

OSAAMISELLA SOTEEN

*Osaamisen haasteet integroitujen palvelujen kehittämisessä,
kokemuksia Helsingistä*

31.10.2017

Helsinki

Tiina Mäki
Hallintojohtaja
FT, EMBA
Sosiaali- ja terveystoimiala
tiina.j.maki@hel.fi

Esityksen sisältö: kokemuksia osaamishaasteista Helsingistä

- Tunnistetut osaamisvajeet ja toimintatapojen muutostarpeet yleisesti
- Helsingissä toimintatapojen muutoksen lähtölaukauksena sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatio (organisaatiomuutos 2013)
- Palvelukeskusten kehittäminen integraation vahvistajana (palveluverkko – uudet konseptit – palvelujen uudistaminen)
- Organisaatorakenne vai uusi johtamistapa
- Nelimaali tavoitteiden jäsentäjänä
- Case Terveys- ja hyvinvointikeskus, itseohjautuvat tiimit
- HYTE

Helsinki

Tunnistettuja osaamishaasteita

- Poliittisen johtamisen muutos (järjestäjän ja tuottajan erottaminen): miten muutosta osataan tukea?
- Järjestäjäosaaminen → kumppanuussuhteita ja verkostoja tuottajien kanssa?
- Liiketoimintaosaaminen
- Markkinointiosaaminen, omien palvelujen vahvuuksien tunnistaminen
- Palveluja käyttävän asiakkaan näkökulma (asioinnin helppous, kieli, aukioloajat, sähköinen asiointi, esim. palveluseteli) ja muutostarpeet
- Palautekulttuuri ja kehittäminen
- Tavoitteilla ja tiedolla johtaminen, tulosten arviointi, työsuorituksiin puuttumisen kulttuuri, yhteinen vastuu
- Itseohjautuvat tiimit ja johtamisen muutos

Helsinki

3

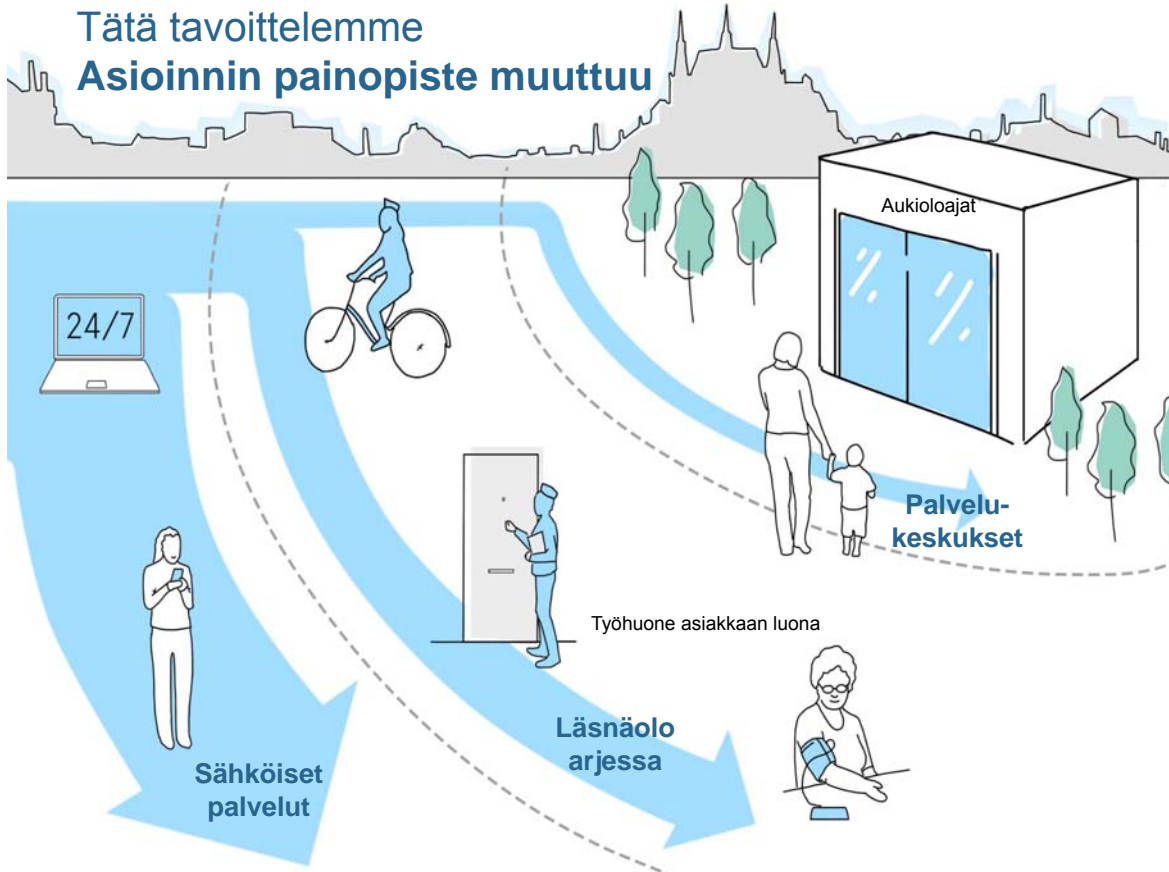
Mikä on ollut keskeistä Helsingin soten palvelujen uudistuksessa?

