

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

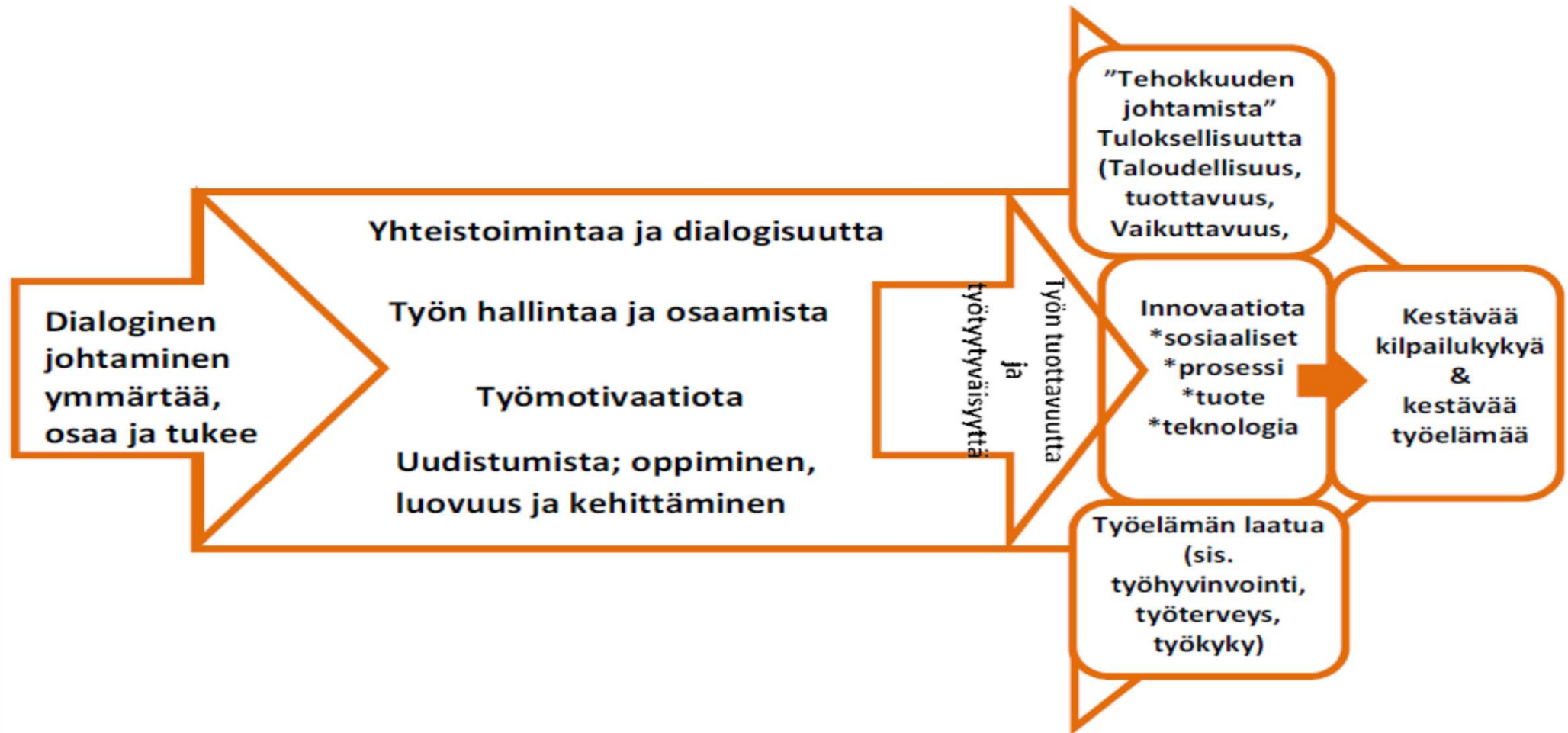


Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



