

Johtamisen kehittämistarpeet sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointikyselyn tulosten valossa

SoteDialogit muutoksessa
– johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus
hanke

Dosentti Sirpa Syvänen, Tampereen yliopisto,
Työelämän tutkimuskeskus



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Hankkeen teoreettinen viitekehys

Dialoginen johtaminen ja kehittäminen

- työelämän laadun
- tuloksellisuuden
- innovatiivisuuden tekijänä

Hankkeen tavoitteet

- Työhyvinvoinnin johtamisen ja johtamisosaamisen kehittäminen
- Työhyvinvoinnin kehittäminen

Metakompetenssit

- Dialogisuus
- Reflektio
- Uudistumiskyky

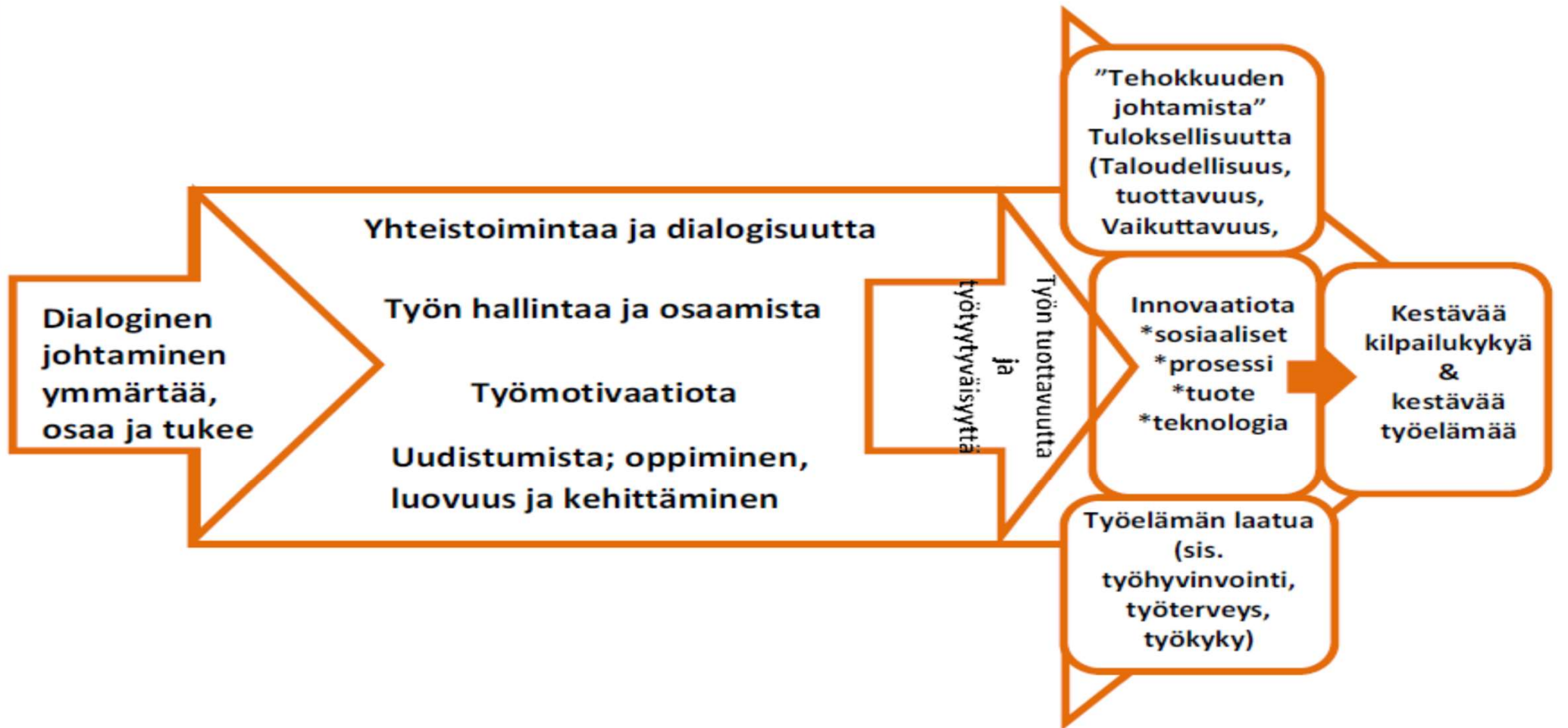


Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



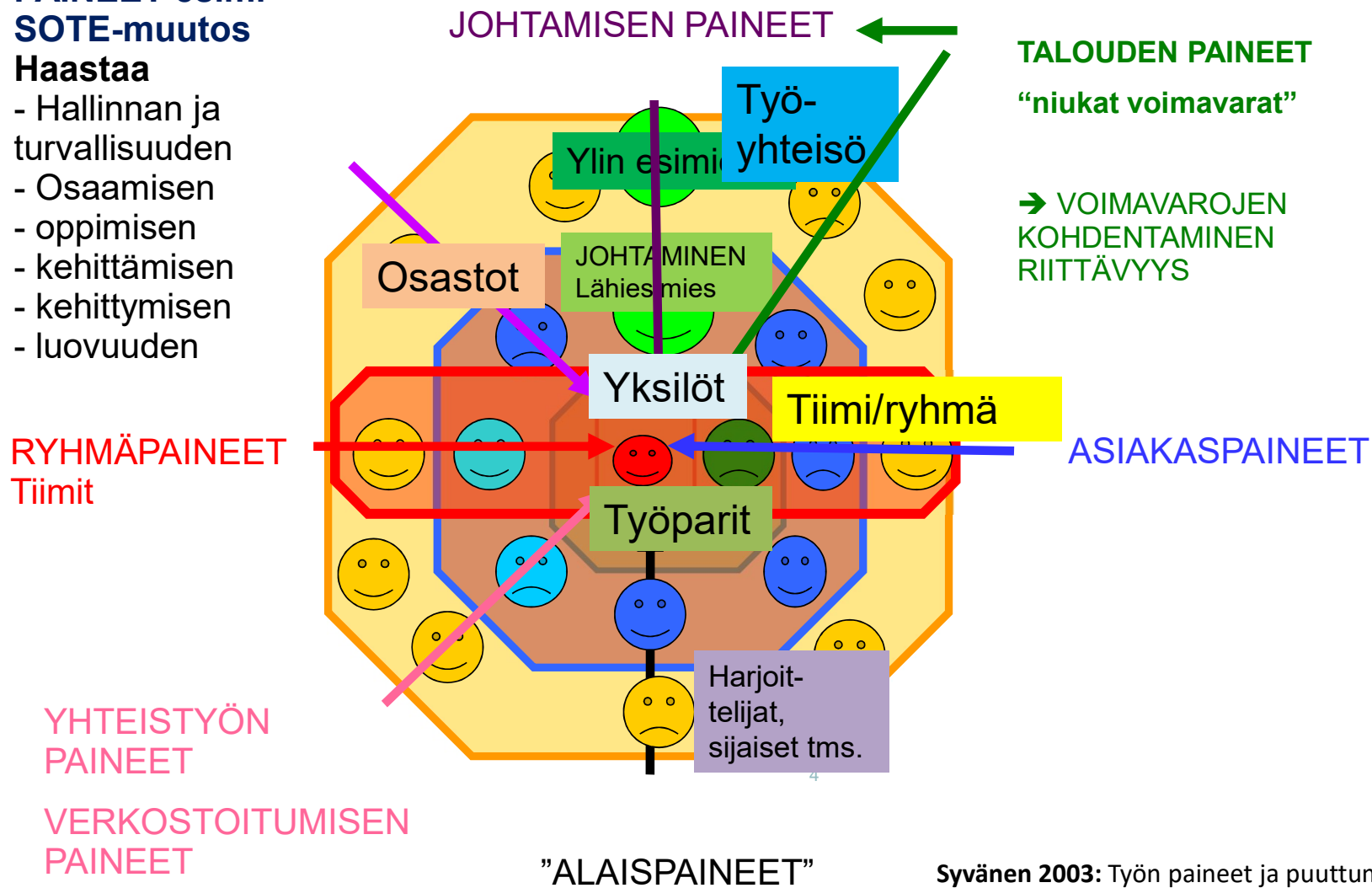
Dialogisen johtamisen ja kehittämisen teoreettinen viitekehys (Syvänen ym. 2015)



UUDISTUMISEN JA MUUTOSTEN PAINEEET esim. SOTE-muutos Haastaa

- Hallinnan ja turvallisuuden
- Osaamisen oppimisen
- kehittämisen
- kehittymisen
- luovuuden

