasteltava myös asiakas- ja henkilöstömittarien kehitystä, jotta organisaation toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta saadaan kokonaiskuva.

Tiukentunut talous kasvattaa tarvetta tiedolla johtamiseen

Integroitu kokonaistieto kuulostaa päivänselvältä ja yksinkertaiselta asialta, mutta miksi sitä ei ole joka organisaatiossa hyödynnetty? Tarve tiedolla johtamiseen on julkisella sektorilla kasvanut rahoituksen tiukentuessa ja palvelutehtävien lisääntyessä. Ajatukset tiedolla johtamisen kuntoon saattamisesta vaihtelevat mittavista tietojärjestelmäinvestoinneista tiedon analysoijien puutteeseen, omaan kiireeseen ja tiedolla johtamisen rakenteen tai mittareiden epämääräisyyteen. Ennen kaikkea tiedolla johtamisen tavoitetila ja seurannan kohteet olisi hyvä määritellä organisaatiokohtaisesti.

Tiedolla johtamisen askeleista löytyy mallisesimerkkejä myös sote-kentältä. Toteutetut ratkaisut ovat esimerkiksi raportointimalleja, systemaattista tiedonkeruuta, prosessimalleja, tietojärjestelmiä tai johdon työpöytiä. Jakamalla kokemuksia edistämme parhaiten tätä erittäin merkittävää asiaa.

Tiedolla johtaminen tarvitsee luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa

Johdon tehtävänä on määritellä johtamisen kannalta olennaiset seurattavat tiedot ja niistä koostettavat mittarit ja analyysit. Tukea määrittelyyn tarjoaa muun muassa kokonaisarkkitehtuuri-suositus (JHS 179), jota käytetään apuna organisaatioiden toiminnan, kehittämisen, strategiatyön sekä tietojohdamisen suunnittelussa. ICT:n ja johdon vuoropuhelulla muodostetaan kokonaiskuva tilanteesta ja mahdollisista tarpeista.

Johtamisen eri tasoilla tarvitaan kullekin tasolle kohdennettua tietoa, jotta johtamisen suuntaa on helpompi tarkistaa. Talousarvio osavuosikatsauksineen voi hyvin riittää valtuustolle, mutta ei kotihoidon esimiehelle tai talousjohtajalle. Raporttien ja analyysien määrä on siis mittava. Taloushallintojärjestelmissä on jo satoja mallipohjia tarjolla. Eräs johtaja pohti, miten löytää raporttivarastosta oikeat mallit. Oman aktiivisuuden lisäksi tarvitaan myös palveluntuottajien tukea.

Sote- ja HR-johtoa puhuttaa myös oman organisaation tietojen vertailtavuus, joka koetaan erityisesti HR-tiedoissa liki mahdottomaksi. Organisaatioissa pohditaan esimerkiksi sitä, onko yksikössä x riittävästi vai liikaa henkilöstöä muihin vastaaviin toimijoihin verrattuna. Vertailu on hankalaa erilaisten organisointimuotojen (yhtiö, liikelaitos, ostopalvelut, oma tuotanto) vuoksi, mutta myös erilaisten palvelu- ja kirjaamisperiaatteiden vuoksi.

Sote-uudistuksen valmisteluun on jo vuosia liittynyt erityisesti kansallisella tasolla tiedolla johtamisen ja tietojohdamisen valmistelu. Maakuntien sote-tietojohdamista sekä valtakunnallista tietotuotannon kehitystä tuetaan Toivo-ohjelman VIRTJA ja VALTAVA-hankkeilla. Tulevien sote-maakuntien vastuulla on suunnitellusti kehittää paikallisesti toimivat mallit.

KT Kuntatyönantajat tukee yhdenmukaisia tietotuotannon ja tiedolla johtamisen käytäntöjä. Vuonna 2013 laadittu henkilöstöraportointisuositus uusitaan, jotta henkilöstötiedon raportoinnin kehitys veisi samaan suuntaan ja tilanne tulevaisuudessa helpottuisi.

MITTAAMISELLA TUOTTAVUUTTA

Yleistä tunnelmaa voisi ehkä kuvata niin, että selkäytimissä on tieto, että rahaa ei liikaa ole ja asioita pitäisi tehdä tehokkaammin. Ongelma ei ole kuitenkaan korjattavissa työntekijöiden lisäkuormituksella, vaan ratkaisuja on löydettävä muilla keinoilla, sanoo vastaava lääkäri **Emmi Lautamatti** Hervannan terveysasemalta, joka on yksi neljästä tuottavuuspilotointiin osallistuvasta terveysasemasta Tampereella.

– Yhteisiä mittareita on terveysasemilla ja koko Tampereen tasolla. Käytämme tällä hetkellä Hervannan terveysasemalla mittaamisen avulla saatua dataa henkilöstöresurssin käytöstä, asiakasvirrasta ja potilastyytyväisyydestä. Työntekijäkokemusmittaristoa on kehitetty. Työparini osastonhoitaja **Kati Sipilän** kanssa pystymme siksi tuomaan tiimimiitteihin numeroita ja tapahtumia. Myös tuottavuuspilotin ulkopuolella on alettu puhua tuottavuudesta. Tiedolla johtamisen kautta tulee tuottavuus!

Lautamatti toteaa että tehtävää on silti vielä paljon. Johtamisosaamista on kehitettävä ja johtamiselle on annettava aikaa.

Toiminta ja talous yhteisen tarkastelun kohteena

Tampereen tuottavuuden kehittämistyössä lähtökohtana on ollut huomio kaupungin aiemman tuottavuustyön, tuotteistettujen palvelujen ja laajan tuottavuusmittariston vähäisestä hyödyntämisestä. Tuottavuusseurannan kehittämistyö toteutetaan vuosina 2019–2021 13 pilottikohteessa ja koko kaupungin tasolla mm. mittaamista ja tuottavuusosaamista kehittämällä. Vuoden 2020 talousarvioon ja raportointiin tuotiin kaupunkitason tuottavuusmittarit tavoitearvoineen. Toimintaa ja taloutta tarkastellaan yhdessä.

Tuottavuuspiloteissa selvitetään, tuoko pilotissa määritetty tuottavuuskartta-malliin perustuva mittaristo lisäarvoa ja hyötyä pilottikohteen johtamiseen sekä talouden ja toiminnan seurantaan. Tuottavuuden kehittymisen arvioinnissa käytetään tuottavuuden mittarikartan mukaisia päämittareita, täy-

Taustaa

Tampereen kaupungin työntekijöistä noin kolme neljästä eli 10 200 työskentelee hyvinvoinnin palvelualueella. Konsernihallinnossa työskentelee noin 350 henkilöä, jotka kehittävät kaupungin yhteisiä toimintatapoja sekä vastaavat konsernin yhteisten palveluiden ja päätöksenteon valmistelusta. Johtamisen ydinviesti kiteytyy lauseeseen ”Uskalla johtaa ja luota osaamiseen.”

dentäviä mittareita ja selittäviä mittareita.