- Palvelut räätälöidään yhdessä asiakkaan kanssa vastaamaan hänen tarpeitaan (asiakassegmentointi ja monialainen työ, asiakkaan aktiivinen rooli, henkilöstöresurssien käytön optimointi)
- Asioinnin painopiste siirtyy digitaalisten palvelujen suuntaan
- Johtaminen uudistetaan tukemaan uusia toimintatapoja

- Tavoitteena parantaa yhtäaikaisesti palvelujen **saatavuutta** ja **asiakaskokemusta**, **vaikuttavuutta**, **tuottavuutta sekä henkilöstökokemusta** prosesseja uudistamalla (nelimaali).

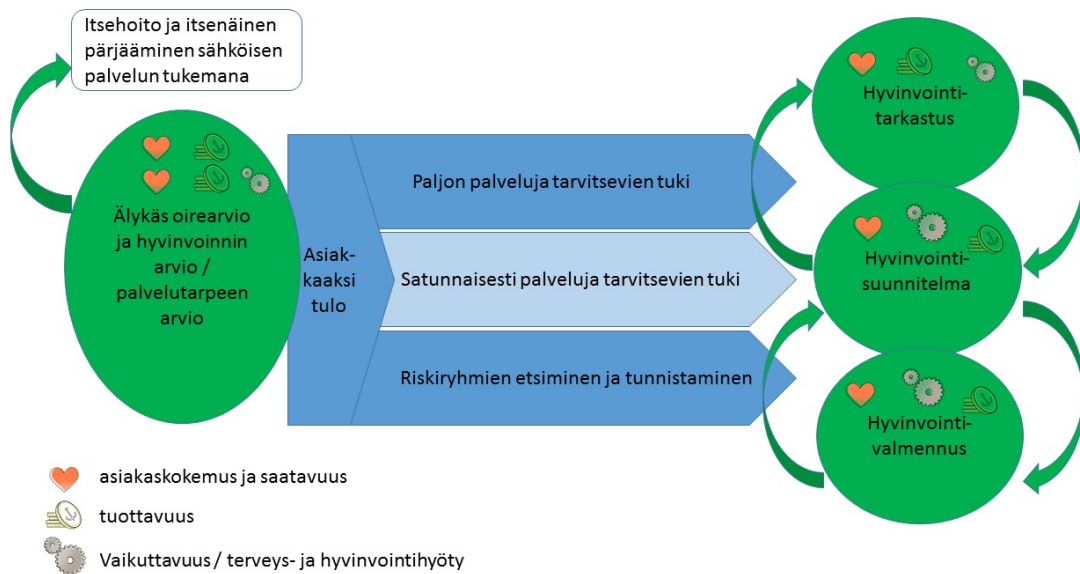
Helsinki




Tätä tavoittelemme Asiainnin painopiste muuttuu



Helsinki

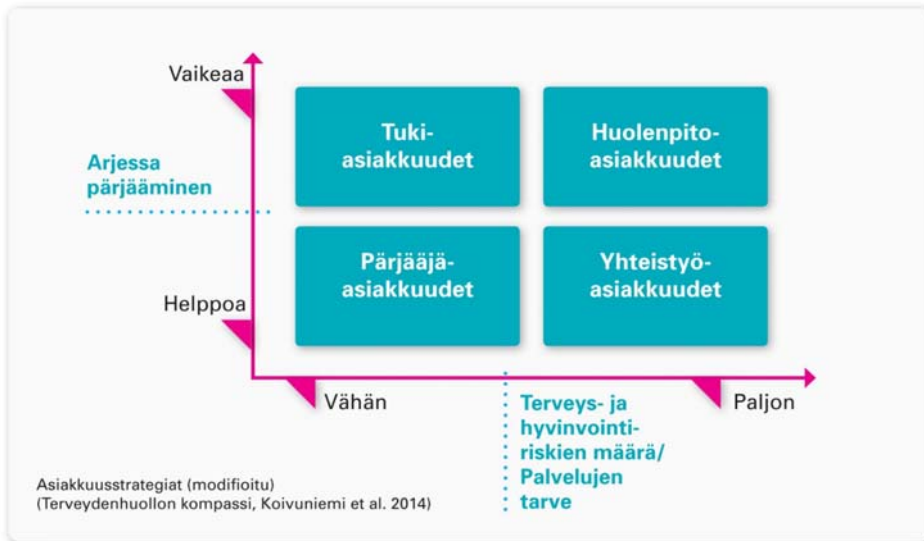
Ydinprosessit ja asiakassegmentointi



-  asiakaskokemus ja saatavuus
-  tuottavuus
-  Vaikuttavuus/ terveys- ja hyvinvointihyöty