ULKOISET TYÖN PAINEEET

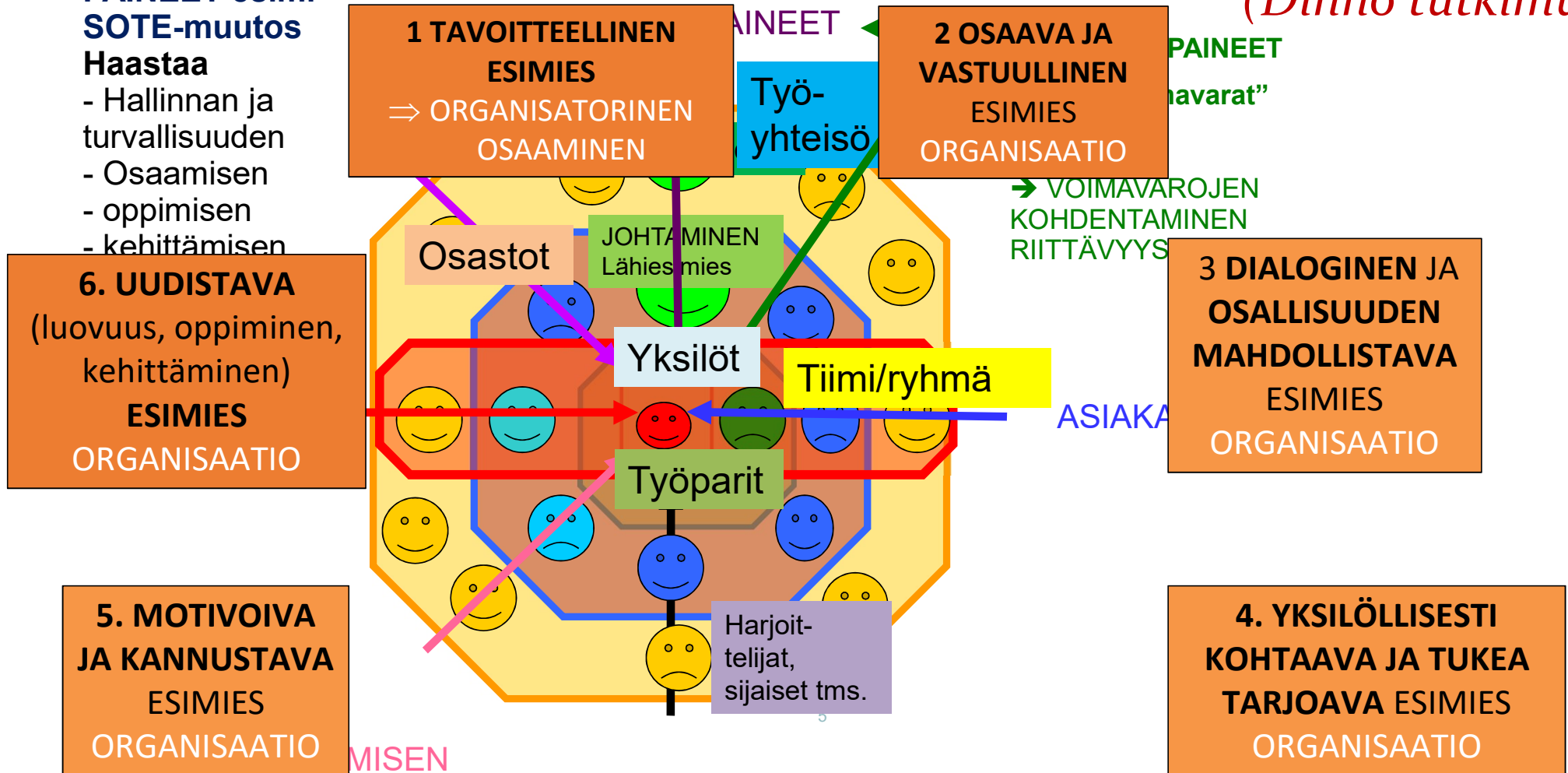


Syvänen 2003: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset, kunnallistalouden väitöskirja, vanhuspalvelut

UUDISTUMISEN JA MUUTOSTEN PAINEET esim. SOTE-muutos Haastaa

- Hallinnan ja turvallisuuden
- Osaamisen
- oppimisen
- kehittämisen

ULKOISET TYÖN PAINEET + Johtamisen 6 faktoria (Dinno tutkimus)



6. UUDISTAVA
(luovuus, oppiminen, kehittäminen)
ESIMIES
ORGANISAATIO

1 TAVOITTEELLINEN ESIMIES
⇒ ORGANISATORINEN OSAAMINEN

2 OSAAVA JA VASTUULLINEN ESIMIES
ORGANISAATIO

3 DIALOGINEN JA OSALLISUUDEN MAHDOLLISTAVA ESIMIES
ORGANISAATIO

5. MOTIVOIVA JA KANNUSTAVA ESIMIES
ORGANISAATIO

4. YKSILÖLLISESTI KOHTAAVA JA TUKEA TARJOAVA ESIMIES
ORGANISAATIO

UUDISTUMISEN PAINEET

”ALAISPAINEET”

Syvänen 2003: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset, kunnallistalouden väitöskirja, vanhuspalvelut

SoteDialogit hankkeen työhyvinvointikysely

Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun

13 hankkeen pilottiorganisaatiota tähän mennessä
vastannut
N=392

- Vanhuspalvelut N=138
- Lastensuojelu N=196
- Lasten, nuorten ja perheiden ennalta ehkäisevät palvelut ml. erityisopetus N=58

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Yhteenveto: eniten kehittämistarvetta

1 Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen, on liian vähän => Dialoginen ja osallistava johtaminen

- ✓ Työtehtäviin ja työn sisältöihin
- ✓ Oman työn muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa
- ✓ Omaa työtä koskeviin päätöksiin
- ✓ Työmäärään
- ✓ Työpaikan päätöksiin
- ✓ Tiimi voi osallistua organisaation päätöksentekoon
- ✓ Työvälineiden hankintaan
- ✓ Työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen työyhteisössä
- ✓ Palkitsemiseen

2 Dialoginen ja osallistava johtamistapa – tyytymättömyyttä, ei toteudu riittävästi

- ✓ Esimies luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia
- ✓ Esimies on läsnä ja tavoitettavissa
- ✓ Esimies rohkaisee, innostaa ja kannustaa
- ✓ Esimies huolehtii työhyvinvoinnista ja jaksamisesta

3 Uudistuminen, kehittäminen - tyytymättömyyttä

- ✓ Työn ja työyhteisön kehittämisen muodot ja tavat
- ✓ Käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen
- ✓ Arjessa tapahtuva innovointi ja uudistaminen
- ✓ Tutkitun tiedon käyttö ja tiedon hyödyntäminen työnjaon suunnittelussa
- ✓ Asiakkaiden osallisuus kehittämiseen
- ✓ Työpaikka edelläkävijänä
- ✓ Tyytymättömyyttä kehittämisestä palkitsemiseen

4 Palkitseminen, kannustaminen

- ✓ Osallisuus palkitsemistapojen laatimiseen
- ✓ Tyytyväisyys palkitsemiseen
- ✓ Arvostus mistä palkitaan ja miten
- ✓ Tyytymättömyyttä kehittämisestä palkitsemiseen

Yhteenveto: eniten kehittämistarvetta

5 Tiedonkulku

- ✓ Ei ole riittävää

6 Psykososiaaliset riskit, ristiriidat ja niiden hallinta => Työturvallisuuden johtaminen

- ✓ Ei riittävästi aikaa työn tekemiseen kunnolla
- ✓ Ei riittäviä tauko- ja lepoaikoja
- ✓ On asiakkaiden/läheisten uhkailevaa käytöstä, henkistä väkivaltaa
- ✓ On juoruilua ja selän takana puheita
- ✓ Ei ole sovittu ristiriitoihin puuttumisen periaatteista
- ✓ Ristiriitoihin puuttumisen periaatteita ei noudateta
- ✓ Ristiriitojen määrä ei ole vähäinen