Tuottavuutta käsitellään ja mitataan Tampereella laajan määrittelyn mukaisesti. Tuottavuushyötynä pidetään paitsi tuottavuuden ja kustannustehokkuuden paranemista, myös asiakastyytyväisyyden ja kustannusvaikuttavuuden kasvua. Päämääränä on kaupungin tuloksellisuuden kasvattaminen.

Tampereen kaupungin tuottavuuden mittarikartta 3.0



Tampereen kaupungin tuottavuuden keskeiset mittarit toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. * kehitettävä mittari
Lähde: Tampereen kaupunki.

TYÖ TEHOKKAAMMAKSI TIEDON JA ROBOTTIEN AVULLA

Henkilöstöpalveluyhtiö Seuressa on käytössä kymmenkunta robottia, joiden avulla on tehostettu työntekoa. Omistaja-asiakkaiden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työntekijäsaatavuus paranee. Toimitusjohtaja **Anne Sivulan** mukaan lisää robotteja on tulossa.

– Meidän tehtävämme on auttaa omistaja-asiakkaitamme optimoimaan työtä ja sen tekijöitä. Olemme saaneet käyttöön resurssikeskuksen, jossa asiakkaan oma henkilöstö, vuokratyöntekijät ja kolmannen osapuolen työntekijät ovat kaikki näkyvissä samassa paikassa. Resurssikeskuksen palvelutiimi pystyy siirtämällä esimerkiksi tasaamaan tarvittaessa henkilöstöresurssia asiakkaan määrittämien pelisääntöjen puitteissa. Kun osaavasta henkilökunnasta on pulaa, tämä auttaa optimoimaan henkilöstön käyttöä asiakastarpeen, eikä enää vakanssien pohjalta, Sivula kertoo.

Sivulan mukaan järjestelmää on tarkoitus vielä kehittää ja viedä eteenpäin. Vastauksia haetaan muun muassa kysymyksiin: Miten järjestelmä saataisiin parempaan vuoropuheluun työvuorosuunnitteluohjelman kanssa? Miten eri henkilöstöryhmät ja vaihtelevat loppuasiakastilanteet voitaisiin ottaa paremmin huomioon? Onnistuisiko integrointi potilastietojärjestelmään? Miten henkilöstön osaamista voitaisiin optimoida paremmin?

Parempaa henkilöstösuunnittelua ja dataa tiedolla johtamiseen

Seuren sosiaali- ja terveystalvöpalveluiden johtaja **Maija Valkaman** mukaan resurssikeskuksella pystytään paremman henkilöstösuunnittelun lisäksi tuottamaan äärettömän hyvää dataa asiakkaille tiedolla johtamisen tueksi.

– Esimerkiksi työvoimatarpeen arviota pystytään tekemään paremmin, kun yhteen näkymään yhdistetään omistaja-asiakkaiden, Seuren ja kolmansien osapuolten käytössä oleva henkilöstöresurssi. Palvelu auttaa näkemään, onko

Taustaa

Seure on henkilöstöpalveluyhtiö, jonka omistavat Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ja Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Se välittää työvoimaa omistaja-asiakkailleen niiden toiminta-alueilla. Vuonna 2019 Seurella oli liki 1600 aktiivista työntekijää, jotka työskentelivät noin 3 600 työkohteessa.

oma varahenkilöstö optimaalisen kokoinen ja tilataanko liikaa vai liian vähän vuokrahenkilöstöä.

– Uudessa resurssikeskuksessa on käytössä robotteja esimerkiksi kertomassa sijoittelun algoritmista toiselle robotille sekä ottamassa vastaan ilmoituksen työntekijän poissaolosta ja viestimässä tiedon eteenpäin. Tämä on työtä, mitä edelleen tavallisesti tehdään excelillä ja soittelemalla. Seure pystyy auttamaan sote-asiakasta ja sen esimiehiä, jotka pystyvät keskittymään enemmän esimiestyöhön ja hoitotyön kehittämiseen, Valkama sanoo.



ROBOTTI SOITTI PALVELUPUHELUT ASUKKAILLE

Kuhmoisten kunnassa pohdittiin osallisuuden keinojen laajentamista ja yhteistyökumppaniksi löytyi Sitra. Kevään 2020 koronaepidemian aikana pilottihankkeessa hyödynnettiin robotisaatiota asukkaille soitetuissa puheluisa, joilla kartoitettiin palvelua kaipaavat kuntalaiset.

Robottisoitoista kerrottiin etukäteen paikallislehdessä. Samalla kerrottiin soiton numero sekä ajankohta. Kunnanjohtajan äänellä puhuva robotti soitti 1 400 kunnan asukasta 20 minuutin aikana. Puhelussa kerrottiin kunnan koronatilanteesta ja palveluista. Lisäksi tarjottiin mahdollisuus antaa palautetta sekä saada takaisinsoitto kunnan henkilöstön tarjoamasta palvelupuhelimesta. Palvelunumerossa kuntalaisten avuntarpeisiin vastasivat koronan vuoksi suljettujen yksiköiden työntekijät.

Kun koronaepidemiaan liittyvät rajoitukset alkoivat vapautua, robotti soitti uuden kierroksen. Tällä kertaa viestissä kerrottiin palvelujen aukeamisesta sekä pyydettiin kertomaan huolista ja avuntarpeista. Toisella kierroksella löytyi enemmän avun tarvitsijoita, joiden suurin huoli oli eristyksen tuoma yksinäisyys.

Asukkaita tavoitettiin puhelimitse enemmän kuin aiemmin

Kunnanjohtaja **Anne Heusala** on erittäin tyytyväinen kokemuksiin robotisaation hyödyntämisestä palvelutuotannon tehostajana. Palvelun toteutus oli erittäin nopea ja ammattitaitoinen. Lisäksi kaikki hoitui korona-aikaan etänä.

– Asukkailta saatu palaute on ollut pääosin erinomaista. He ovat arvostaneet sitä, että otamme yhteyttä. Saavutimme vajaan 60 prosenttia tavoitelluista asukkaista. Se on erinomainen tulos verrattuna kaikkiin aiemmin käytettyihin keinoihin. Harkitsemme käytännön hyödyntämistä jatkossakin. Soittoja ei kuitenkaan voi toteuttaa liian usein, jotta ne eivät menetä merkitystään.