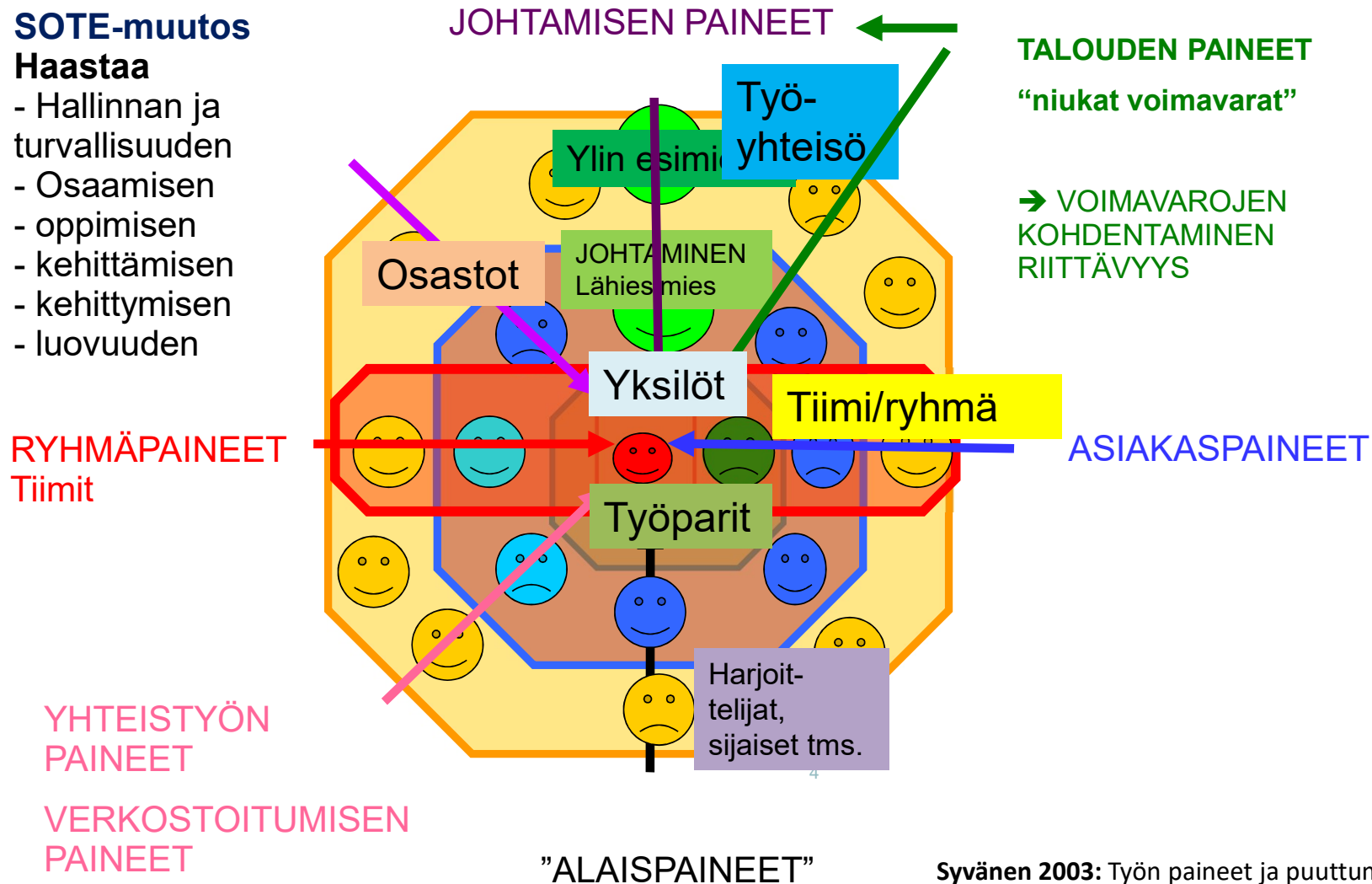
Dialogisen johtamisen ja kehittämisen teoreettinen viitekehys (Syvänen ym. 2015)