7 Työn kuormittavuus ja hallinta => Työturvallisuuden johtaminen, Työkykyjohtaminen, Työhyvinvoinnin johtaminen

- ✓ Työ kuormittaa henkisesti
- ✓ Työ kuormittaa eettisesti
- ✓ Asiakaskontaktien määrä ja laatu kuormittavat kohtuuttomasti
- ✓ Ei aikaa riittävästi paneutua asiakkaiden palvelutarpeisiin

=> Työn hallintaa alentaa ammatillinen ylikuormitus (työ liian vaikeaa osaamiseen nähden) tai ammatillinen alikuormitus (työ liian helppoa osaamiseen nähden)

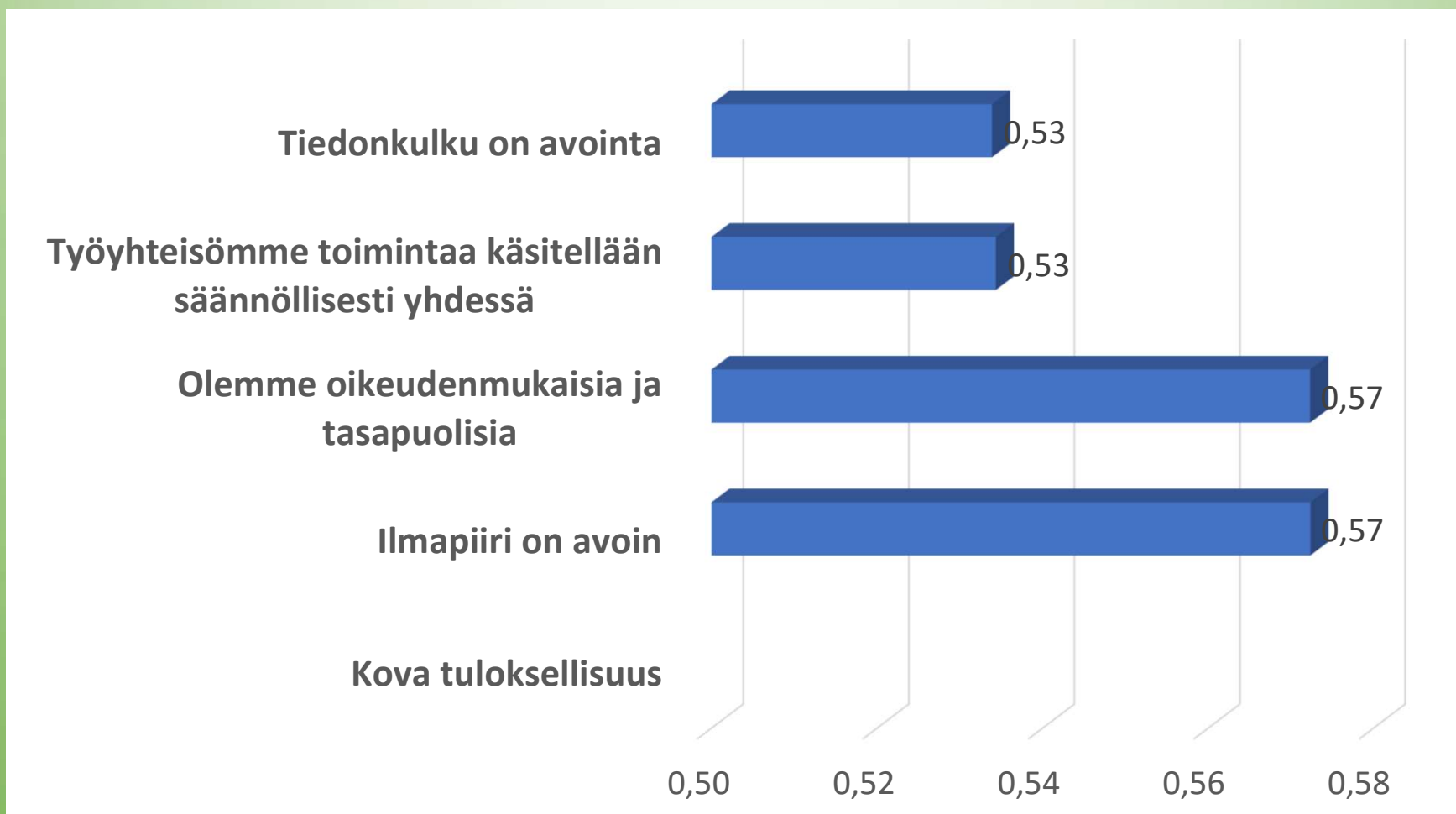
8 Työhyvinvoinnin edistäminen, motivaatioon vaikuttaminen => Työhyvinvoinnin johtaminen

- ✓ Tyytymättömyyttä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin
- ✓ Tyytymättömyyttä työmotivaatiota edistäviin tekijöihin ja asioihin

Dialoginen ja osallistava esimies johtamistavan piirteet korrelaatio muuttujan

Tyytyväisyys tuloksellisuuteen – taloudellisuus, tuottavuus tehokkuus – kanssa

Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



Grafiikka, kuvaajat:

- % vastaajista, yhdistetty paras pää eli vaihtoehdot 1-2

= *Erittäin/melko tyytyväinen*

= *Täysin/melko samaa mieltä jne.*

- *Johtamisen 6 faktoria (Dinno tutkimus)*

- *Eri muuttujien välisiä korrelaatioita, riippuvuussuhteita*

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Johtamisen peili - alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



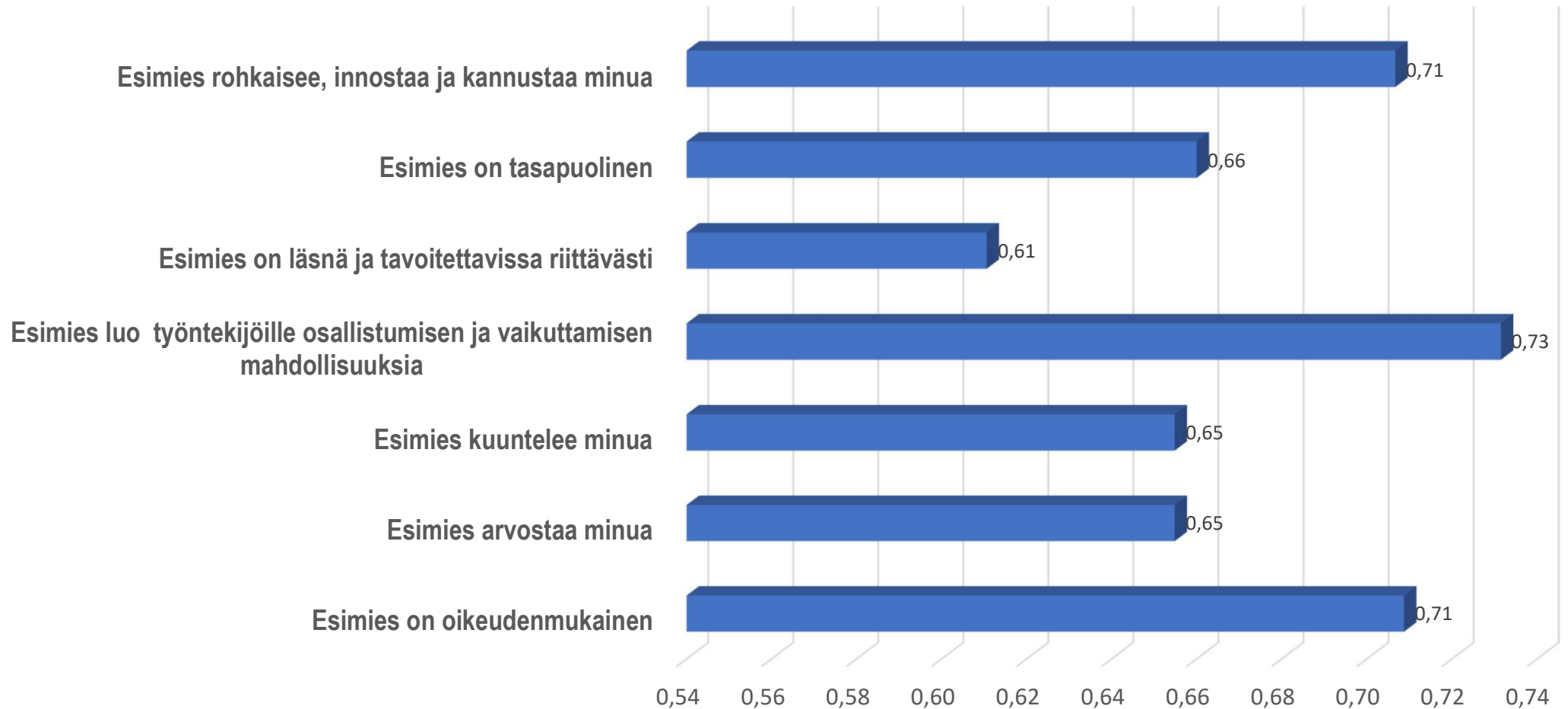
Esimiesten ja työntekijöiden kokemusten erot johtamistavan piirteistä

Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



Johtamisen kategoria 1: Dialoginen ja osallistava esimies

Esimies huolehtii työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, korrelaatio - alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



Työolosuhteet - ei kunnossa - Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun

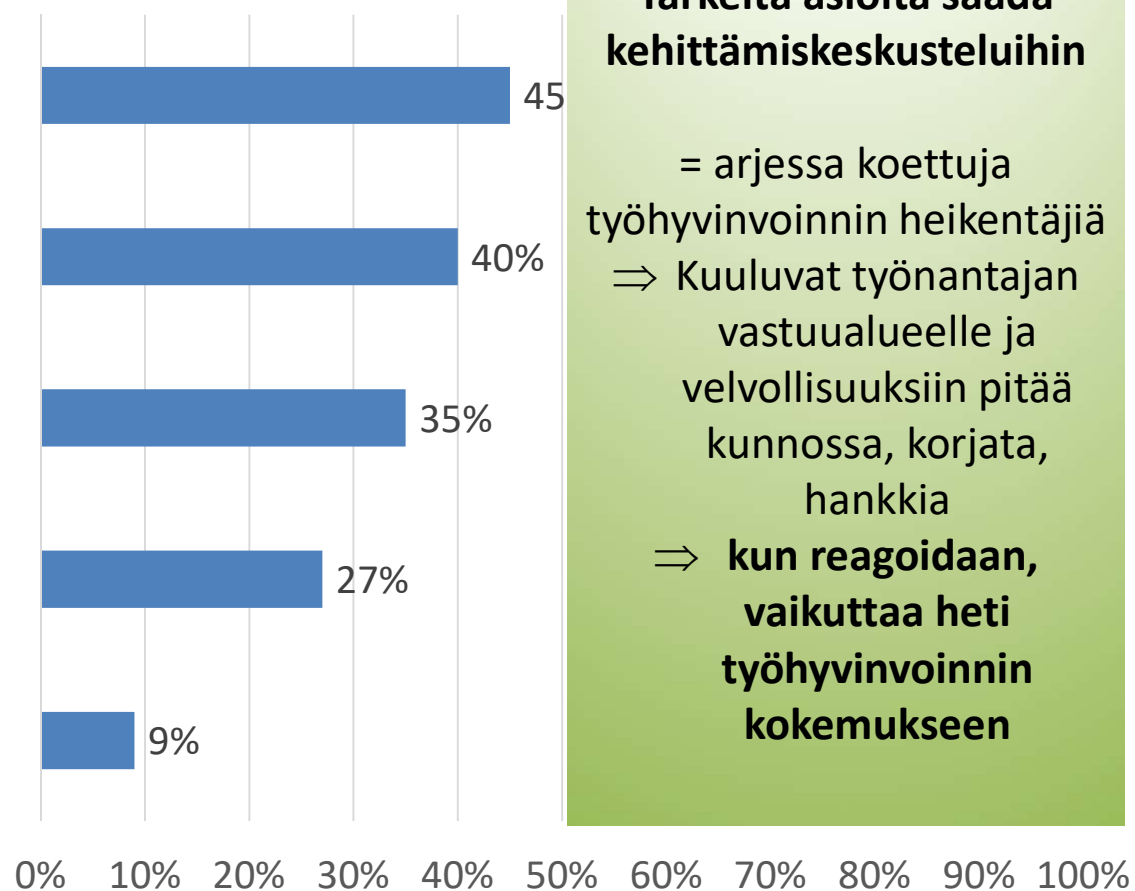
Henkilöstö- ja sosiaalityötoimien toimivuus
(ruokailu, kulkeminen, palautuminen jne.)