Helsinki

Asiakassegmentointi

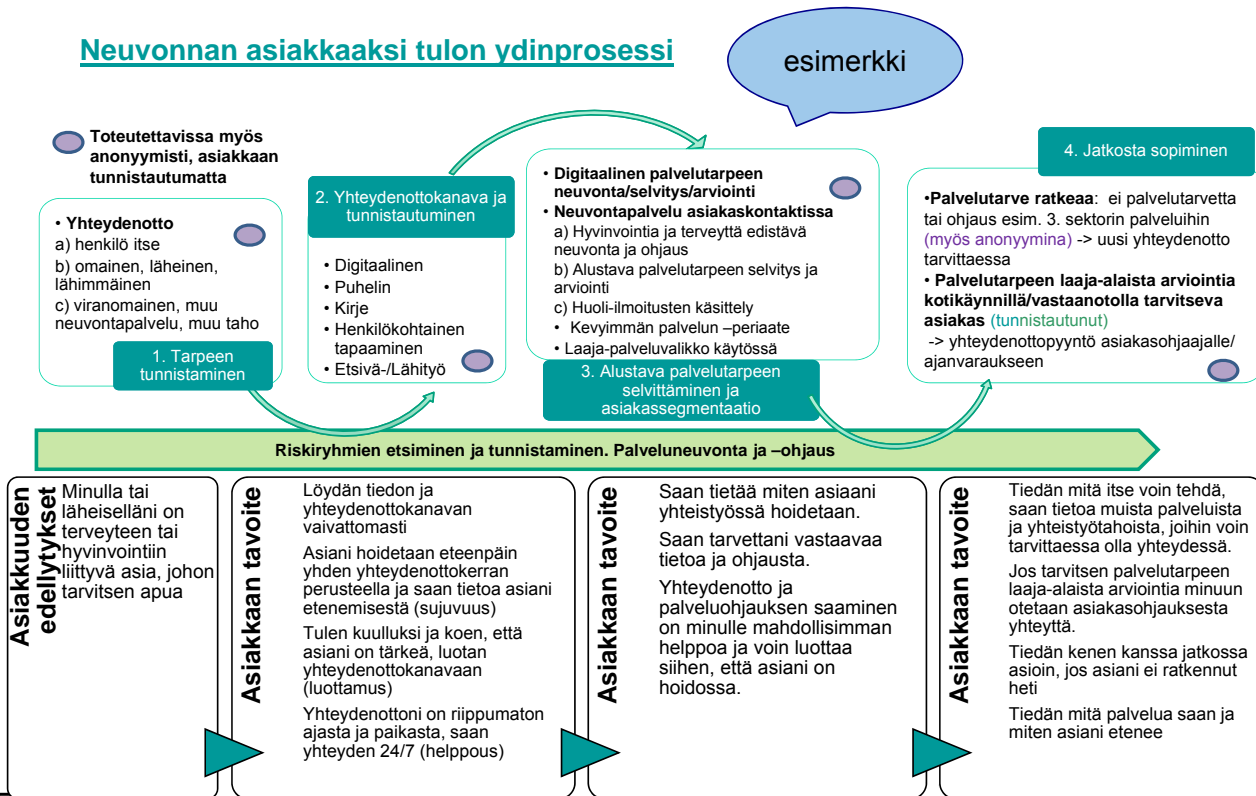


Helsinki

7

Neuvonnan asiakkaaksi tulon ydinprosessi

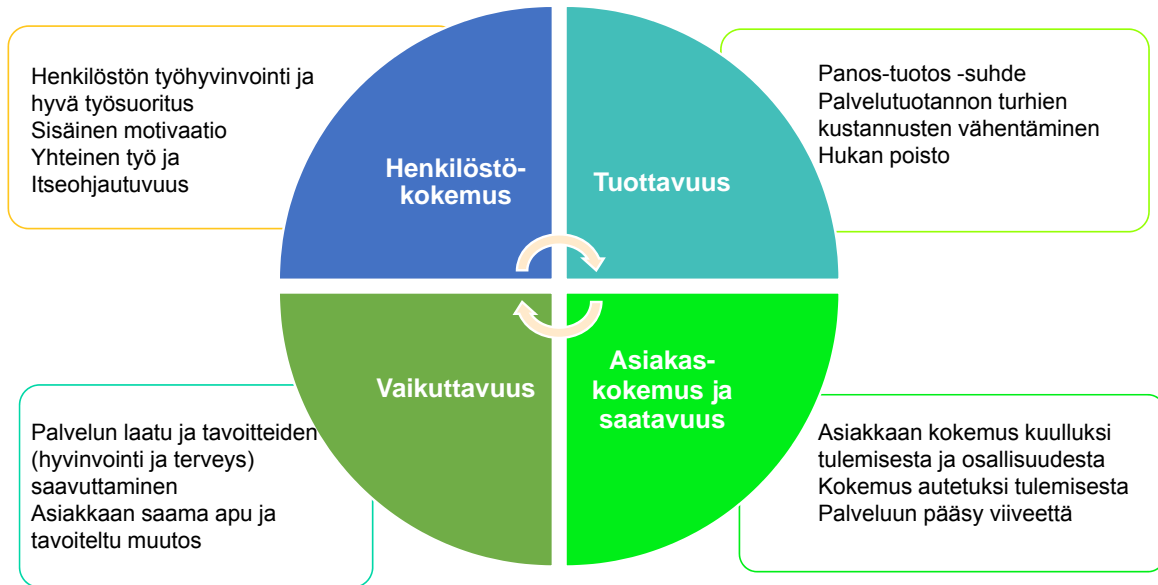
esimerkki



Helsinki

8

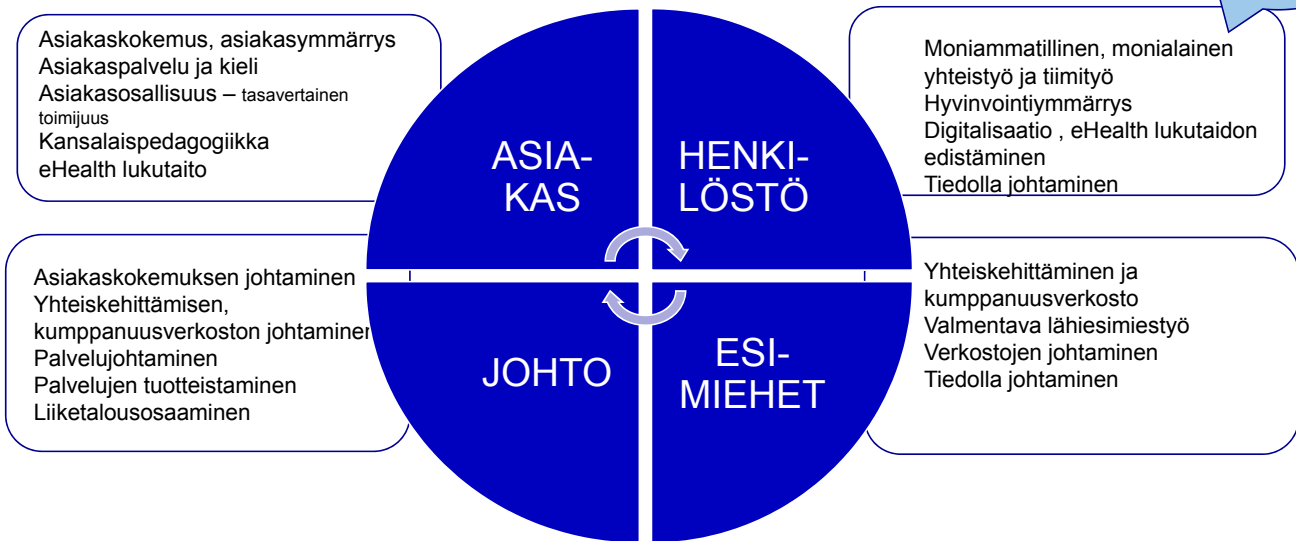
Nelimaali - tavoitteet



Helsinki

Mitä osaamista tarvitaan?

Tunnetko toisten työt?



Helsinki

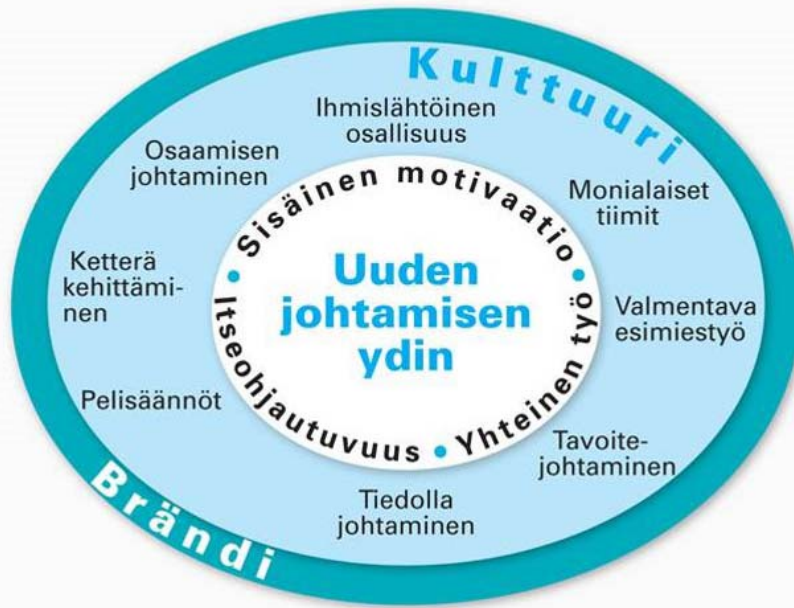
Johtamista ja organisaatorakenteita: kumpi muutetaan ensin?

Palvelukeskusten ja uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen edellyttää johtamisen muutosta.

Ensin uudet toimintatavat ja niiden vaatima johtamisen muutos, sitten uusi organisaatorakenne.

”Johtajien tehtävänä on kehittää rakenteita vastaamaan toivottua toimintaa ja vakiinnuttaa uusi kulttuuri, joka tukee kokeiluja, uuden oppimista ja osaamisen jakamista.”