UUDISTUMISEN JA MUUTOSTEN PAINEET esim. SOTE-muutos Haastaa

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

ULKOISET TYÖN PAINEET



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

UUDISTUMISEN JA MUUTOSTEN PAINEET esim. SOTE-muutos
Haastaa

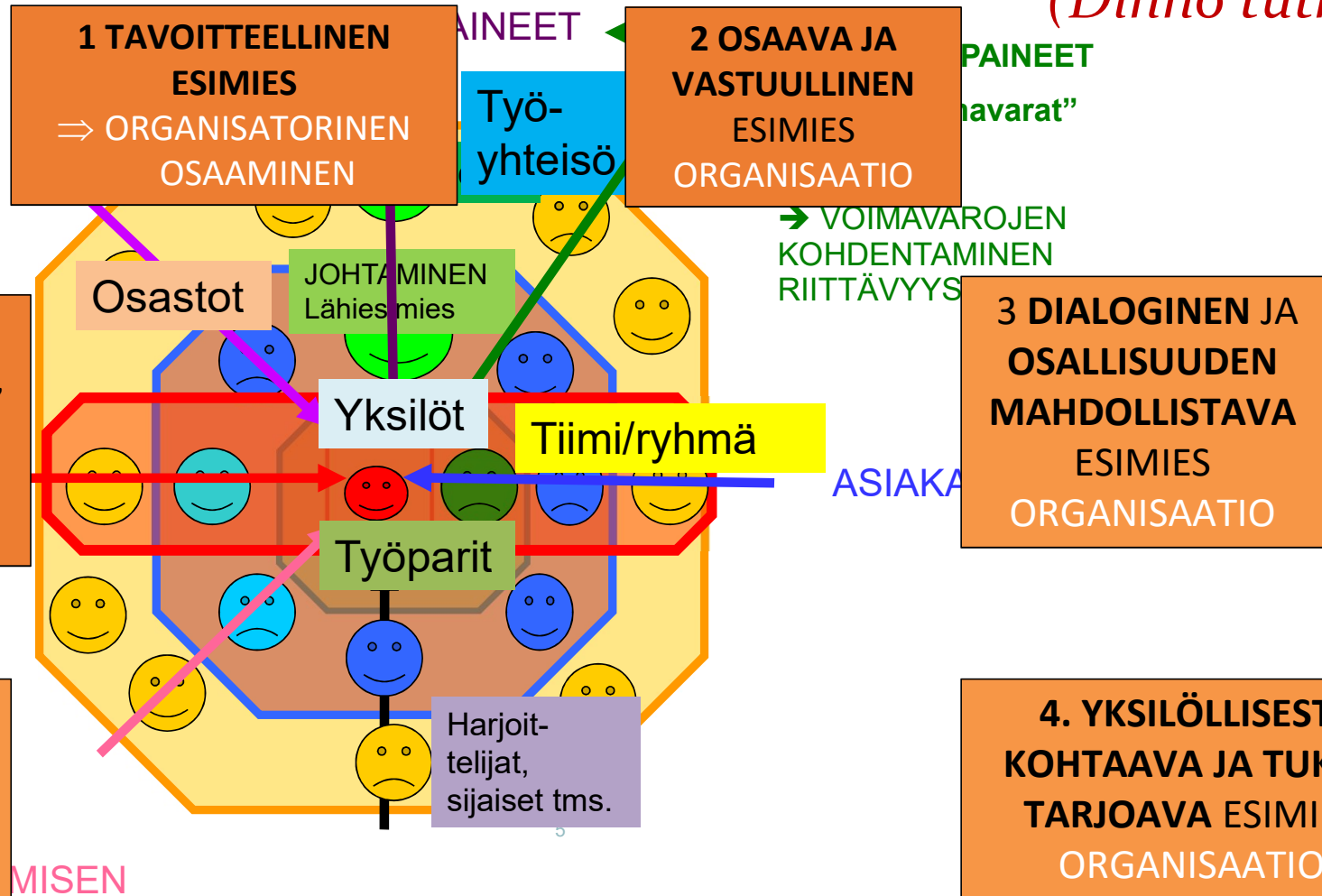
- Hallinnan ja turvallisuuden
- Osaamisen
- oppimisen
- kehittämisen

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

5. MOTIVOIVA JA KANNUSTAVA
ESIMIES
ORGANISAATIO

PAINEET

ULKOISET TYÖN PAINEET + Johtamisen 6 faktoria (Dinno tutkimus)



