

Krista Pahkin ja Sara Lindström

Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä

– Sosiaali- ja terveysalan organisaatioille
päivitetty arviointimenetelmä

LIITE



Työterveyslaitos

Työterveyslaitos
PL 40
00251 Helsinki
www.ttl.fi

Kirjoittajat
Krista Pahkin, Työterveyslaitos
Sara Lindström, Työterveyslaitos

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

© Kirjoittajat ja Työterveyslaitos 2016

Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design

ISBN 978-952-261-695-1 (pdf)

Kohti yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä

Tämä liite on suunnattu sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen arvioimiseksi. Alkuperäinen arviointimalli on kehitetty osana Työterveyslaitoksen ja Aalto-yliopiston toteuttamaan Sustainable and Future Oriented Expertise (SAFEX2014) – hanketta (2011–2014). Tietoa arviointimallista ja sen käytöstä löydät julkaisusta:

Krista Pahkin, Ana-Leena Kurki, Eerikki Mäki ja Sara Lindström (2014). "Kohti yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä – Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisissä organisaatioissa." Helsinki, Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto.

Arviointimallin sisällön päivitys perustuu Metropolian ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opiskelijoiden toteuttamiin harjoitustehtäviin ja niistä kerättyihin käyttökokemuksiin. Koulutusohjelman vastuullisina vetäjinä ovat toimineet lehtori Sirkka-Liisa Kolehmainen ja lehtori Marjatta Komulainen. Suuri kiitos heille ja opiskelijoille arviointimallin jatkokehittämisestä!

Krista Pahkin ja Sara Lindström

1. TYÖURAN TUKEMINEN

- * Heikosti toimiva käytäntö
- ** Melko hyvin toimiva käytäntö

- *** Erinomaisesti toimiva käytäntö
- ? En osaa sanoa

Työuran tukeminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii /ei toimi
1. Rekrytoinneissa huomioidaan osaamistarpeiden muutos ja tulevaisuuden haasteet.					
2. Rekrytointiprosessin toteuttamiseen on toimivat työkalut ja menettelytavat.					
3. Työntekijöiden perehdytyksessä huomioidaan sekä organisaatioon että työtehtävään liittyvät tekijät.					
4. Perehdyttämisessä hyödynnetään kokeneiden asiantuntijoiden, mutta myös uusien työntekijöiden, osaamista ja kokemusta.					
5. Perehdyttämisprosessin toteuttamiseen on toimivat työkalut ja käytännöt.					
6. Urapolkuihin ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota.					
7. Erilaiset urapolut ja niihin liittyvät osaamisvaatimukset ovat yleisesti tiedossa.					
8. Toimintatavat tukevat työntekijöiden hakeutumista erilaisille urapoluille.					
9. Työntekijän lähtiessä arvioidaan lähdön vaikutuksia yksikön / projektien osaamiskokonaisuuteen.					

2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JAKAMINEN

* Heikosti toimiva käytäntö

** Melko hyvin toimiva käytäntö

*** Erinomaisesti toimiva käytäntö

? En osaa sanoa

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii /ei toimi
1. Organisaatiossa on menettelytapoja ja työkaluja arvioida toiminnan kannalta keskeisiä osaamistarpeita ja niiden muutosta.					
2. Osaamisen kehittämiselle ja jakamiselle on olemassa erilaisia käytäntöjä (esim. keskustelufoorumit, parityöskentely, mentorointi, koulutus, tehtäväkierto).					
3. Osaamisen kehittämiseen on varattu riittävät mahdollisuudet (aika, raha ym.).					
4. Koulutuksiin osallistumista tuetaan ja koulutusten antia hyödynnetään työssä.					
5. Arjen työskentelykäytännöt tukevat osaamisen jakamista (esim. dokumentointi, palaverikäytännöt, projektien muodostaminen).					
6. Virheet, epäonnistumiset ja työn häiriötilanteet käsitellään avoimesti ja ne hyödynnetään oppimismahdollisuutena.					
7. Yksiköissä / projekteissa kiinnitetään huomiota siihen, että samat henkilöt eivät aina joudu samoihin rooleihin ja tehtäviin.					
8. Yksiköissä / projekteissa kiinnitetään huomiota eri asiantuntijaryhmien väliseen vuorovaikutukseen, oppimiseen ja rakentavan palautteen antamiseen.					
9. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään verkostoja ja työskentelyä muiden organisaatioiden kanssa (myös kansainvälisesti).					