Helsinki



Johtamisen työkirja ja arviointi

11

Tavoitteet ja tieto johtamisessa (johtamisen työkirjasta)

- Tavoitteemme ovat hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus, saatavuus, tuottavuus ja vaikuttavuus.
- Jokainen tuntee hyvin omat ja tiimensä tavoitteet sekä koko organisaation tavoitteet.
- Keskustelemme tiimissä säännöllisesti, miten saavutamme tavoitteemme.
- Saamme lähes reaaliaikaista tietoa tiimimme toiminnasta.
- Keskustelemme tiimissä säännöllisesti palautetiedosta ja sen suhteesta tavoitteisiin.
- Seuraamme tavoitteiden kannalta keskeisiä tietolähteitä (mm. terveys- ja hyvinvointi-indikaattorit)
- Jokainen työntekijä pääsee työn kannalta tarpeelliseen tietoon.
- Jokainen ymmärtää mittarien ja indikaattorien antaman tiedon merkityksen, tekee oman osuutensa tiedon saamiseksi ja osaa hyödyntää tietoa.

Helsinki

12

Tiedolla johtaminen

Helmi Hae Helimestä Helsinki

Sote Kaupunki Sovellukset

Etusivu Johtaminen Henkilöstö Talous Palvelukokonaisuudet Ohjeet Oikeuspolut

Sosiaali- ja terveystalokunta

Organisaatio

Johtoryhmä

Toimialajohtaja

Palvelukokonaisuuksien johtajat

Jaosto

Henkilöstötoimikunta

Esimiestyö

Johdon työpöytä

Uudistuvat palvelut

Sähköiset palvelut

Terveysasemat

Talous

Strategiset mittarit

Henkilöstö

Strategiatyö

Talous

Toimintakartomukset

Työryhmät

Johdon työpöytä - Uudistuvat palvelut

Etusivu Henkilöstö Strategiset mittarit Talous Uudistuvat palvelut

Sähköiset palvelut

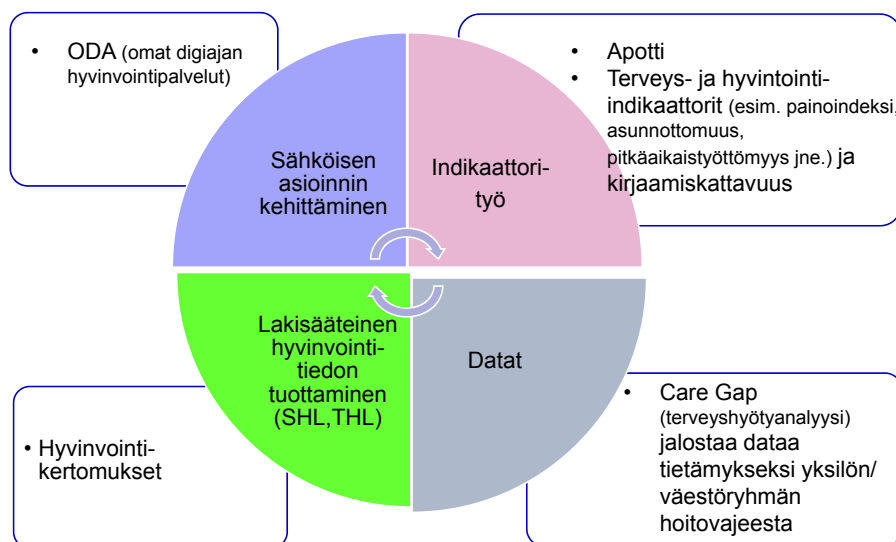
Perhekeskukset

Monipuoliset palvelukeskukset

Terveysasemat

13

Indikaattorit kuuluvat tiedolla johtamisen kokonaisuuteen





Johtamisen osaamisvaatimukset: Itseohjautuvuus ja esimiestyön muutos

- *"Aikaisemmin esimieheltä sai vastauksen kysymykseen, nyt esimiehen luota lähtee pää täynnä uusia kysymyksiä itse ratkaistavaksi."*
- *"Juuri kun olen ratkaisemassa asiaa pysähdyn ja totean, että työntekijät voivat itse ratkaista tämän asian. Pitää tunnistaa omat vanhat toimintatavat."*
- *"Kaikkien tiimien esimiehet ovat harjoitelleet työtapaa, joka kannustaa työntekijät itse ratkomaan ongelmia sen sijaan, että esimies kertoo, miten pitäisi toimia."*

Perhekeskus

Lapsiperheiden palvelut saman katon alta

Vanhemmuuden tukeminen

Voimavarojen vahvistaminen

Moniammatillinen osaaminen

Tuki perheen luokse



Helsinki

Kaikille suunnatut palvelut, kuten äitiys- ja lastenneuvolat - Varhainen tuki, kuten kotipalvelu - Erityinen tuki, kuten terapiapalvelut.