Taustaa

Kuhmoinen on 2 200 asukkaan kunta, joka vuoden 2021 alusta siirtyy Keski-Suomen maakunnasta osaksi Pirkanmaata. Jämsän kaupunki ja Kuhmoisten kunta muodostavat yhteistoiminta-alueen, jossa Jämsän kaupunki järjestää alueen väestön tarvitsemat sosiaali- ja terveyspalvelut. Kuhmoinen kuuluu jäsenenä Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palvelut.

YHTEISIÄ ICT-TOIMINTAMALLEJA TIEDOLLA JOHTAMISEEN

Etelä-Pohjanmaalla tehtiin pitkälle vietyjä suunnitelmia ICT-arkkitehtuurissa Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote -uudistuksen (makusote) valmistelun aikana. Vaikka makusote-uudistus kaatui keväällä 2019, työtä jatkettiin. Yhteisiä toimintamalleja ja -prosesseja on viety eteenpäin alueen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa.

– Etelä-Pohjanmaan terveyskeskuksilla ja sairaanhoitopiirillä on yhteinen potilastietojärjestelmä, jota sairaanhoitopiiri ylläpitää ja hallinnoi. Vuoden 2021 vaihteessa tilanne tulee olemaan lähes sama alueen sosiaalitoimissa. Yhteiset tietojärjestelmät ovat käytössä myös esimerkiksi röntgen-, EKG- ja laboratoriapalveluissa. Mutta edelleen on syytä laajentaa yhteistyötä, kertoo Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tietohallintojohtaja **Ari Pätsi**.

Kahden viime vuoden aikana on sairaanhoitopiirissä erityisesti panostettu tiedolla johtamisen kehittämiseen. Käyttöön on saatu tietoallas ja alkuvuodesta 2020 lähtien palveluita on tuotettu organisaatioille.

Tietoturva ja -suoja tuo haasteita kehittämiseen

Teknologian kehittäminen on Pätsin mukaan vienyt yllättävän pitkään. Suurimmat haasteet ja pohdinnat kehittämistyöhön ovat tuoneet tietoturvaan ja -suojaan liittyvät näkökulmat. Suunnitteilla on sovelluksia ja palveluja talouden ja potilastietojen seuraamiseen.

– Tietoaltaan sisältämän datan avulla pystytään tulevaisuudessa esimerkiksi huomattavasti paremmin ennakoimaan niin resursseja kuin toimintaa, kehittämään uusia palveluja potilaiden omaehtoisen toiminnan tehostamiseen sekä mahdollistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille uusia avustavia tietojärjestelmäpalveluja, luettelee Pätsi.

Taustaa

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin kuuluu 18 kuntaa, joissa on asukkaita yhteensä lähes 200 000. Kuntayhtymässä on noin 3 400 työntekijää.

Automatisointia on vietävä pitemmälle

Pätsin mukaan potilastietojärjestelmillä pitää olla helpompi ja vähemmän käyttäjiä rasittava käyttöönottoprosessi. Myös automatisointia on vietävä pidemmälle. Sosiaalitoimessa tiedon käyttöoikeudet on rajattu organisaatiokohtaisiksi, siten käyttöoikeuksien hallinta asettaa rajoituksia.

– Menossa on myös raportoinnin alueellista kehittämistyötä, jonka tavoitteena on alueellisen sote-tiedon hyödyntäminen. Digitalisaation myötä potilaiden hoitoon ovat osittain tulleet käyttöön myös etävastaanotot, jotka on havaittu hyviksi, kertoo Pätsi.

Tiedolla johtamisessa tiedon keräily on keskeisessä asemassa. Tietoa syntyy kuitenkin valtava määrä ja sen käyttö on olennaista.

– Esimerkiksi kattava tieto henkilöstön osaamisesta olisi tärkeää henkilöstöresursseja hallittaessa. Koronapandemian seurauksena henkilöstösiirtoja jouduttiin tekemään runsaasti. Kevään poikkeusaika opetti millaisia tietopalveluja pitää kehittää.



SOTE-TIETOJOHTAMINEN VAATII KANSALLISTA VUOROPUHELUA

Tietojohtaminen on moniulotteinen kokonaisuus, joka mahdollistaa tiedolla johtamisen toteutumista päätöksenteossa. Sosiaali- ja terveystieteiden Toivo-ohjelman kuuluvalla Virta-hankkeella tuetaan alueiden tietojohtamisen kehitystyötä, jotta tulevien sote-maakuntien johtaminen voi perustua luotettavaan ja ajantasaiseen tietoon.

Verkostosta voimaa valmisteluun

Virta-hanketta koordinoi SoteDigi Oy muun muassa alueiden edustajista koostuvan verkoston avulla. Sote-maakuntien tietojohtamisen verkostossa käydään vuoropuhelua sekä alueiden kesken että alueiden ja kansallisten toimijoiden välillä. Lisäksi verkostolla tuetaan sote-rakennemuutoksen alueellisen valmistelun, johtamisen ja ohjauksen osa-alueen tavoitteiden toteutumista.

– Sote-maakuntien tietojohtamisen nykytilasta on toteutettu arviointia. Lisäksi on luotu kehittämissuunnitelmamalli. Arvioinnin ja suunnitelman avulla sote-maakunnat muodostavat kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, mitä toimia tietojohtamisen kehittämiseksi tarvitsee tehdä niin lyhyellä kuin pidemmällä aikavälillä, kertoo SoteDigi Oy:n kehityspäällikkö **Elina Välikangas**.

SoteDigi Oy toteutti yhteistyössä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kanssa sote-järjestäjän tietojohtamisen pilotin touko-syyskuussa 2019. Pilotin kokemuksia on mahdollista hyödyntää myös muilla alueilla.

SoteDigi Oy toimii tiiviissä yhteistyössä kansallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa. Syksyllä 2020 SoteDigi Oy:n nimi muuttuu DigiFinland Oy:ksi.

Taustaa

SoteDigi Oy on valtion omistama kehitysyhtiö, joka kehittää ja tukee kansallisia digitaalisia ratkaisuja monialaisen julkisen hallinnon tarpeisiin. Yhtiö perustettiin osana Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistusta vuonna 2017.

Vaikuttava esimiestyö on vuorovaikutuksellista

Esimiestehtävä tuo vastuuta ja lisää tehtävien vaativuutta. Esimiehen tehtävänä on strategian toteuttaminen ja työyhteisön motivointi. Esimiestehtävässä koetaan paineita niin ylimmän johdon, asiakkaiden kuin oman henkilöstön suunnasta.