Työergonomia

Työympäristön turvallisuus

Työvälineiden toimivuus ja
tarkoituksenmukaisuus

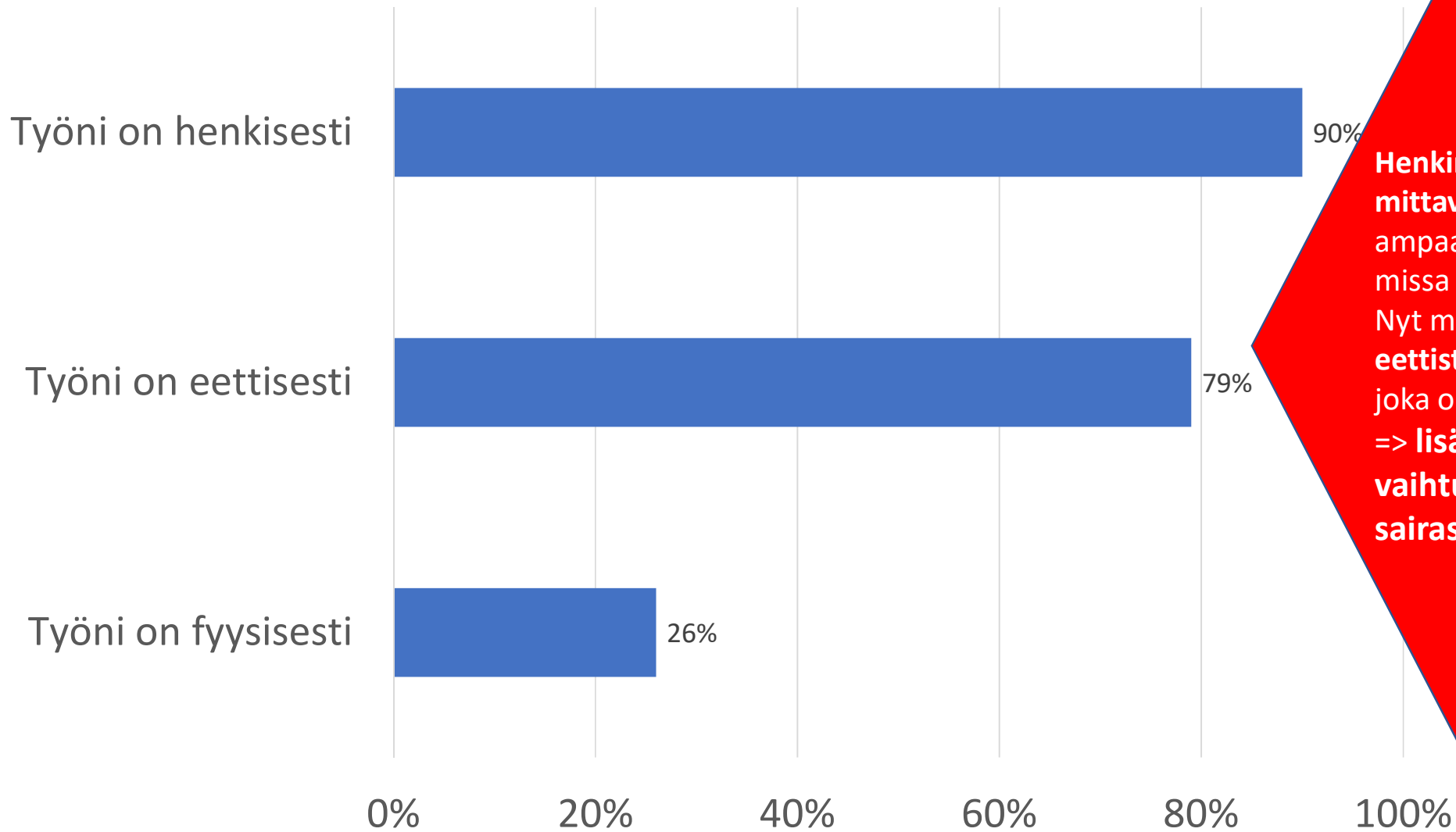
Työvälineiden turvallisuus



**Tärkeitä asioita saada
kehittämiskeskusteluihin**

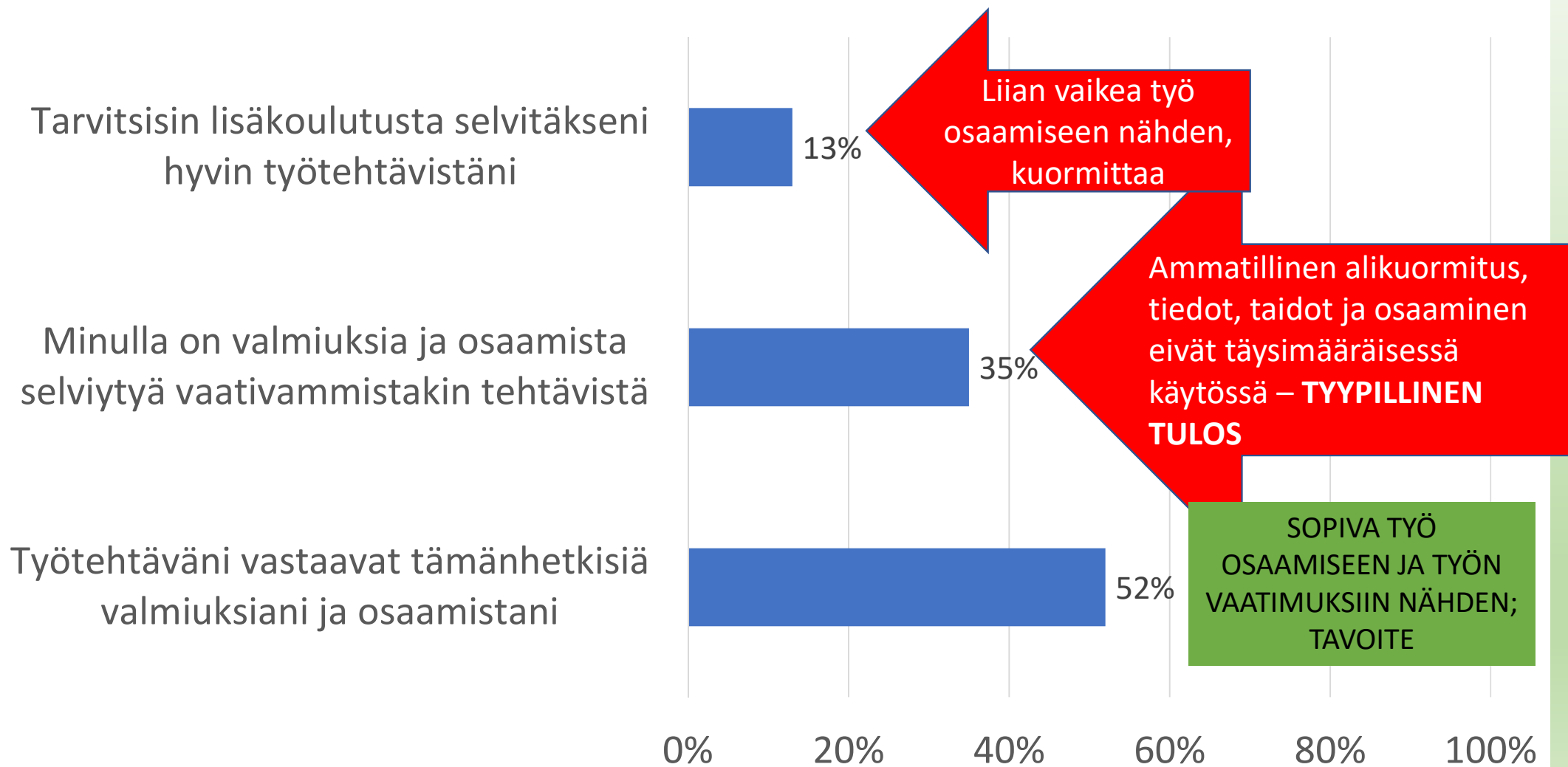
= arjessa koettuja
työhyvinvoinnin heikentäjiä
⇒ Kuuluvat työnantajan
vastuualueelle ja
velvollisuuksiin pitää
kunnossa, korjata,
hankkia
⇒ **kun reagoidaan,
vaikuttaa heti
työhyvinvoinnin
kokemukseen**

