

Johtamisen kehittäminen ja mittaaminen

Tiina Mäki

Hallintojohtaja

Helsingin kaupunki, sosiaali- ja terveystoimiala

8.1.2020

Tässä osa esityksestä

Helsinki

Johtamisen tiekartta



Apotti

2021

2020

2019

#cx
(asiakaskokemus)

2018

KAM

Digitalisaatio

Uramalli

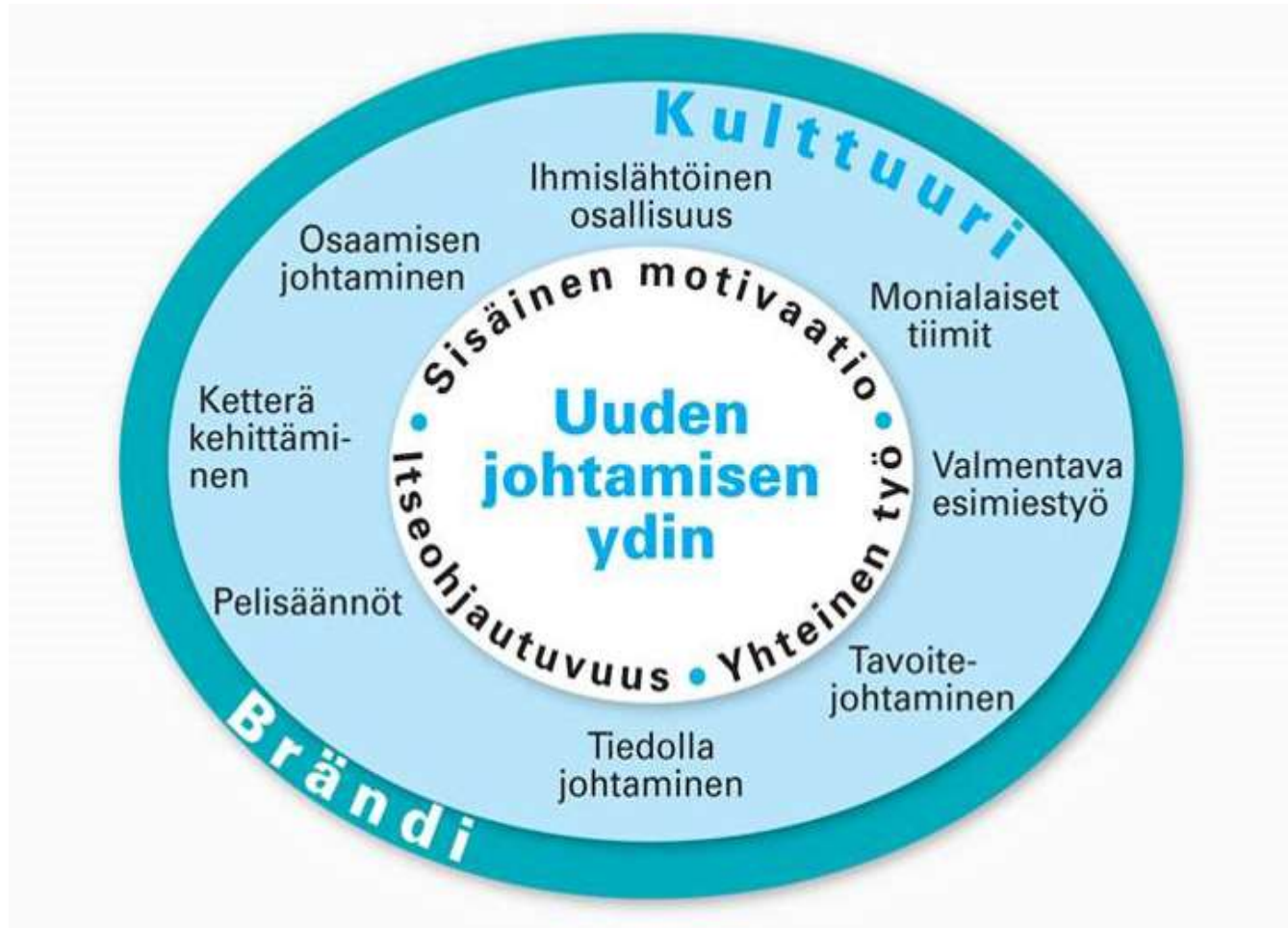
Nelimaali
Osallisuusmalli



Lähtötilanne ja tausta soten johtamisen kehittämiseen 2014 - 2016

- Terveys- ja hyvinvointikeskusten, perhekeskusten ja seniorikeskusten toimintamallit vaativat uudenlaista johtamista.
- Palveluissa integroidaan sosiaali- ja terveyspalveluita, ja työtä tehdään monialaisissa tiimeissä.
- Esimiehen rooli muuttuu ja tseohjautuvuutta on vahvistettava.
- Tavoitteiden nelimaali tulee toiminnanohjauksen osaksi ja parantaa kilpailukykyä.
- 2016 palvelutuotannon johtajat ja hallinnon asiantuntijat kehittivät yhdessä uuden johtamismallin