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

SoteDialogit hankkeen työhyvinvointikysely

Alustavia tuloksia

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)

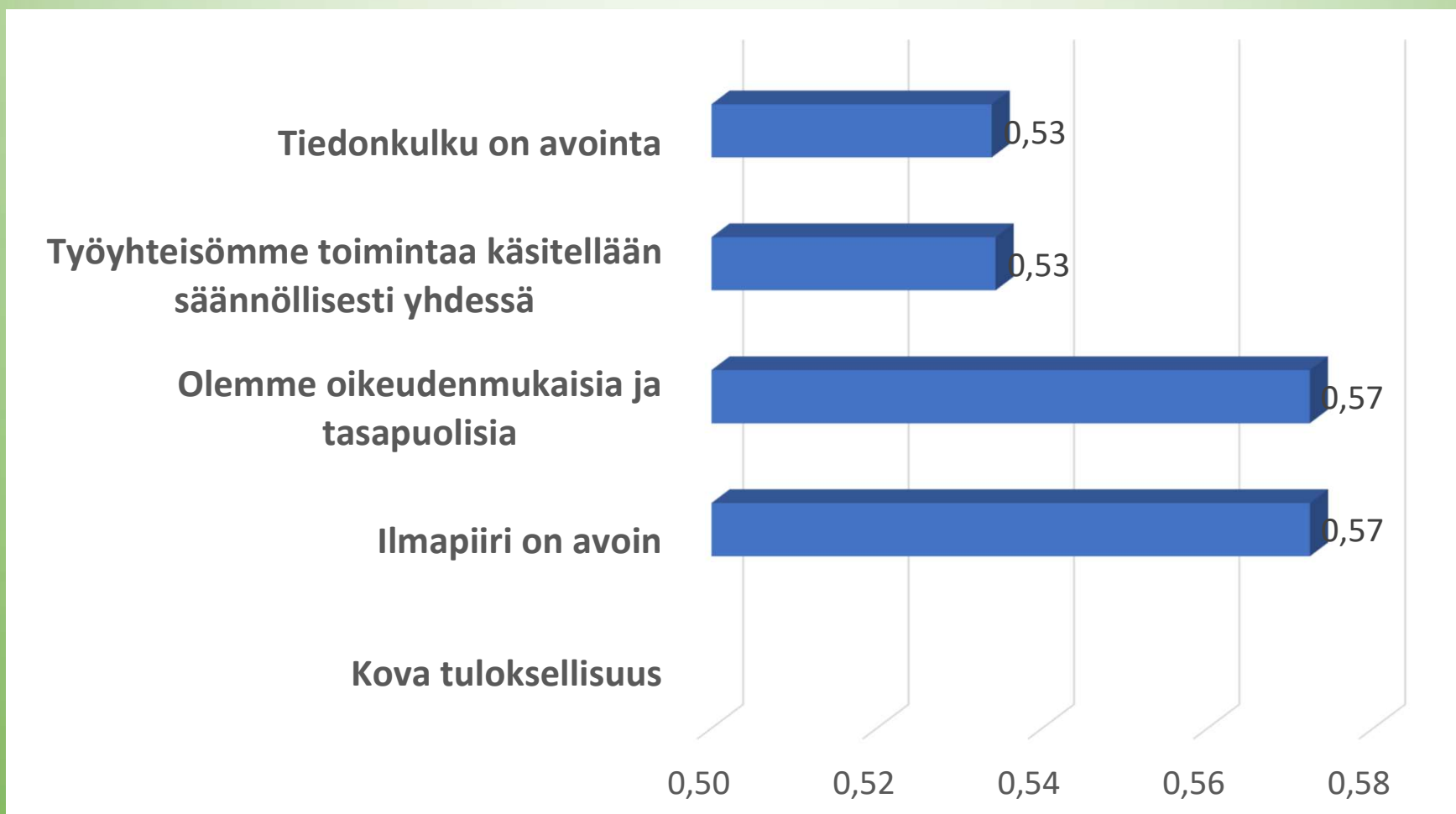
8 Työhyvinvoinnin edistäminen, motivaatioon vaikuttaminen => Työhyvinvoinnin johtaminen