Työn kuormittavuus - Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



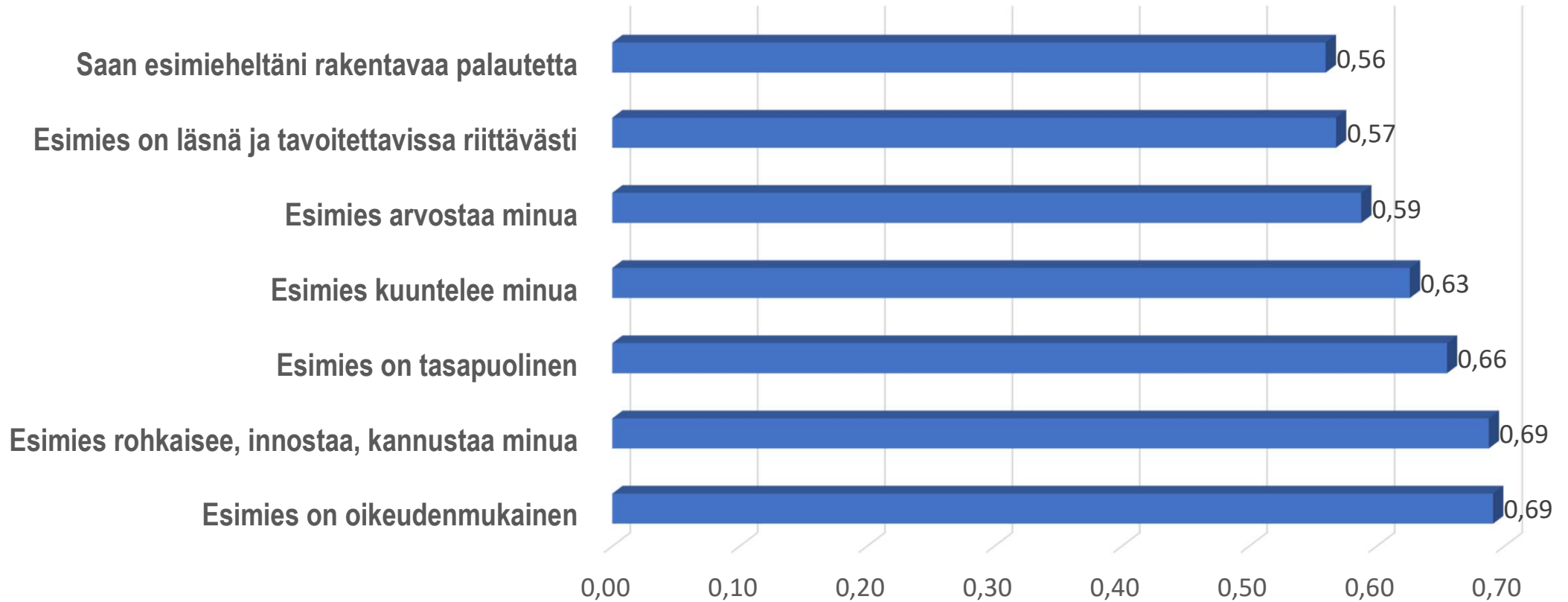
Henkinen kuormittavuus korkeampaa kuin aiemmissa hankkeissa. Nyt mitataan myös **eettistä kuormaa**, joka on myös korkea. => lisää **vaihtuvuutta ja sairastavuutta**

Työn hallinta - Alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



Johtamisen kategoria 1: Dialoginen ja osallistava esimies

Esimies luo työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia - korrelaatiot - alustavia tuloksia, ei julkaistu, ei jakeluun



Resepti ja lupaukset, joiden avulla kehityn Dialogiseksi esimieheksi

NIMI:			
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Reseptin kesto: 1 Jatkuva 2 Määräaikainen (Rastita)	
Syy/syyt, miksi resepti on tarpeellinen? Mihin dialogisuuden periaatteisiin se kohdentuu? Miksi juuri niihin - pohdi?		1 Kuunteleminen 2 Suora puhe 3 Kunniointaminen / arvostus 4 Odottaminen / hidastaminen Rengasta	
Miten johtamisessani on aiemmin näkynyt dialogisuus? Kuinka se on tehonnut ja vaikuttanut?		1 Erittäin hyvin 2 Melko hyvin 3 Ei hyvin eikä huonosti 4 melko huonosti 5 Erittäin huonosti Rengasta	
JOHTAMISLUPAUKSENI DIALOGITAITOJEN KEHITTÄMISESSÄ: kuunteleminen, suora puhe, arvostus, odottaminen/hidastaminen			
Lupaus 1:		Lupaus 2:	
Lupaus 3:		Lupaus 4:	
Miten aion toteuttaa näitä lupauksia omassa johtamisessani?			
Lupaus 1:		Lupaus 2:	
Lupaus 3:		Lupaus 4:	
Lähde: Sirpa Syvänen			

**Resepti ja
lupaukset**
miten kehityn
dialogiseksi ja
osallistavaksi
esimieheksi

TYÖHYVINVOINNIN RESEPTI



Lähde: Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä ESR hanke

MARRASKUU



HYVÄN MIELEN KEITTO

Raaka-aineet

- Kourallinen positiivisia aatteita
- ripaus yhteishenkeä
- hyppysellinen arjen haasteita
- mausteeksi iloista mieltä.

Valmistus

Sekoitetaan aineet keskenään.
Annetaan kiehua kypsäksi.

Tarjoilu

Nautitaan hyvällä porukalla ja
kiireettömällä ajalla.

PILETA-KEITTO

Raaka-aineet

Iloa roimasti
2 rkl yhteistyötä
huumoria ripaus
paljon joustavuutta ja vastuuntuntoa.

Valmistus

Kaikki aineet sekoitetaan, keitetään
kunnes seos sakenee.

Tarjoilu

Annokset jaetaan tasapuolisesti
työkavereiden kesken.

Kuvitus: Raquel Benmergui

Lähde: Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä ESR hanke