Monipuolinen palvelukeskus

Ikääntyneiden palvelut kotona asumisen tueksi

Moniammatillinen osaaminen

Eri palveluja eri tarpeisiin

Tuki tuodaan asiakkaan luokse

Sähköiset palvelut 24/7



Helsinki

TERVEYS- JA HYVINVOINTIKESKUS

Terveys- ja hyvinvointikeskus

*Kaupunkilaisten terveys- ja hyvinvointipalvelut helposti saatavilla.
Korkealaatuiset, vaikuttavat palvelut tuottavasti ja asiakaslähtöisesti.*

Omahoidon ja arjessa pärjäämisen tukeminen

Asiakkaan voimavarojen vahvistaminen

Moniammatillinen tuki

Laaja palveluvalikoima, tarpeen arviointi yhdessä asiakkaan kanssa



Helsinki

*Hyvinvointia ja terveyttä asiakkaiden tarpeista niin satunnaisesti kuin paljon palveluja tarvitseville.
Avuntarpeen tunnistaminen lähellä asiakasta.*

19

Moniammatillinen yhteistyö asiakkaan palvelutarpeen ratkaisijana



Helsinki

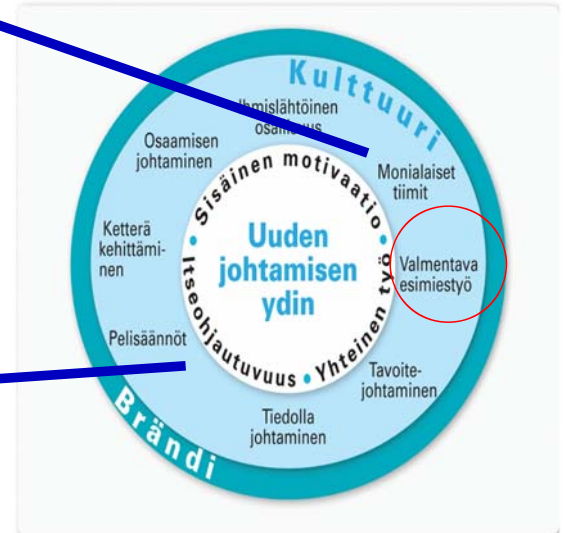
20

Moniammatillinen tiimityö terveysasemilla



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveysvirasto

Uudistettujen palvelujen johtamismalli



Helsinki

Lilli Väisänen 2017

Team leaderien valmennuksen ja sparrauksen sisältö

Valmennus tiimien toiminnalliseen johtamiseen

Team leadereille tiimien toiminnalliseen johtamiseen
Valmennuksen eri kerroilla osallistujat vaihtuivat mm. lähiesimiehet, prosessimistajat

Tiimien muodostuminen, tiimiytyminen

Tiimin tavoitteet
Tiimien päivittäistyon hallinnan rakenteet (yhteinen tiimihuone)

Tiimityö käytännössä

Tiimitapaamisten rakenteet, palaveriajat
Päivittäistyon hallintaan tiimitaulut, huoneentaulut
Tiimien pelisääntöjen luominen vaiheittain

Tiimityön tavoitteellisuus ja kehittäminen

Tiimi kehittää yhdessä
Nelimaalitulokset
Tiimin arviointikyselyjen hyödyntäminen

Tiimityön jatkuva kehittäminen käytännössä

Nelimaalitulokset, Tiimikyselyt, Henkilöstökokemuskysely - Team leadereiden ja lähiesimiesten kysely