Toisinaan esimiesten odotetaan hallitsevan niin alaisensa työtehtävät, hallinnolliset tehtävät kuin henkilöstöjohtamisenkin, mutta tosiasiaa esimiesten osaamiset painottuvat monin tavoin. Onkin erittäin tärkeää, että esimies huolehtii omasta jaksamisestaan ja kehittämisestään, jotta työtehtävä ja oma elämä ovat tasapainossa.

Henkilöstöjohtamisen taitoja voi ja pitää kehittää

Monien kyselyiden ja tutkimusten mukaan esimiesten odotetaan kehittyvän eniten vuorovaikutustaidoissa ja arvostuksen osoittamisessa. Läsnä oleva kohtaaminen, kuuntelutaidot, dialogisuus ja avoin viestintä ovat taitoja, joilla esimies varmistaa luottamuksen synnyin omassa tiimissään.

Luottamus on edellytys avoimelle vuorovaikutukselle ja kehittämiselle, koska se lisää uskallusta ja pyrkimystä muuttaa asioita paremmiksi.

Työnantaja tarjoaa usein koulutusta hallinnollisiin taitoihin, kuten talouteen ja henkilöstöhallintoon. Välttämättömät perusasiat on hallittava, mutta asiantuntijatukea yksityiskohtiin on saatavissa. Myös johtamisosaamisen kehittämisen koulutus ja valmennus on yleistynyt. Esimiesosaamisen vahvistaminen henkilökohtaisella tasolla on myös tärkeää.

Henkilöstöjohtamiseen on tärkeää varata aikaa

Osaamisen kehittymistä voidaan tukea valmentavalla johtamisella eli vahvistamalla ihmisten omaa oivaltamista. Arjen ratkaisujen tueksi ylimmän johdon ja esimiesten kannattaa laatia raamit, joiden puitteissa työntekijät voivat toimia. Näin jokainen henkilö voi toimia sekä vastuullisesti että itseohjautuvasti ja tehtävät hoituvat mahdollisimman hyvin, tehokkaasti ja asiakasystävällisesti. Esimiehen on myös tarjottava tukeaan verkostojen ja yhteistyön vahvistamiseen.

Henkilöstöjohtamiselle on tärkeää varata aikaa, jopa ihan kalenteroinnin avulla. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat kuin työsuhteen vuosihuolto, mutta jatkuvaa ylläpitoakaan ei sovi laiminlyödä. On hyvä varmistaa, että keskustelun paikkoja ja infoja on riittävästi työntekijöiden ja työyhteisön eri tarpeisiin.

Hyvä johtaminen varmistaa henkilöstön pysyvyyttä ja saatavuutta.



”Luottamus on edellytys avoimelle vuorovaikutukselle ja kehittymiselle.”

JOHTAMISTA KEHITETÄÄN YHDESSÄ

Liminka on panostanut paljon esimiesten rooliin ja yhdessä kehittämiseen. Kunnassa on aloitettu Kevan tuella esimiestyön kehittämishanke, jossa esimiehille luodaan palvelumuotoilun avulla työkaluja johtamisen tueksi.

– Tämä on tärkeää, sillä pienessä kunnassa esimiehillä on vastuu henkilöstön johtamisesta. Henkilöstö on tärkein resurssi. Jokaisen työntekijän tulisi kokea, että työ on merkityksellistä ja että esimiehet pystyvät tukemaan heitä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Päämääränä on sekä henkilöstön hyvinvointi että mahdollistaa paras työn suorittaminen ja työn tulos, sanoo Limingan perusturvajohtaja **Eliisa Tornberg**.

Organisaatiomallissa selkeämmät roolit

Limingassa on päivitetty kunnan organisaatiomallia, ja se on selkeyttänyt rooleja. Osallistaminen on yksi kunnan strategisista kärjistä. Siten myös henkilöstö osallistui organisaatiomallin työstämiseen.

– Henkilöstön mukaan ottaminen on tänä päivänä keskeistä henkilöstöjohtamisessa. Se lisää avoimuutta. Kyse on johtamiskulttuurista. Toimintakulttuurin muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja luottamusta, Tornberg kertoo.

Kunnan strategiaa on käyty läpi miettimällä, mitä strategiaan kirjattu asia merkitsee juuri minun työssäni. Tornbergin mukaan jo kevään koronaepidemian aikana voitiin todeta, että organisaatio on selkeämpi. Poikkeustilanteessa keskusteluille oli paremmin aikaa ja lähiesimiehen läsnäolo arjessa oli tärkeää.

– Myös lähiesimiehet ovat monen suuntaisessa paineessa ja tarvitsevat tukea, aikaa ja esimiestyökaluja. Enemmän pitäisi vahvistaa itsensä johtamista ja yhteisöjohtamista. Maailma muuttuu ja johtamisen keinojen on muututtava, usko Tornberg.

Taustaa

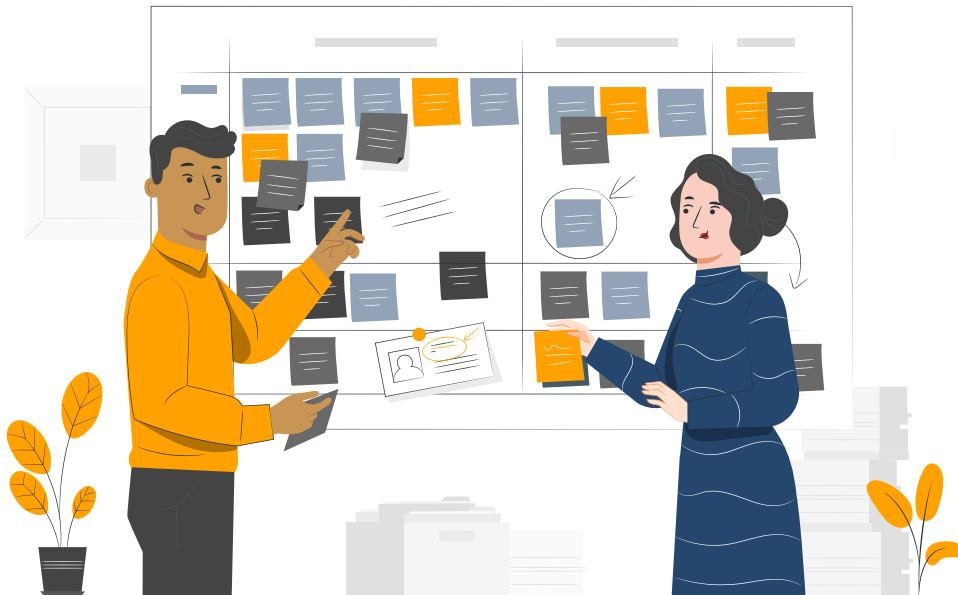
Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva Liminka on kasvava kunta, jossa on yli 10 000 asukasta. Kunnalla on oma terveyskeskus ja laajasti muita sosiaali- ja terveysterveystyökaluja. Liminka on erikoistunut ennaltaehkäisevään hoitoon. Kunnassa on otettu onnistuneesti käyttöön liikuntaresepti. Sote-palveluissa on noin 200 työntekijää.