3. TYÖSKENTELYN JA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

* Heikosti toimiva käytäntö

** Melko hyvin toimiva käytäntö

*** Erinomaisesti toimiva käytäntö

? En osaa sanoa

Työskentelyn ja suorituksen johtaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii /ei toimi
1. Tehtävät ja vastualueet ovat riittävän selkeästi määritetty ja niitä päivitetään tarvittaessa.					
2. Yksilön / yksikön/ projektin tavoitteet on yhdessä määritetty.					
3. Kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä yksikössä / projektissa.					
4. Tehtävien / prosessien keskeiset vaiheet on tunnistettu.					
5. Arvioitaessa työn tavoitteiden saavuttamista huomioidaan miten eri tekijät ovat vaikuttaneet suoriutumiseen (esim. osaaminen, työvälineiden laatu, työvaiheet, toimintaperiaatteet, johtaminen, organisaatioilmapiiri, eri tahojen välinen yhteistyö ja tavoitteet).					
6. Suoriutumista arvioidaan yhdessä (työntekijä ja esimies; projektiryhmän jäsenet).					
7. Kannustin- / palkitsemisjärjestelmät edistävät työssä suoriutumista ja työhön sitoutumista.					
8. Kehityskeskusteluissa keskustellaan siitä, millaiset tehtävät lisäävät henkilön työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä.					
9. Työntekijän elämäntilanne huomioidaan työn ja työtehtävien suunnittelussa.					
10. Käytännön toiminta ja esimiestyö vastaavat organisaation johtamisperiaatteita (henkilöstösuunnitelmaa / -strategiaa).					

4. ORGANISAATIO- JA TURVALLISUUSKULTTUURIN JOHTAMINEN

- * Heikosti toimiva käytäntö
- ** Melko hyvin toimiva käytäntö
- *** Erinomaisesti toimiva käytäntö
- ? En osaa sanoa

Turvallisuuskulttuuri = organisaation kyky ja tahto *ymmärtää*, millainen turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kyky ja tahto *toimia* turvallisesti ja ehkäistä vaarojen toteutumista.¹

Potilasturvallisuus = hoidon turvallisuus, lääkityksen turvallisuus ja laiteturvallisuus.² Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa toimivien yksilöiden ja organisaation periaatteet ja toiminnot, joiden tarkoituksena on varmistaa hoidon turvallisuus sekä suojata potilasta vahingoittumasta.³

Työpaikkaväkivalta = työntekijän joutuminen työtehtävien hoitamisen aikana fyysisen väkivallan tai sen uhan kohteeksi. Työväkivalta voi ilmetä uhkaavana käytöksenä, ahdisteluna, pelotteluna tai fyysisenä väkivaltana, kuten tönimisenä, kiinnittämisenä, lyömisenä, potkimisena tai ääritapauksena aseiden käyttönä.⁴ Se voi olla myös sanallista.⁵

Organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii /ei toimi
1. Vuorovaikutus työyhteisössä tukee työn ja organisaation tavoitteiden toteutumista ja toiminnan ja turvallisuuden kehittämistä.					
2. Jokainen pyrkii omalla toiminnallaan tukemaan työn ja organisaation turvallisuustavoitteiden toteutumista ja toiminnan kehittämistä (työyhteisötaidot, projektijohtamistaidot)					
3. Onnistumiset työssä ja hyvät oivallukset työnteon kehittämiseksi jaetaan ja niistä iloitaan yhdessä.					
4. Pehdyttämishjelmassa huomioidaan turvallisuuskulttuuri (potilasturvallisuus, työväkivalta) ja siihen liittyvät tekijät.					
5. Työyhteisössä on sovittu toimintatavat väkivalta- ja uhkatilanteita varten.					
6. Hyvän turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta kuuluu suoriutumiso-dotuksiin.					

1 Pietikäinen E, Reiman T & Oedewald P (2008). Turvallisuuskulttuuri työorganisaation toiminnan kehittämisenä terveydenhuollossa. Espoo: VTT tiedotteita 2456.

2 Potilas- ja lääkehoidon turvallisuussanasto 2006. Stakesin työpapereita 28/2006. Helsinki: Stakesin ja Lääkehoidon tutkimuskeskus Rohto.