13 team leaderiä / 13 tiimiä
3 pilottiasemalla

10 team leaderiä / 10 tiimiä

Team leaderin toiminnallisen johtamisen käsikirja

Yksi osa sos. - ja terveystoimialan uudistuvaa johtamista

Mallinnus
Tiimien toiminnallinen johtaminen

Lokakuu 2016 – helmikuu 2017

Joulukuu 2016 – tammikuu 2017

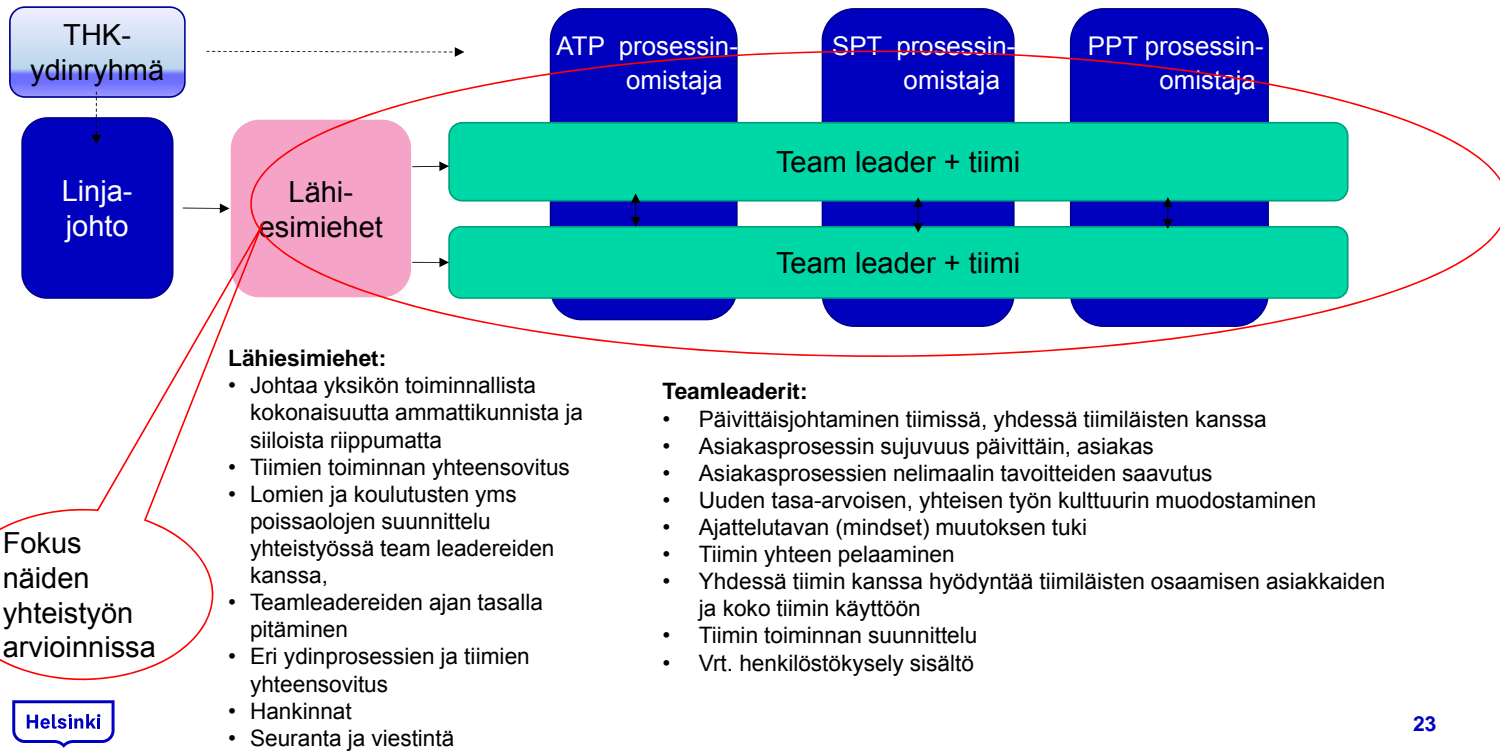
Helmikuu 2017 – Maaliskuu 2017

Maaliskuu 2017 – Huhtikuu 2017

Toukokuu 2017

Helsinki

Toiminnallinen johtaminen pilotissa nykytila



23

Kokemuksia tiimityöstä

- Toniammatillinen työ koetaan merkityksellisenä ja kommunikaatio tiimin jäsenten kesken on parantunut
- Tunnetaan tiimin jäsenet paremmin, osaaminen tulee paremmin asiakkaiden ja koko tiimin käyttöön → osaamisen jakaminen
- Teamleader koetaan tärkeänä
- Poissaolot, vaihtuvuus, tiimin kokoonpanomuutokset, yhteisen ajan puute haasteina (sitoutumisen erot)
- Työn määrän, työpohjien hallinnan, tilojen yhteiskäytön suhteen mielipiteet jakaantuvat (kaikki eivät halua toimia uudella tavalla)
- Tavoitejohtamisessa, nelimaalin saavuttamisessa riittää haasteita
- Muutoksen tuki parhaiten omalta tiimiltä, heikoin linjajohdolta (lähellä asiakastyötä)
- Terveysasemakohtaiset erot korreloivat lähiesimiestyön uudistumiskykyyn