- ✓ 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



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



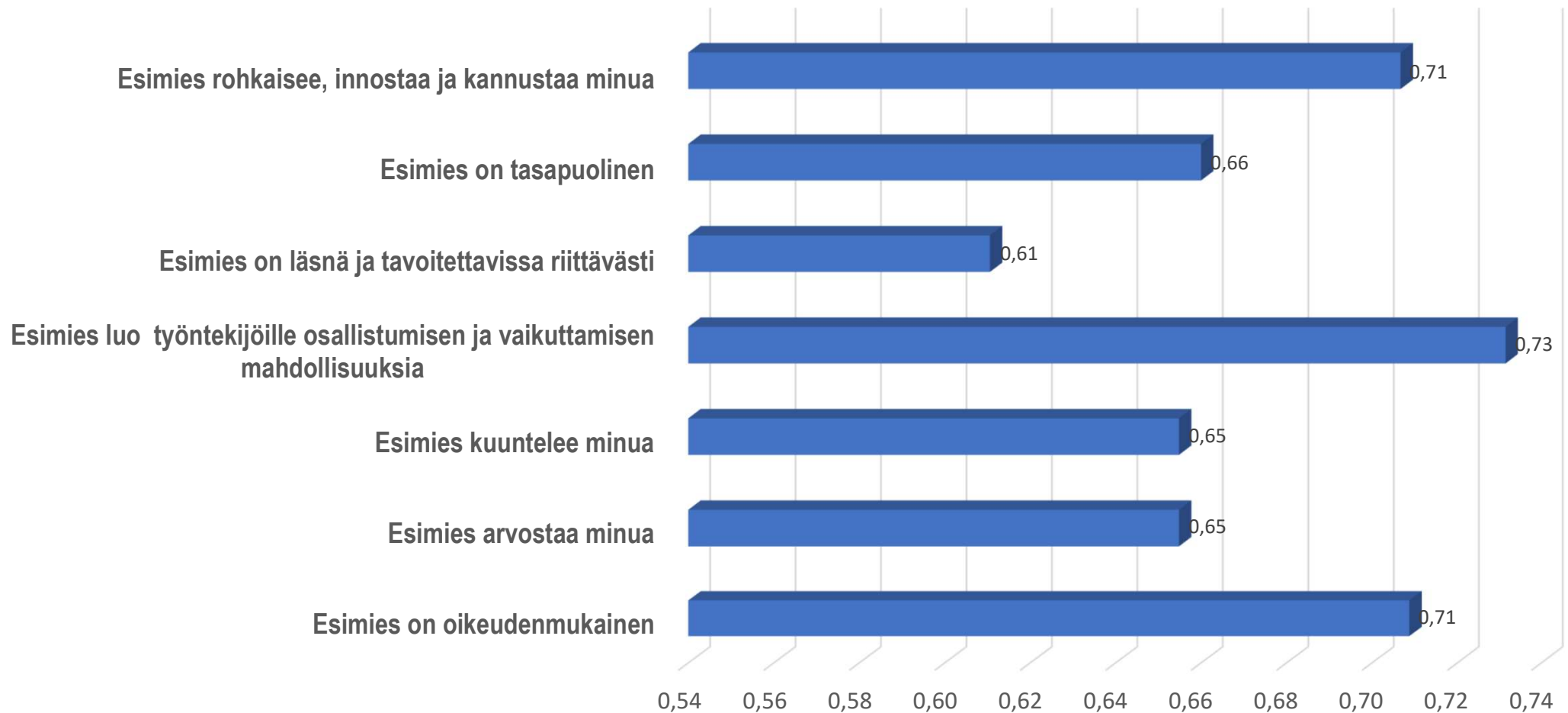
Esimiesten ja työntekijöiden kokemusten erot johtamistavan piirteistä

Alustavia tuloksia



Johtamisen kategoria 1: Dialoginen ja osallistava esimies

Esimies huolehtii työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, korrelaatio - alustavia tuloksia