Kunnissa kehittämistyö on jatkuvaa

Kunnissa tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista. Henkilöstö eläköityy huimaa vauhtia ja uusia tulevaisuuden tekijöitä tarvitaan kuntiin. Nykyisin henkilöstön sitoutumista tulisi vahvistaa sekä tukea henkilöstön työkykyisyyttä työuran loppuun saakka.

Tornbergin mukaan on tärkeää, että kuntatyönantajia nostetaan esiin hyvinä työnantajina, sillä kunnissa kehittämistyö on niin palveluprosesseissa kuin johtamisessa jatkuvaa.

– Tässä työssä KT on hyvä yhteistyökumppani ja sitä kautta kehittämisverkosto laajenee. Verkostoissa huomaa ja on toisaalta lohdullistakin, että samanlaisten asioiden kanssa kaikki painivat kunnan koosta riippumatta, Tornberg sanoo.



MUUTOSTILANTEIDEN JOHTAMINEN VAATII LUOTTAMUSTA

Pirkanmaan sosiaali- ja terveysorganisaatioiden lähiesimiehille ja henkilöstölle on toteutettu valmennusta etäjohtamisesta, vertaistuesta sekä työnohjauksesta valtakunnallisessa Etänä enemmän -hankkeessa.

– Usein esimiehet kokevat suurta kuormittuneisuutta ja toivovat sen vuoksi kuormituksen rajaamista. Sekä työn määrä että sen organisointi voivat kuormittaa esimiehiä vaativan vuorovaikutusroolin lisäksi. Tutkimustulosten mukaan työnohjauksella voidaan selkeyttää esimiehen roolia, kertoo Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) yliopettaja **Hannele Laaksonen**.

– Kun esimiesten jaksaminen on kohdallaan, voidaan edetä mm. muutosjohtamisen ja itsensä johtamisen lisäksi työn kehittämiseen ja työssä kehittämiseen. Esimiestyössä luottamuksen rakentaminen esimiehen ja muun organisaation välille on kaiken perusta, erityisesti muutostilanteissa. Luottamus syntyy tekojen kautta ja esimiehen tulee viestiä jatkuvasti, johdonmukaisesti ja tasapuolisesti, kuvailee Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) lehtori **Sirpa Nokkonen**.

Systemaattinen esimiehen toiminta lisää luottamusta. Nokkonen kannustaa esimiehiä muutosprosessin keskellä avoimeen ja tasapuoliseen viestintään.

– On sanottu, että johtaminen on jännittävää jankuttamista eli asioiden yhteisen ymmärryksen syntyminen vaatii toistoa, Nokkonen sanoo.

Esimiesten kannattaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan paineiden keskellä.

– Työnohjaus ja vertaistuki ovat tärkeitä tuen muotoja sekä esimiehille että työntekijöille. Näitä kohtaamisia voidaan toteuttaa myös etänä digitaalisilla keinoilla, muistuttaa hankkeen projektipäällikkö Tarja Heinonen TAMKista.

Taustaa

*Etänä enemmän
– sote-työ
uudistuu on
valtakunnallinen
ESR-hanke,
jossa kehitetään
etäjohtamista,
-työnohjausta ja
-vertaistukea sekä
muutosjohtamista.
TAMK:n vetämän
hankkeen
kehittämis-
toiminnassa on
mukana useita
Pirkanmaan kuntia
sekä Helsingin
kaupungin etä-
ja kotihoitoa.
Hankkeen
partnereita ovat
Satakunnan
ammatti-
korkeakoulu, Itä-
Suomen yliopisto
sekä Lapin
yliopisto.*

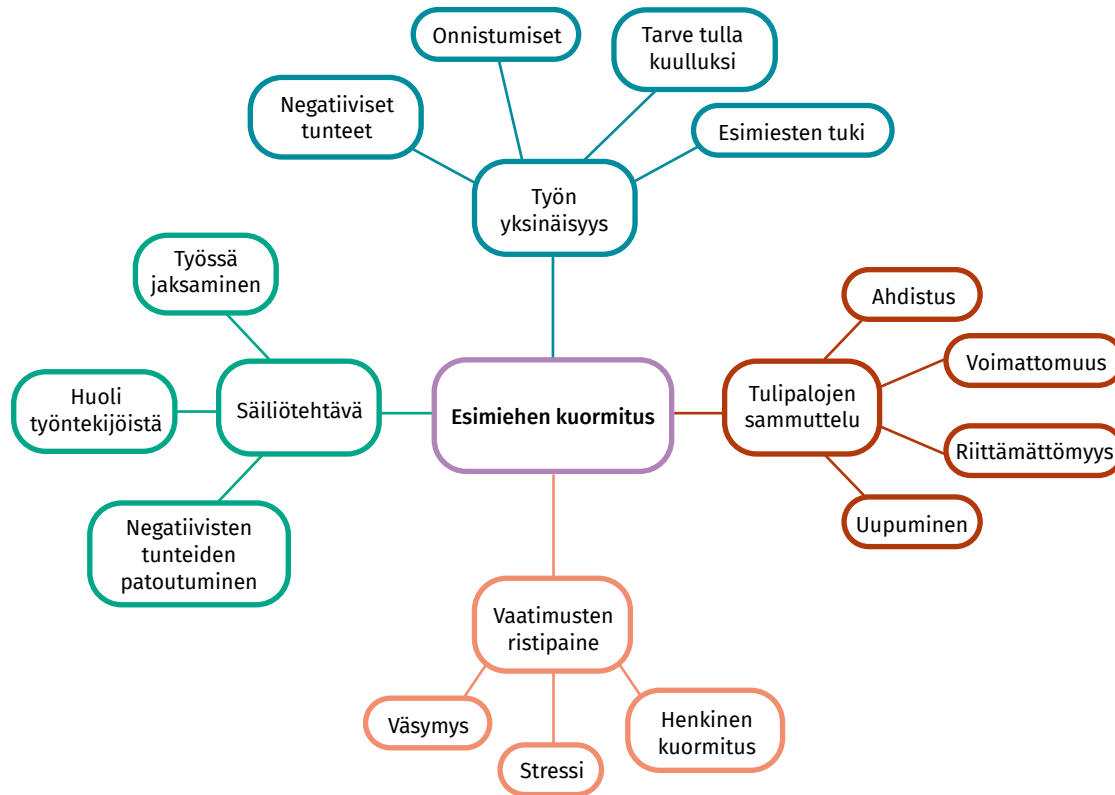


Avoin ja tasapuolinen viestintä

1. Tiedota, tiedota, tiedota
2. Kuuntele, osoita kuunnelleesi
3. Perustele päätöksesi, tarvittaessa useaan kertaan
4. Huolehdi, ettei kukaan tai mikään osa organisaatiota jää vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