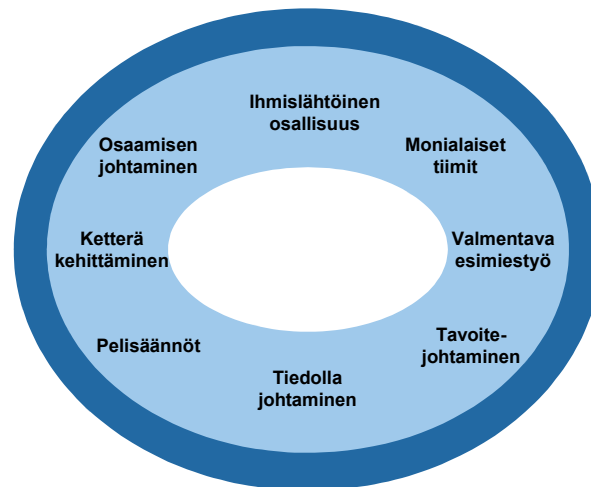
Sosiaali- ja terveystoimialan johtamismalli 2017-



Panostamalla menestystekijöihin saavutamme johtamisen ytimen

Johtamisen uudistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat ihmislähtöinen osallisuus, monialaiset tiimit, valmentava esimiestyö, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen, yhteiset pelisäännöt, ketterä kehittäminen ja osaamisen johtaminen.

Hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä. Kulttuuri syntyy panostamalla menestystekijöihin ja johtamisen ytimeen. Brändi syntyy kaikesta tästä.



Helsinki

13.1.2020



Johtamismalli

Johtamisen ydin:

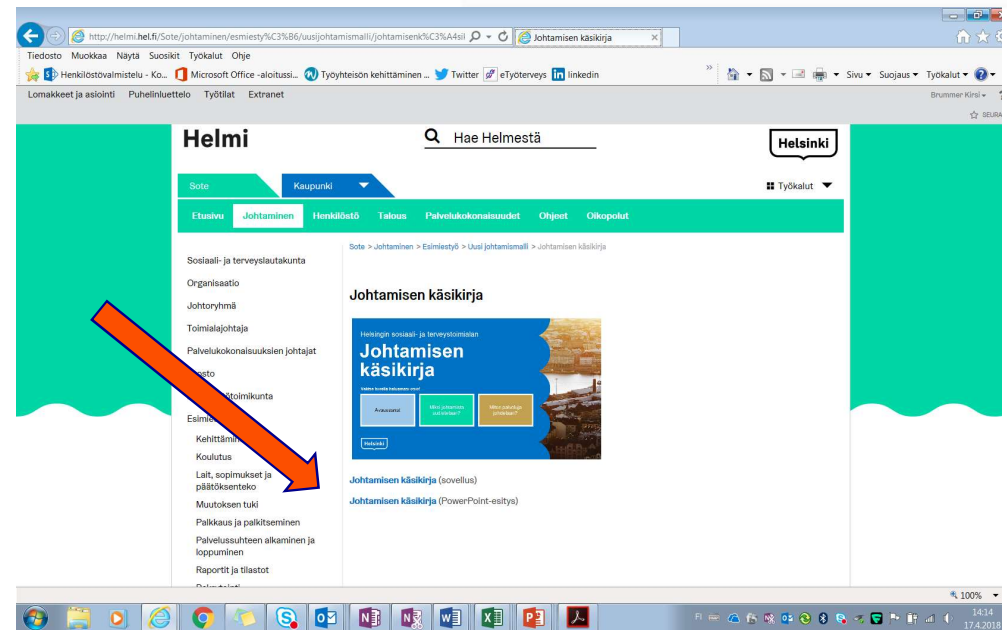
- Meitä jokaista ohjaa **sisäinen motivaatio**.
- Meillä on **yhteinen työ**.
- Toimimme **itseohjautuvissa** (monialaisissa) tiimeissä.