Työolosuhteet - ei kunnossa - Alustavia tuloksia

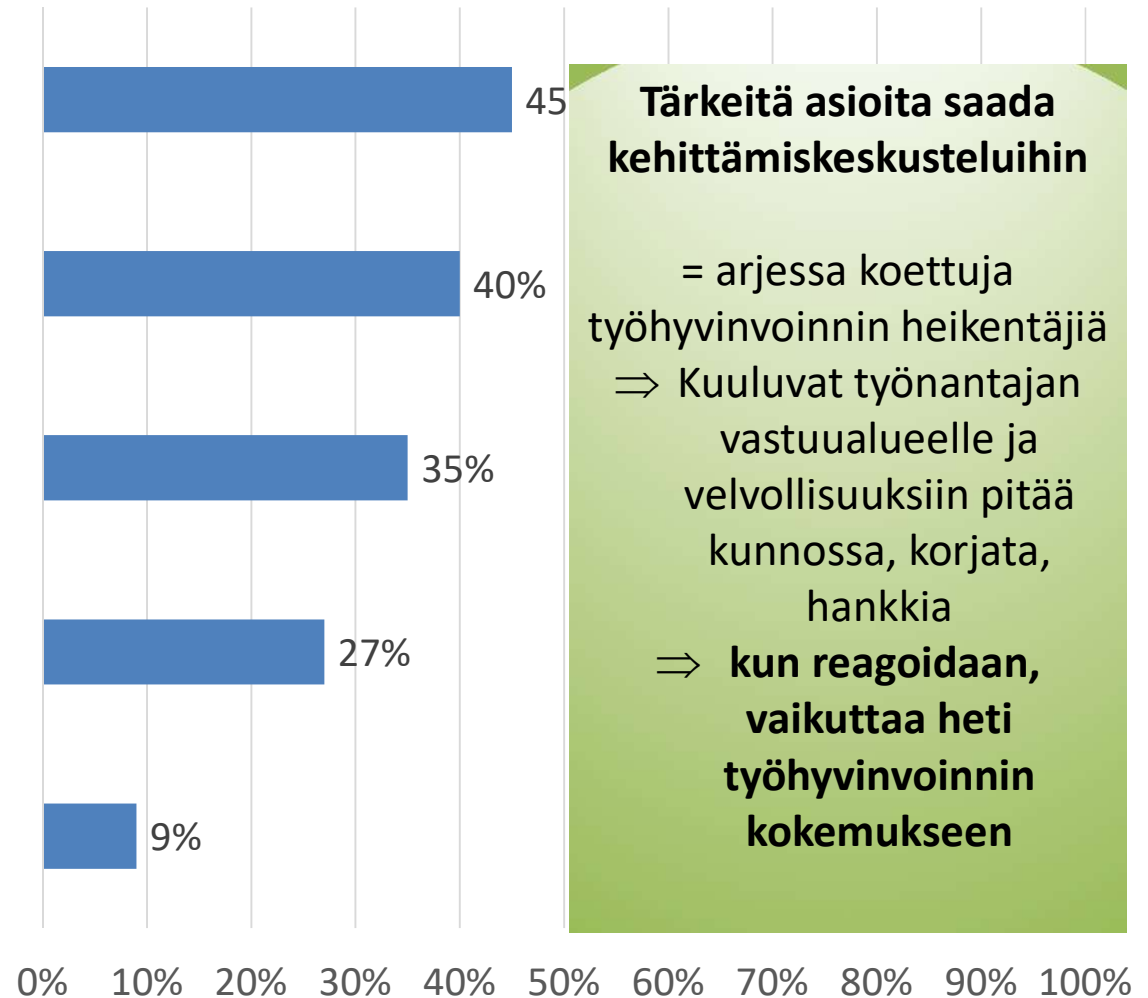
Henkilöstö- ja sosiaalityötoimien toimivuus
(ruokailu, kulkeminen, palautuminen jne.)