Sirpa Nokkonen, lehtori, SAMK

Esimiehen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä



Etänä enemmän -hankkeessa tehdyn tutkimuksen mukaan esimiehet toivoivat etätyönohjausta ja -vertaistukea etenkin tunteiden käsittelyyn, työnkuvan selkeyttämiseen, vastuun kantoon, työn arvostukseen ja muutoksen hallintaan sekä työntekijöiden tukemiseen. Lähde: Kempainen, Nurminen & Laaksonen, 2020.

VUOROVAIKUTUS ON ESIMIESTYÖN YDINTÄ

Henkilöstön kokemus työn imu ja yhteisöllisyys ovat vahvoja ikäihmisten hoivaa tarjoavissa työyhteisöissä. Nämä kaksi työhyvinvoinnin tilaa kuvaavaa tekijää erottuivat erityisen positiivisina Hyvinvoiva hoiva – Välmående omsorg -hankkeen pilottijakson alkukartoituksessa. Vastaajina olivat kuuden ikäihmisten hoivayksikön esimiehet ja hoivahenkilökunta, yhteensä 111 henkilöä.

Ongelmia ja kehittämiskohteita tuli myös esiin. Hoivahenkilökunta toivoi muun muassa selkeämpiä ohjeita, säännöllistä palautetta esimieheltä sekä riittävää perehdytystä työhön. Kehittämiskohteisiin on tartuttu hankkeessa, joka tarjoaa asiantuntijaverkostonsa tuen ikäihmisten hoivaa tarjoaville työyhteisöille. Tavoitteena on muokata työprosesseja Lean- ja palvelumuotoilun menetelmien avulla, kehittää johtajuutta muutosvalmiutta ja työhyvinvointia tukevaksi ja parantaa henkilöstön kykyä hallita muutoksista johtuvia haasteita.

– Hankkeen tavoitteena on, että osallistuviin yksiköihin syntyisi toimiva kehittämisen kulttuuri, ja että hankkeessa syntyisi käytännöllinen kehittämisen toimintamalli, jota voi jakaa myös muiden yksiköiden ja muiden kuntien kehittämistyön ja työhyvinvoinnin tueksi, kertoo Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmästä projektipäällikkö **Kirsi Nurminen**.

Tiimi valitsee kehittämiskohteen

Laurea-ammattikoulun lehtori ja projektipäällikkö **Päivi Mantere** on yksi hankkeen palvelumuotoilun asiantuntijoista. Hankkeeseen osallistuvien yksiköiden henkilökunta tai tiimit valitsevat itse kehittämiskohteet. Eräässä työpajassa palvelutalon henkilökunta pohti muun muassa, miten lääkkeidenjakoprosessia voisi kehittää turvallisemmaksi.

– Tässäkin oli ensin kyse tiedonkulusta ja tiimin kokemuksesta siitä, että heillä ei ole tarpeeksi yhteistä aikaa. Tätä spesifioitiin ja tiimi totesi yhdessä, että lääkkeiden jako on yksi osa tätä kokonaisuutta.

Taustaa

Hyvinvoiva hoiva – Välmående omsorg on Åbo Akademin koordinoima hankemuotoinen asiantuntijaverkosto, joka tarjoaa tukea työhyvinvoinnin ja muutosvalmiuksien kehittämiseksi hoivayksiköiden henkilöstölle. Hanke kohdentuu ikäihmisten hoitoyksiköihin Uudellamaalla, Pirkanmaalla, Varsinais-Suomessa ja Pohjanmaalla. Kumppaneina ovat Tampereen yliopisto sekä ammattikorkeakoulut Laurea ja Novia.

Hankkeessa valitaan yksi tai muutama kohde, jota yhdessä kehitetään. Ajatuksena on, että tiimi oppii sille sopivat menetelmät, joilla kehittämistä voi jatkaa myös hankkeen loputtua.

– Olemme havainneet, että esimiehen rooli kehittämisessä on hyvin tärkeä, vaikka meidän fokuksena on ollut henkilöstö. Henkilöstöllä on tarve nähdä, että kehitystyöllä on esimiehen tuki, Mantere kertoo.



TYÖVÄLINEITÄ LÄHIJOHTAMISEN TUEKSI

Esimiesten ja hyvän johtamisen merkitys korostuu kriisiaikoina. Korona-epidemian ilmestyminen Suomeen käynnisti työpaikoilla nopeat toimet poikkeustilan vuoksi. Lähijohtamisen haasteet lisääntyivät entisestään paineisessa tilanteessa. Samalla yleistyi myös etätöyöskentely.

KT päätti tuottaa materiaalia lähijohtamiseen poikkeusoloissa yhdessä pilottiorganisaatioiden sekä johtamisen ammattilaisten kanssa. Tavoitteena on tarjota konkreettisia työkaluja arjen eri tilanteisiin ja omaehtoiseen kehittämiseen myös poikkeusolojen jälkeen.

Tarjolla on vahvistusta ratkaisukeskeiseen ajattelu- ja työtapaan, jonka avulla päästään työyhteisöissä eteenpäin, vaikka selkeitä vastauksia kaikkiin tilanteisiin ei välttämättä valmiina olekaan. Tukimateriaalia on myös itsensä johtamiseen ja vuorovaikutuksen sekä viestinnän kehittämiseen.

Työkaluja ja materiaaleja testattu pilottiorganisaatioissa

Pilottiorganisaatioiden edustajat ovat testanneet työkaluja ja materiaaleja. Palautteen perusteella materiaaleja on muokattu entistä paremmin kentän tarpeisiin vastaaviksi. KT:n kehittämispäällikkö **Jaana Näsänen** kertoo, että työkalut ja tukimateriaalit päätyvät Lähijohtamisen akatemiaan, joka tulee olemaan digitaalinen ympäristö kuntakentän tueksi.