Helsinki

24

Kokemuksia asiakasnäkökulmasta

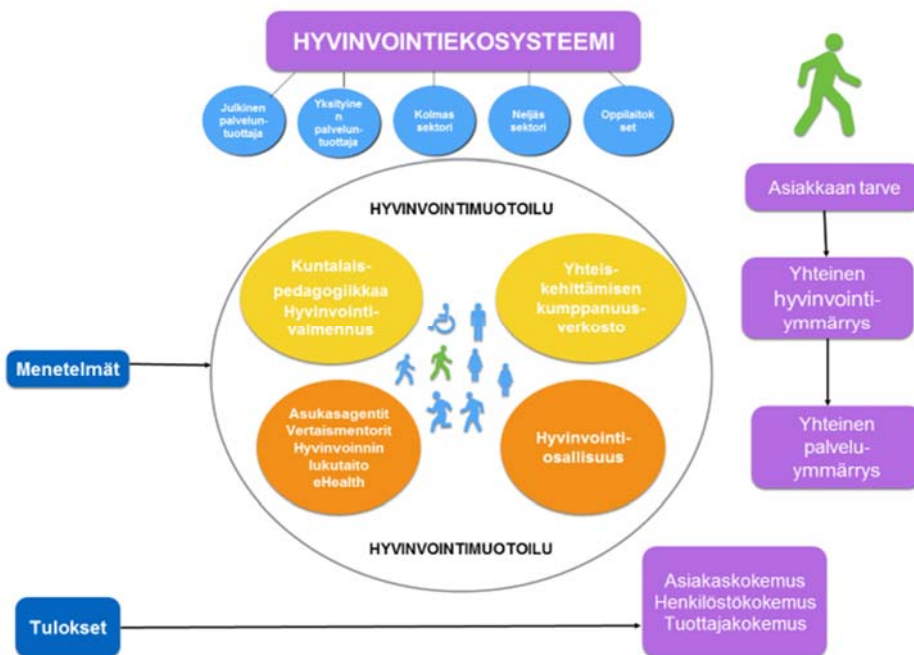
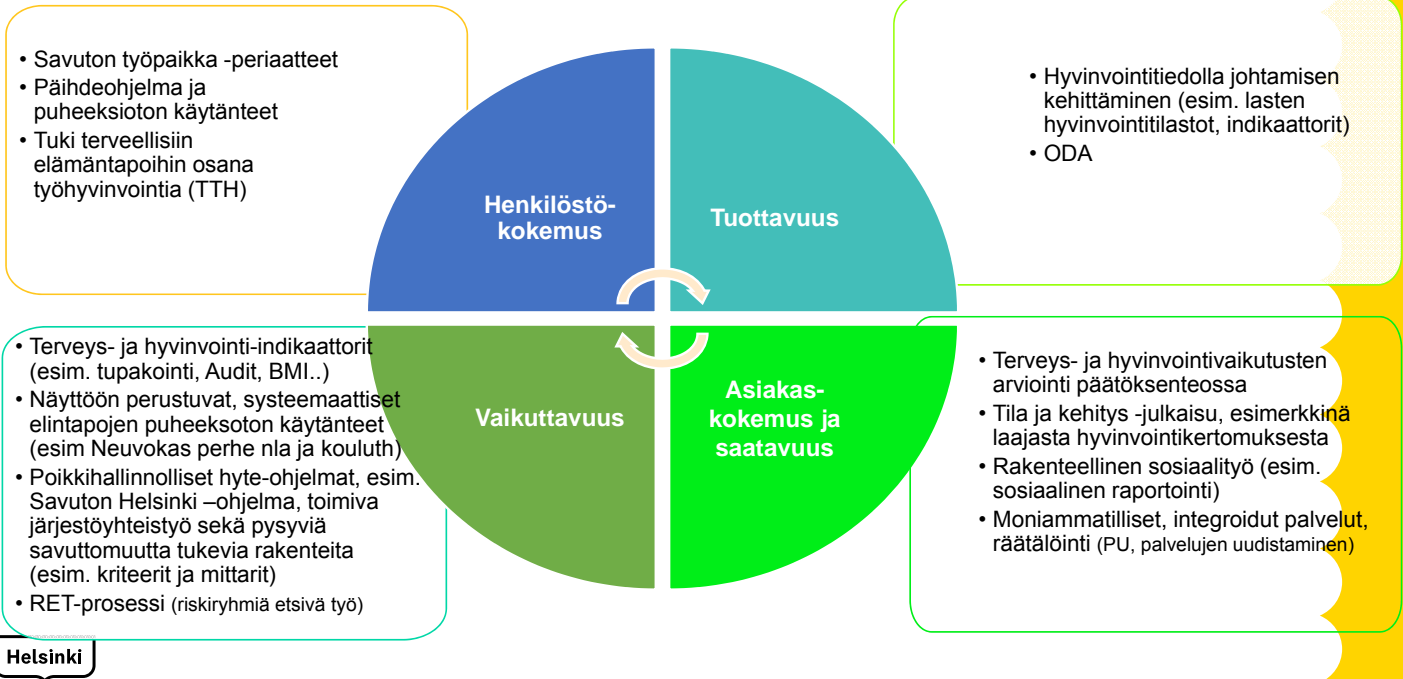
- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen täsmällisempää
- Asiakkaan palveluntarve ratkeaa/ tai käynnistyy ensimmäisen yhteydenoton aikana
- Ne tiimit, jotka ovat tiimiytyneet oikeasti (itseohjautuvuus on kehittynyt) kykenevät ratkaisemaan asiakkaan palvelun tarvetta yhdessä
- Asiakas saa palvelua nopeammin, tosin tässä on variaatiota
- Asiakkaan pomputtelu on vähentynyt

Johtopäätökset Team Leader -toiminnasta

- Ne asemat, joiden tiimit ovat tiimiytyneet on nähtävissä parempaa suuntaa tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta
- Monialaisen tiimin valmennus ja lähiesimiesten valmennus välttämätöntä
- Lähiesimiesten ja team leadereiden yhteistyö keskeistä
- Tiedolla johtaminen osaksi tiimien työtä
 - Osaamisen lisäämistä tiedolla johtamiseen
 - Konkreettisia lukuja tiimin toiminnan tueksi

Monialainen tiimityö on yksi sote-uudistuksen kilpailutekijä, siihen investointi on kannattavaa.

Esimerkkejä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen hyvistä käytänteistä nelimaali-viitekehyksessä



Palveluideana **hyvinvointiosallisuus** on uudenlainen toimintamalli, joka rakentuu vahvasti muotoiluajattelun hyödyntämiseen sosiaali- ja terveysalalla ja palvelunäkökulmana on julkisten palveluiden palvelulogiikka.

Kohdejoukkona kaikki yhteiskehittämisestä ja – oppimisesta hyötyvät

- kuntalaiset
- asiakkaat (jotka ovat palvelunkäyttäjiä)
- paljon palveluita käyttävät asiakkaat
- etsivän työn asiakkaat
- palvelun tuottajat