3 THL: Potilas- ja laatu- ja turvallisuus. <https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-potilasturvallisuus/potilasturvallisuus/mita-on-potilasturvallisuus>

4 Työsuojeluhallinto: Väkivallan uhka. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/vakivallan-uhka>

5 Työterveyslaitos: Työväkivalta. http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/tyovakivalta/Sivut/default.aspx



Organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin johtaminen	★	★★	★★★	?	Kerro esimerkki miksi käytäntö toimii /ei toimi
7. Työskentelytapojen muutokset arvioidaan, erityisesti virheiden ja vaaratilanteen mahdollisuuksien näkökulmasta.					
8. Johtamiskäytännöissä ja toimintatavoissa on otettu huomioon riskienhallinta (esim. henkilöstön riittävyys).					
9. Sekä potilasturvallisuuteen liittyvien tapahtumien että työväkivaltilanteiden käsittelemiseksi on sovittu toimintatavat.					
10. Turvallisuusnäkökulma on otettu huomioon viestinnässä ja viestinnän periaatteet on yleisesti jaettu.					
11. Turvallisuusnäkökulmien huomioiminen tehtävien suorittamisessa näkyy palkitsemisessa.					

Liite 1: Arvioinnin laajempi sisältö

Arviointilomake nykyisellään ei välttämättä vastaa arviointinne tarpeita tai haluatte ehkä syventyä joihinkin osa-alueista. Alla on ehdotuksia väittämistä, joita voitte lisätä arviointilomakkeeseenne. Väittämät koskevat niin strategisen suunnittelun kuin operatiivisen toiminnan käytäntöjä.

Teema-alue: TYÖURAN TUKEMINEN

Henkilöstöstrategia:

Organisaatiolla on virallinen henkilöstöstrategia (tai vastaava) ja organisaatiossa on varmistettu, että henkilöstö tuntee henkilöstöstrategian.

Henkilöstöstrategiassa on huomioitu osaaminen, myös tulevaisuudessa tarvittu, ja siinä on määritelty, miten tarvittava osaaminen hankitaan (esim. kasvattamalla työpaikan sisältä; alihankkimalla; verkostoitumalla).

Esimiestyön arki vastaa henkilöstöstrategiaa.

Rekrytointi:

Rekrytointia suunniteltaessa on huomioitu työtehtävissä tarvittava osaamisprofiili ja ennakoitu osaamistarpeiden muutos ja tulevaisuuden haasteet.

Uusien työntekijöiden rekrytointiprosessi on ohjeistettu ja sen eri vaiheiden vastuut on määritelty.

Perehdyttäminen:

Uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessi on ohjeistettu ja sen eri vaiheiden vastuut on määritelty.

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on huomioitu sekä organisaatioon että työtehtävään perehdyttämiseen liittyvät tekijät.

Perehdyttämisessä hyödynnetään kokeneiden asiantuntijoiden ja uusien työntekijöiden osaamista ja kokemusta.

Turvallisuuskulttuuri ja siihen liittyvät tekijät kuuluvat perehdyttämisohjelmaan.

Perehdyttämisen onnistumista seurataan.

Työuran suunnittelu:

Urapolkuihin ja työssä kehittymiseen kiinnitetään organisaatiossa huomiota.

Työntekijöille on tarjolla vaihtoehtoisia urapolkuja, joiden vaatimukset ovat kaikkien tiedossa.

Työurien suunnittelu nivoutuu suhteessa organisaation muuttuvaan toimintaan ja osaamistarpeiden muutokseen.

Yksittäisiä työntekijöitä kannustetaan olemaan aktiivisia ja oma-aloitteisia omassa urasuunnittelussaan.

Esimiehet osallistuvat aktiivisesti alaistensa urasuunnitteluun ja koulutustarpeiden arviointiin ja urasuunnittelu on osa kehityskeskusteluja.

Esimiehet pohtivat yksikkönsä urasuunnittelua myös kokonaisuutena.

Työsuhteen päättäminen:

Työsuhteen päättyessä (muulloinkin kuin eläkkeelle lähön johdosta) käydään lähtökeskustelu, jossa keskustellaan työsuhteen päättymiseen johtaneista tekijöistä.

Työntekijän lähtiessä arvioidaan vaikutuksia yksikön/projektin osaamiskokonaisuuteen.

Teema-alue: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JAKAMINEN

Osaamisen johtaminen:

Osaamistarpeita ja osaamisen häviämriskejä tarkastellaan henkilöstöstrategiassa.

Osaamisen johtamiselle on tavoitteita, joissa otetaan huomioon eri organisaatiotasot sekä organisaation erilaiset tehtävät.

Organisaatiossa on välineitä arvioida toiminnan kannalta keskeisiä osaamistarpeita ja niiden muutosta.

Organisaatiossa on välineitä arvioida osaamisen häviämriskejä.