– Tukimateriaaleja kehitetään edelleen ja toivomme, että HR-johto ja ylin johto rohkaisevat esimiehiä käyttämään materiaaleja, Näsänen kannustaa.

Pilotin jälkeen Lähijohtamisen akatemian kehittämistä jatketaan vaiheittain. Tavoitteena on, että se olisi laajasti hyödynnettävä työkalupankki lähijohtamistyöhön kaikissa tilanteissa. Akatemia avataan vaiheittain eri käyttäjärhyhmille. Ensimmäisenä materiaalia hyödyntävät kunta-alan HR-verkoston jäsenet. Laajemmasta avaamisesta tiedotetaan KT:n viestintäkanavissa.

Taustaa

*KT
Kuntatyönantajat
on toteuttanut
kuntaorganisaatioi-
den kanssa
pilottihankkeen,
jonka tuotokset
koottiin
Lähijohtamisen
akatemian
materiaalipankkiin.
Lähijohtamisen
akatemia on
päivittyvä
digitaalinen
ympäristö,
jonne kootaan
työvälineitä
lähijohtamisen
tueksi.*

KT auttaa johtamisen kehittämisessä

Suomen kunnissa ja kuntayhtymissä on yhteensä noin 30 000 esimiestä, joiden rooli julkisten palvelujen onnistumisessa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa on erittäin tärkeä. KT tarjoaa tukea johtamisen kehittämiseen.

Esimiesten ja keskijohdon johtamisvalmennus (EKJ) -ohjelmassa tuetaan esimiesten osaamisen kehittämistä sekä organisaatioiden omien muutosten johtamista. Kunta YT5 (Kuntaliitto, KT Kuntatyönantajat, Keva, Avainta ja Kuntarahoitus) järjestämään koulutukseen on osallistunut noin 400 kunta-alan lähiesimiestä tai keskijohdon edustajaa.

Lähijohtamisen akatemia on avattu kunta-alan HR-verkostolle pilottivaiheen jälkeen kesällä 2020. Akatemian sisältöä laajennetaan ja sen käyttöä avataan asteittain, jotta mahdollisimman moni kunta-alan esimies voi hyödyntää digitaalisesti tarjottavia työkaluja ja videoita.

KT järjestää säännöllisesti seminaareja ja webinaareja (HR-verkosto, Työsuojeluverkosto, Soteliiderit-hanke) sekä julkaisee oppaita johtamisen tueksi. Tietoa tapahtumista ja julkaisuista löytyy KT:n verkkosivuilta www.kt.fi.



Lopuksi

Sote-alalle on jo toistakymmentä vuotta valmisteltu suurta rakenteellista muutosta. Sote-alan henkilöstö on joutunut elämään epävarmuudessa, mutta tästä huolimatta asiakaspalvelun jatkuvuus on ollut koko ajan turvattuna.

Työn arki ja toimintaympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkossakin. Globaaleihin kriiseihin valmistautumisen tärkeys on vahvistunut. Tätä on myös koeteltu koronaviruksen myötä. Kuntien talouden tiukat raamit sekä ennusteet palvelutarpeiden kasvusta lisäävät paineita uudistaa palveluja. Uudistumiskykyä tarvitaankin jatkossa niin henkilö- kuin organisaatiotasolla.

Johtamisen kehittäminen on jatkuvaa itsensä ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa on tarpeen vahvistaa. Myös henkilöstön itseohjautuvuutta on vahvistettava, jotta toiminta vastaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeita. Muutoksissa perustehtävät ja roolitukset kaipaavat hiomista, jotta tavoitteet saavutetaan.

Tiedolla johtamisen ja tietotuotannon merkitys johtamistyön tukena korostuu. Vuorovaikutuksessa vaihdamme tietoa ja näkemyksiä sekä kehitämme osaamistamme. Kansallisesti voimme yhdessä luoda pelisääntöjä vertailtavuuden tueksi sekä edistää tietojohdamisen kehittymistä. Paikallisesti johto ja esimiehet ohjaavat aina työllään organisaation toimintaa eli asiakkaiden, palveluiden, talouden ja henkilöstön kokonaisuutta. Tasapainoinen kokonaisuus on esimiehille pitkälle kantava tavoite!

Toivottavasti sait tästä julkaisusta kattavan tilannekuvan sote-johtamisen kehittämisteemoista. Voit perehtyä aiheisiin tarkemmin kirjallisuusvinkkilistan pohjalta. Menestystä omalle kehityspolullesi!

KIRJALLISUUTTA

Luku 1: Miksi johtamisen pitää uudistua?

Alahuhta, M (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta.* Bookwell Oy.

KT Kuntatyönantajat (2019). *Työn murroksen seuranta kunta-alalla.* KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen työryhmän raportti. Raportti on julkaistu pdf-julkaisuna KT:n verkkosivuilla www.kt.fi.

KT Kuntatyönantajat (2020). *Raportti etätöystä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla.* KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen työryhmän raportti. Raportti on julkaistu pdf-julkaisuna KT:n verkkosivuilla www.kt.fi.

Kunta10-tutkimus. Työterveyslaitos. Tutkimuksesta kerrotaan Työterveyslaitoksen verkkosivuilla www.ttl.fi.

Mitä kuuluu? -hyvinvointikysely sote-alan henkilöstölle. Työterveyslaitos. Tutkimuksesta kerrotaan Työterveyslaitoksen verkkosivuilla www.ttl.fi.

Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. ja Hakonen, A. (2017). *Sote- ja maakuntaudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna valtioneuvoston julkaisuarkiston Valto-verkkopalvelussa julkaisut.valtioneuvosto.fi.

Pakarinen, T. ja Hakonen, N. (2018). *Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen.* Uutta kunnista -julkaisu nro 9/2018. Suomen Kuntaliitto. Julkaisun pdf-versio on luettavissa Kuntaliiton sivuilla kuntaliitto.fi.

Pekkarinen, L. (2018). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018.* Kevan tutkimuksia 1/2018. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna Kevan verkkosivuilla www.keva.fi.

Ruskoaho, J. (2019). *Osaajista pulaa myös kunta-alalla.* Kuntatyönantaja 5/2019. Artikkelit on luettavissa lehden verkkosivuilla www.kuntatyönantajalehti.fi.

Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus. Työterveyslaitos. Lisätietoa Työterveyslaitoksen verkkosivuilla www.ttl.fi.

SoteDialogit-hanke. Tampereen yliopisto. www.tuni.fi

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. ja Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen.* Tampere University Press. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna Tampereen yliopiston avoimen julkaisuarkiston Trepo-verkkopalvelussa osoitteessa trepo.tuni.fi.