Jotta voisimme toimia johtamisen ytimen mukaisesti, pitää johtamisen tukea seuraavia asioita:

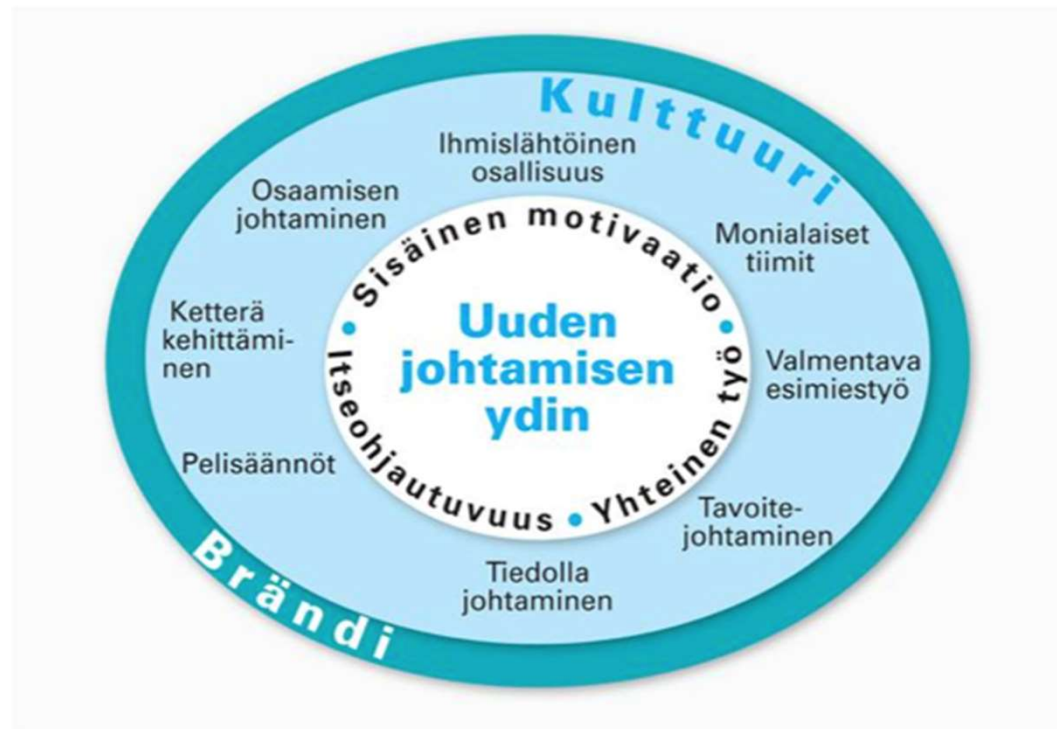
- Ihmislähtöistä osallisuutta (asiakkaat, työntekijät)
- Monialaisia tiimejä
- Valmentavaa johtamista
- Selkeiden tavoitteiden asettamista yhdessä henkilöstön kanssa
- Tavoitteita kuvaavien mittarien luomista ja mittarien mukaisen palautetiedon tarjoamista yksiköille, tiimeille ja asiantuntijoille
- Selkeisiin yhdessä luotuihin pelisääntöihin sitoutumista
- Jatkuvaa ketterää toiminnan kehittämistä
- Osaamisen kehittämistä ja johtamista

Sosiaali- ja terveystoimialan johtamismalli

- Johtamisen käsikirja ja johtamismittaristo ovat esimiesten tukena kehittämisessä
- Käsikirja kuvaa johtamismallia, ohjaa johtamisen kehittämistä ja tarjoaa työyhteisöille välineitä johtamisen ja jatkuvan kehittämisen tueksi.
- Johtamismittarin avulla saadaan tietoa työyhteisöjen kehittämistarpeista ja onnistumisista.