Osaamistarpeet ja osaamisen häviämrisriskit huomioidaan osaamisen kehittämissuunnitelmassa.

Tarvittavan osaamisen varmistamiseksi tehdään yhteistyötä eri tahojen kanssa, esim. koulutuslaitokset, muut alan toimijat.

Organisaatiossa on käytäntöjä/toimintatapoja (esim. avainhenkilöiden tunnistaminen, varahenkilöjärjestelmä, seuraajasuunnittelu), joiden avulla varmistetaan tarvittava osaaminen.

Osaamisen ja tiedon jakaminen:

Organisaatiossa on välineitä arvioida, mikä on sellaista osaamista, jota on toiminnan kannalta keskeistä jakaa.

Osaamisen ja tiedon jakamiselle on olemassa erilaisia käytäntöjä (esim. keskustelufoorumit, parityöskentely).

Työn kannalta tarpeellista informaatiota ja tietoa dokumentoidaan.

Erilaisia ryhmiä ja projekteja muodostettaessa otetaan huomioon osaamisen jakamiseen ja vertaisoppimiseen liittyviä tavoitteita.

Verkostoitumista ja osaamisen jakamista muiden organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa tuetaan (myös kansainvälisesti) ja tähän on olemassa käytäntöjä.

Organisaation palkitsemisjärjestelmät tukevat tiedon ja osaamisen jakamista.

Osaamisen kehittäminen:

Organisaatiolla on välineitä arvioida, mikä on sellaista ydinosaamista, jota organisaatiossa tulisi kehittää.

Osaamisen kehittämisen resurssit ja tavoitteet on arvioitu ja niiden toteuttamiseksi on varattu riittävät mahdollisuudet (aika, raha ym.).

Koulutuksiin osallistumista tuetaan ja koulutusten antia hyödynnetään työssä.

Työntekijät ovat aktiivisia ja oma-aloitteisia oman ja työryhmän osaamisen kehittämiseksi.

Esimiehet tukevat aktiivisesti alaistensa ja työryhmänsä osaamisen kehittämistä ja saavat tukea työryhmänsä osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittämiseksi käytännöt ovat tarkoituksenmukaisia, monipuolisia ja joustavia, esim. tehtäväkierto, apulaispositiot, arviointityö, benchmark-vierailut, workshop-työskentely, projekti- / tiimityöskentely, simulaatiokoulutus, osaamisrekisterit.

Projekteissa / työryhmissä tuetaan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja rakentavan palautteen antamista.

Yhteisillä foorumeilla kiinnitetään huomiota siihen, että samat henkilöt eivät aina joudu samoihin rooleihin ja tehtäviin.

Mahdollisuudet koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen ovat tasapuolisia. Organisaation yksiköt ja yksittäiset työntekijät uskaltavat keskustella osaamisvajeistaan ja – tarpeistaan.

Epäonnistumiset / virheet käsitellään avoimesti ja ne hyödynnetään oppimismahdollisuutena.

Osaamisen kehittämisen tarpeista keskustellaan myös yhteistyökumppaneiden kanssa.

Koulutuksen onnistumista arvioidaan.

Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään verkostoja ja työskentelyä muiden organisaatioiden kanssa (myös kansainvälisesti).

Teema-alue: TYÖSKENTELYN JA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Tavoitteiden asettaminen:

Tehtävänkuvat (roolit, tehtävät ja vastuut) on määritelty ja niitä päivitetään tarvittaessa.

Yksilön / työryhmän / projektin suoriutumisosodotukset on määritelty.

Työntekijöillä on mahdollisuus viestiä johdolle, mikäli työssä ilmenee jotain sellaista, joka vaikuttaa yksilön / ryhmän / projektin suoriutumisosodotusten määrittelyyn.

Suoriutumisosodotuksiin kuuluu hyvän turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta. Kukin henkilö osallistuu omaa työtään koskevien tavoitteiden määrittelyyn yhdessä esimiehensä kanssa.

Toimintatavat:

Tehtävänkuvia päivitetään ja arvioidaan.

Esimies / projektipäällikkö varmistaa, että kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä työssä / projektissa.

Suoriutumisosodotukset on kommunikoitu henkilöstölle, eli jokainen työntekijä tietää oman työnsä tavoitteet ja mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa (toivottu työsuoritus).

Kaikilla on selkeä kuva omista ja toisten tehtävistä yksikössä/projektissa.

Tehtävien / prosessien toteuttamiseen kiinnitetään huomiota ja niihin liittyvät kriittiset vaiheet on tunnistettu.