Vartiainen, P. ja Raisio, H. (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen.* Gaudeamus.

Luku 2: Tuloksellinen kokonaisjohtaminen huomioi eri näkökulmat

Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa, opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon.* Duodecim.

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – uusi aika, uudenlainen johtaminen.* Alma Talent.

KT:n Soteliiderit (2020). *Helsingissä johtamisen laatu tuo asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä.* Artikkelit on luettavissa KT:n Soteliiderit -hankkeen verkkosivuilla www.kt.fi

Martela, F. ja Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Lue erityisesti kirjan luku 11: L. Ojala ja T. Mäki: *Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla.*

Monimuotoinen itseohjautuvuus – Järvenpää kokeilukulttuurin kotikaupunkina. (2020). Keva. Video on katsottavissa verkossa [Vimeo-videopalvelussa](https://vimeo.com/488888888).

Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osaajiksi (ASKO). Työterveyslaitoksen ESR-hanke 2019–2021. Hankkeesta kerrotaan Työterveyslaitoksen verkkosivuilla www.ttl.fi.

Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa. Työterveyslaitoksen ESR-hanke. Hankkeesta kerrotaan Työterveyslaitoksen verkkosivuilla www.ttl.fi.

Toikka, K. (toim.) *Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta.* Järvenpään kaupunki. Julkaisu on [luettavissa verkossa](#).

Viitala, R., Hakonen, A. ja Arpiainen, S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus.* Suomen Kuntaliitto, Acta nro 271.

Luku 3: Tiedolla johtamisella lisää vaikuttavuutta

Aura, O. ja Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.* Alma Talent.

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen -suositus (2017). JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-suositukset on julkaistu valtiovarainministeriön Tieto- ja tiedonhallinnan ohjaus -sivuilla vm.fi/tietohallinnon-ohjaus

Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi.* FINVA.

Kokemuksia tuottavuuspilotista (2020). Tampereen kaupunki. Videolla kerrotaan Hervannan terveysaseman tuottavuuspilotista. Video on katsottavissa verkossa [Dreambroker-videopalvelussa](#).

KT Kuntatyöntajat (2013). *Henkilöstövoimavarojen arviointi – suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen.* Suositus on julkaistu pdf-julkaisuna KT:n verkkosivuilla www.kt.fi.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Iivonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P, Vuori, V. ja Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdaminen.* Tampereen teknillinen yliopisto, Juvenes Print. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna Tampereen yliopiston avoimen julkaisuarkiston Trepo-verkkopalvelussa trepo.tuni.fi.

Männikkö, J. (2019). *Tuottavuusseurannan kehittäminen ja tuottavuuden koeraportti 2018.* Tampereen kaupunki. Kaupunginhallituksen 17.6.2019 esitysmateriaali.

Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähtenmäki, I., Kärki, T. ja Limnell, J. (2017). *Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet*. Valtioneuvoston julkaisu 10/2017). Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna valtioneuvoston julkaisuarkiston Valto-verkkopalvelussa julkaisut.valtioneuvosto.fi.

Sotedigin Virta-hanke. Hankkeesta kerrotaan Sotedigin verkkosivuilla sotedigi.fi.

Tietojohtamisen pilotti SoteDigi Oy – Kainuun sote loppuraportti. (2019). Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna osoitteessa sotedigi.fi

Tiedolla johtaminen päätöksenteon ja palvelujen kehittämisen tukena (Toivo-ohjelma) (2020). Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuvaus Toivo-ohjelmasta on luettavissa osoitteessa soteuudistus.fi.

Vahti, J. (2020). *Robotti tavoitti kuhmoislaiset hyvin poikkeusoloissa*. Sitra. Uutinen on luettavissa Sitran verkkosivuilla www.sitra.fi.

Luku 4: Vaikuttava esimiestyö on vuorovaikutuksellista

Etänä enemmän -hanke. Hankeen julkaisut ja artikkelit löytyvät osoitteesta www.etanaenemman.fi.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. ja Viitala, R. (2018). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Suomen Kuntaliitto, Acta nro 272.

Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.

Ilmakangas, V. ja Takamäki, M. (2019). *Onnistu muutoksessa*. KT Kuntatyönantajat. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna KT:n verkkosivuilla www.kt.fi.

Kemppainen, A., Nurminen, J. ja Laaksonen, H. (2020). *Esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja vertaistukea työssäjaksamisen tukemiseksi*. Artikkelit on julkaistu 16.3.2020 TAMKJournal-verkkolehdestä osoitteessa tamjournal.tamk.fi.

Resilienssi on kykyä toimia kaikissa tilanteissa. Työterveyslaitos. Julkaisu on luettavissa verkkojulkaisuna Työterveyslaitoksen sivuilla www.ttl.fi.

Ristikangas, M-R. ja Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus.* Alma Talent.

Salomaa, J. (2014). *Hyvä henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa.* KT Kuntatyönantajat.

Tienari, J. (2018). *Johtamistyö kunnissa: Haasteita, ratkaisuja ja oppimista.* Uutta kunnista -julkaisu nro 8/2018. Suomen Kuntaliitto. Julkaisu on saatavilla pdf-julkaisuna Kuntaliiton sivuilla kuntaliitto.fi.

JOHTAMINEN UUDISTUU KUNTATYÖPAIKOILLA

KT Kuntatyönantajat tukee sote-työnantajien strategista henkilöstöjohtamista sekä sote-työnantajuuutta muutoksissa. Soteliiderit-hanke on mahdollistanut tiiviin vuorovaihtuksen sote-työnantajien kanssa.

Tähän julkaisuun on koottu niitä teemoja, joista on käyty keskusteluja Soteliiderit-hankkeen työpajoissa kymmenien sote-työnantajien kanssa. Näistä keskusteluista ja hankkeen teematyöpajoista on syntynyt kuva siitä, mitkä asiat sote-johtamisessa mietitytävät ja mitkä ovat johtamisen uudistamis- ja kehittämistarpeet.

Teemoja on konkretisoitu sote-organisaatioista kertovilla esimerkeillä. Julkaisussa kerrotaan myös sote-alan työyksiköissä toteutetuista tai meneillään olevista valtakunnallisista kehittämishankkeista. Julkaisuun on koottu laaja kirjallisuusluettelo, jonka toivotaan antavan työvälineitä kehittymiseen johtajana ja esimiehenä.

Opas on julkaistu KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjassa.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Uudistuva johtaminen
ISBN 978-952-293-749-0 (painettu)
ISBN 978-952-293-750-6 (verkkojulkaisu)

www.kt.fi