Uudistettujen sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisen käsikirja



Käsikirjan sisällysluettelo

- **Avausanat (dia 3)**
- **Miksi ja miten johtamista on uudistettava? (dia 4)**
 - Nykyisen johtamisen vahvuudet ja kehittämisaalueet (dia 5)
 - Uudistuvien palvelujen tavoitteet sosiaali- ja terveystoimialalla (diat 6-10)
- **Osa 1. Uudistettujen palvelujen johtamismalli (dia 11)**
 - Uuden johtamisen ydin: sisäinen motivaatio, yhteinen työ ja itseohjautuvat tiimit (diat 12-19)
 - Panostamalla menestystekijöihin saavutamme johtamisen ytimen (diat 20-29)
- **Osa 2. Työkirja (dia 30→)**
 - Tavoitejohtaminen, pelisäännöt ja visio (34-48)
 - Kehittämiskohteiden valinta (49-54)
 - Sisäinen motivaatio, yhteinen työ ja itseohjautuvuus (55-61)
 - Ihmislähtöinen osallisuus, monialaiset tiimit, valmentava esimiestyö, tiedolla johtaminen, ketterä kehittäminen, osaamisen johtaminen (62-80)
 - Yhteenveto kehittämistoimista ja kehittämiskohteiden arviointi (81-84)
 - Johtamisen muutossuunnitelma (85)

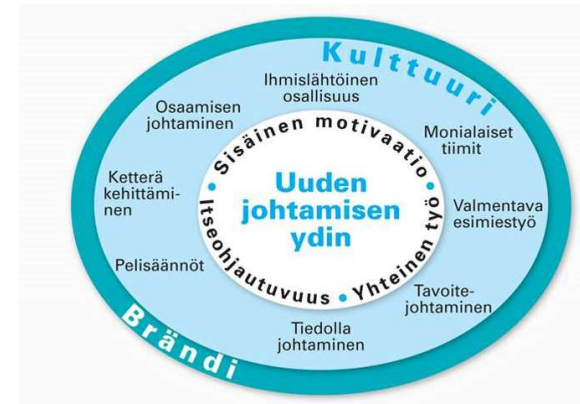
Nelimaali: näitä tavoittelemme palvelujen uudistamisen myötä



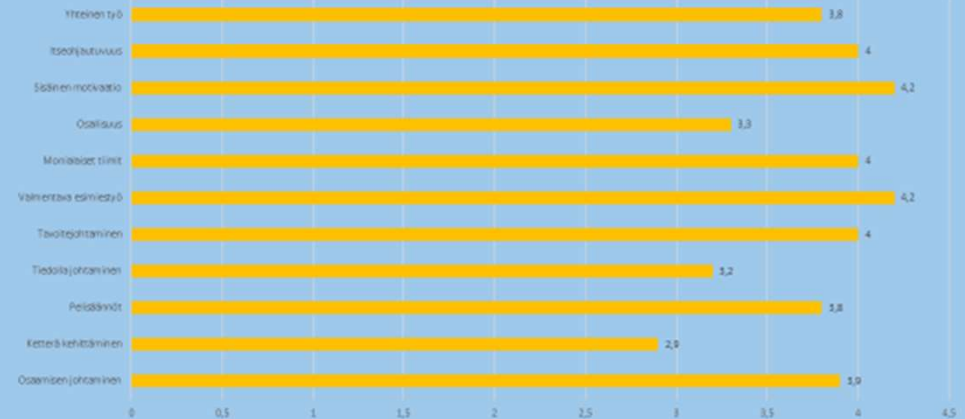
Näiden kaikkien pitää parantua!