Työergonomia

Työympäristön turvallisuus

Työvälineiden toimivuus ja
tarkoituksenmukaisuus

Työvälineiden turvallisuus



Työn kuormittavuus - Alustavia tuloksia

Työni on henkisesti

90%

Työni on eettisesti

79%

Työni on fyysisesti

26%

0%

20%

40%

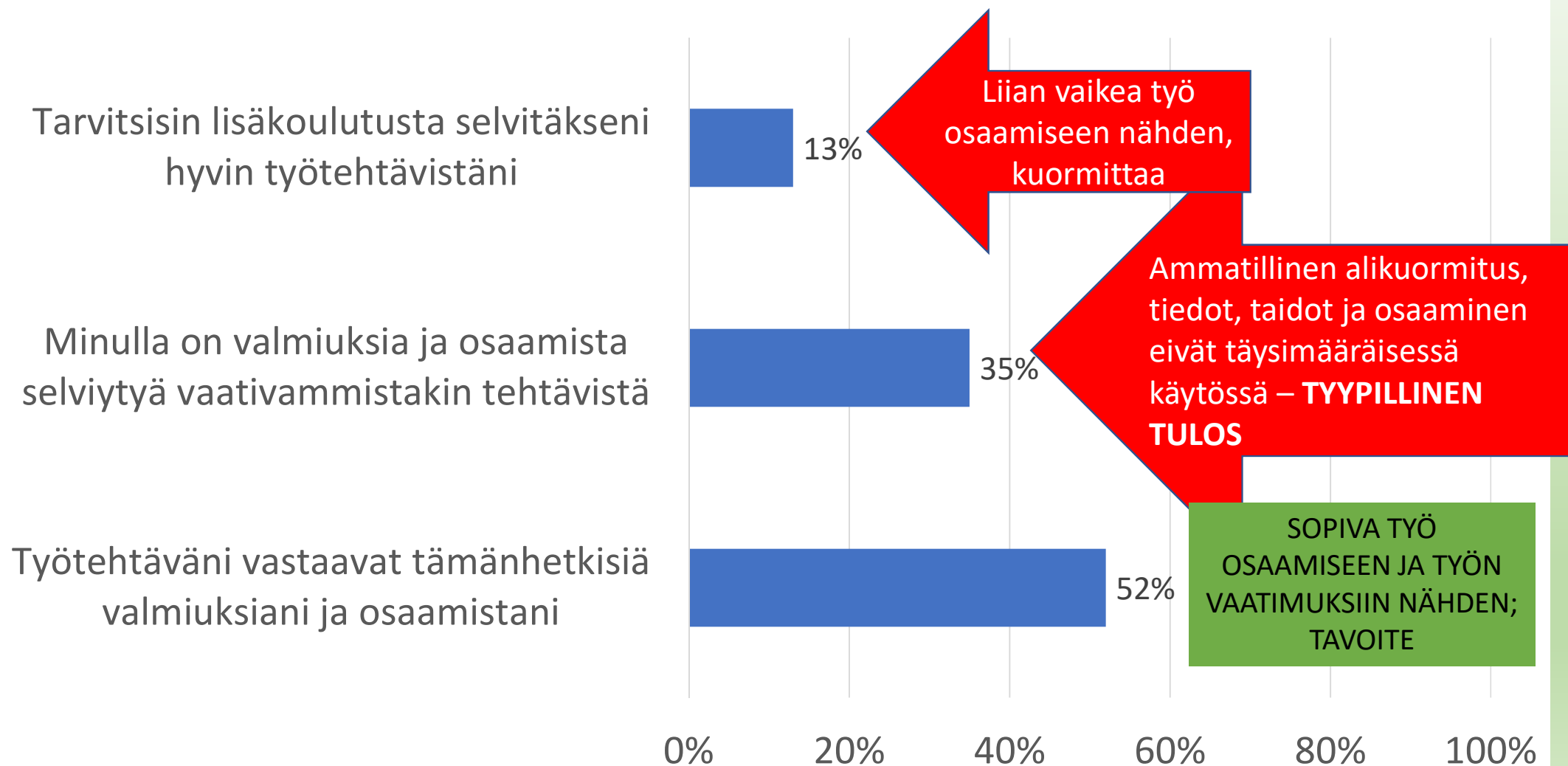
60%

80%

100%

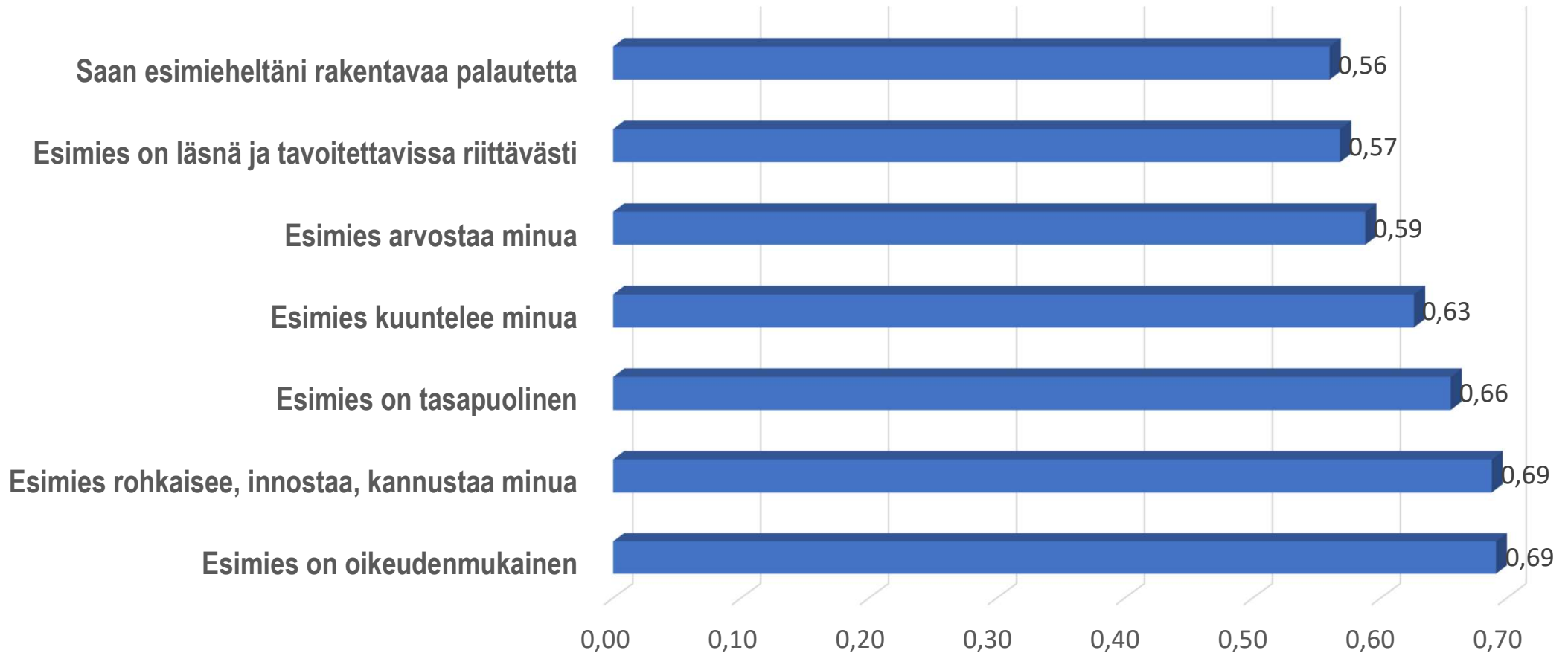
Henkinen kuormittavuus korkeampaa kuin aiemmissa hankkeissa. Nyt mitataan myös **eettistä kuormaa**, joka on myös korkea. => lisää **vaihtuvuutta ja sairastavuutta**

Työn hallinta - Alustavia tuloksia



Johtamisen kategoria 1: Dialoginen ja osallistava esimies

Esimies luo työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia - korrelaatiot - alustavia tuloksia



Resepti ja lupaukset, joiden avulla kehityn Dialogiseksi esimieheksi

NIMI:		
☐ 1	☐ 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



HYVÄN MIELEN KEITOS

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