Työsuunnitelmien muutokset arvioidaan, erityisesti virheiden mahdollisuuksien näkökulmasta.

Työntekijöillä on väylä nostaa yhteisen kehittämisen kohteeksi niitä käytäntöjä omasta arkityöstään, jotka eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla.

Tehtävien toteuttamiseen tarvittavaa dokumentaatiota arvioidaan (tarkkuus, käytettävyys ja tarpeellisuus).

Dokumentaatioissa on huomioitu turvallisen toiminnan ensiarvoisuus (sis. käyttökokemustiedon).

Seuranta (arviointi) ja palaute:

Työryhmien / projektien / yksilön suoriutumista havainnoidaan linjajohdon/esimiesten/projektipäälliköiden toimesta.

Työntekijät arvioivat omaa suoriutumistaan yhdessä esimiehen kanssa.

Suorituksen arviointiin on olemassa menettelytapa.

Suorituksen arvioinnin kriteereistä (laadullisista tai määrällisistä mittareista) on käyty keskustelua.

Suorituksen arvioinnissa keskipisteessä on suoriutumisprosessi, eli se miten osaaminen, työvälineiden laatu, prosessit, toimintaperiaatteet, johtaminen, organisaatioilmapiiri, eri tahojen välinen yhteistyö ja tavoitteet ovat vaikuttaneet suoriutumiseen.

Suorituksen arvioinnin tavoitteena on luoda ja ylläpitää rakentavaa suhtautumista virheisiin, pyrkimyksenä on lisätä huomiota "heikkoihin signaaleihin" riittävän aikaisin.

Motivointi ja palkitseminen:

Henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon seurataan.

Työyhteisön ilmapiiriä seurataan.

Kehityskeskusteluissa keskustellaan millaiset tehtävät lisäävät henkilön työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä.

Kannustin- / palkitsemisjärjestelmät tukevat / edistävät suoriutumista ja sitoutumista.

Turvallisuuskäytökulmien huomioiminen tehtävien suorittamisessa näkyy palkitsemisessa.

Teema-alue: ORGANISAATIO- JA TURVALLISUUSKULTTUURIN JOHTAMINEN

Turvallisuuskulttuurin johtaminen:

Organisaation kaikilla tasoilla noudatetaan turvallisuutta edistäviä toimintatapoja/ohjeita.

Organisaation toimintaa kuvaa pyrkimys puutteiden havaitsemiseen, niistä raportoimiseen ja korjaaviin toimenpiteisiin.

Toimintaa kuvaa pyrkimys löytää tasapaino ohjeiden ja rajoitusten sekä toiminnan ja menettelytapojen kehittämisen välillä.

Toimintaa kuvaa jatkuva itsekritiikkisyys, eli pyritään välttämään itsetyytyväisyys asioiden tilaan.

Organisaatiossa hyväksytään olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja henkilöstöä kannustetaan esittämään myös eriäviä mielipiteitä.

Toimintaa kuvaa asiantuntijuuden arvostus (eri alojen,) ja asiantuntijanäkemykset pyritään huomioimaan päätöksenteossa.

Eri organisaatioiden (esim. alihankkijoiden) erilaiset toimintatavat otetaan huomioon.

Työpaikkakulttuurin johtaminen:

Toimintaa kuvaa pyrkimys vuorovaikutukseen ja asioista keskusteluun.

Toimintaa kuvaa pyrkimys toimia yhdessä, organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Vuorovaikutus tukee toiminnan kehittämistä.

Toimintaa kuvaa onnistumisista, hyvistä oivalluksista iloitseminen.

Uhka- väkivaltatilanteiden mahdollisuudesta ja tilanteiden vaatimuksista keskustellaan henkilöstön kanssa ja heitä valmennetaan kohtaamaan ne.

Työyhteisön moninaisuuden johtaminen:

Työn organisoinnissa otetaan huomioon eri elämäntilanteiden asettamat vaatimukset työntekijälle.

Työn organisoinnissa otetaan huomioon mm. työntekijöiden äidinkieli ja siitä johtuvat haasteet esimerkiksi tarvittavalle dokumentaatiolle hankesuunnitteluissa, toimitusketjun hallitsemisessa.

Liite 2: Valittujen kehittämiskohteiden ja jaettavien käytäntöjen koontilomake

Kehitettävä tai jaettava käytäntö		
Tavoitteet ja toimenpiteet		
Vastuhenkilö	Aikataulu	Seuraava tapaaminen