Johtamismittaukset 2017-2019

- Johtamismittauksia on tehty eri työyhteisöissä 221 kappaletta
- Vastauksia n. 4200 sotelaiselta
- Johtamismittari on esimiesten käytössä kehittämiskohteiden valinnan tukena ja kehittämistyön seurannan välineenä



Johtamismittauksen keskiarvot



Helsinki

Arviointasteikko: 5=Samaa mieltä 4=Meko samaa mieltä 3=Ei samaa eikä eri mieltä 2=Meko eri mieltä 1=Eri mieltä

Helsinki

Henkilöstökokemus

Kunta 10

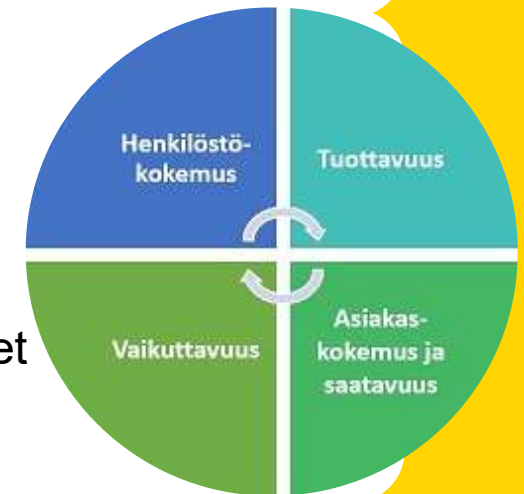
- Tulokset käsitellään jokaisessa työyhteisössä ja valitaan kehittämiskohteet
- Sote tukee kyselyssä huonoimmat tulokset saaneita työyhteisöjä erilaisin keinoin (mm. työyhteisövalmennukset, esimiesten työnohjaus)

Työterveyskysely

- Joka toinen vuosi

Muita henkilöstökokemuksen mittareita

- Fiilismittari
- Celkee
- Henkilöstökokemuksen mittaamisen pilotti v. 2019; Feedacklyn kyselytyökalu



Selvitys johtamismallin toimeenpanosta

- Teimme vuoden 2019 aikana yhteistyössä Ria Parppain kanssa selvityksen soten johtamismallin toimeenpanon tilanteesta.
- Selvitykseen valittiin haastateltavia soten eri palveluista ja ylimmästä johdosta.

Johtamisen kehittäminen jatkuu

Soten järjestämisosaimisen vahvistaminen:

- Palvelustrategiset linjaukset: Make or buy –analyysit (mitä tuotetaan itse? Mikä hankitaan muulla tavoin?)
 - Vuonna 2019 on työstetty palvelustrategisia linjauksia ja ne nivotaan osaksi käyttösuunnitelmaa
 - Soten kaikkien palvelujen päälliköt ovat olleet mukana käyttösuunnitelman tekemiseen uudella tavalla
- Tuottajaohjaus (ostetut palvelut)
- Erikoissairaanhoidon ohjauksen kehittämiseen 3 projektia
- Palvelusetelit, 21 kpl (uusi tietojärjestelmä käyttöön 2020)
- Uusi järjestämissuunnitelma

Johtamisen kehittäminen jatkuu – johtaminen ja palvelut muuttavat myös hallintoa ja tukipalveluja

”Kauppakeskus”- mitä tukea monialaiset palvelukeskukset tarvitsevat?

- Aulapalvelut (neuvonta yms.)
- Vapaaehtoistyöntekijöiden ohjaus
- Järjestötyöskentelyn tuki
- Yhteiset hankinnat
- Vartiointi, siivous, toimistopalvelut
- Palvelukeskuspäällikkö?

Kumppanuuspalvelut

- KAM, key account manager –toimintamalli IT-palveluista palvelujen digitalisoinnin tueksi, suunnitteilla myös hankintapalveluihin
- Vastaavat suunnittelijat johtoryhmissä ja johdon tukena (talous, toiminta)
- HR-partneri
- Kehittämiskonsultit/erityissuunnittelijat toimintatapojen kehittämisen tukeen

 viestinnän tukihenkilöt jne.