



# ITSEOHJAUTUVA KOTIHOITO KEHITTÄMISHANKE JÄRVENPÄÄSSÄ

TIINA PALMU, KOORDINOIVA ESIMIES, KESKI-UUDENMAAN SOTE 9.10.2019

# KUKA OLEN?

- Terveystieteiden maisteri sekä erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon opintoja johtamiseen liittyen
- Tällä hetkellä työskentelen Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymässä toimien koordinoivana esimiehenä itäisellä alueella, johon kuuluvat Järvenpään, Mäntsälän, Pornaisten ja Tuusulan kotihoidot
- Järvenpäässä toteutettiin kotihoidossa Itseohjautuva kotihoito – kehittämistyö 2017-2018 - toimin tällöin palvelupäällikkönä Järvenpään kotihoidossa
- Tämän luennon sisällöt ja teemat liittyvät tuon kehittämistyön aikana saatuun kokemukseen ja oppimiseen ja esityksessä on hyödynnetty Johanna Sinkkosen, Kati Vuoren ja Jasmiini Eskolan tekemää materiaalia

# KOTIHOITOON KOHDISTUVAT HAASTEET

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



## **TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ NOUSEVAT ASIAT**

Palvelutarpeen kasvu – ikääntyminen  
Kestävyysvaje - taloudellisuus  
Toimintaympäristön muutos  
Sote-palvelut markkinoilla  
Työelämän ja johtajuuden muutos – eri sukupolvet



## **SISÄLTÄ NOUSEVAT RATKAISTAVAT ASIAT**

Palvelujen saatavuus ja laatu  
Osaavan henkilöstön saatavuus  
Työn mielekkyys ja maine  
Asiakastarpeiden kirjo





# TAVOITE 2020

Laadukasta ja  
asiakas-  
lähtöistä  
kotihoitoa

Hyvinvoivien  
työntekijöiden  
yhteisö

VAIKUTTAVUUS, LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS KORKEAA  
HALUTTU TYÖPAIKKA JA INNOSTUNUT HENKI



# LÄHTÖKOHDAT

## HENKILÖSTÖN PALAUTE:

- Halu vaikuttaa omaan työhön
- Halu kehittää omaa työtä
- Halu tehdä asiakastyötä hyvin ja laadukkaasti
  - tiimi itse tietää, miten työ tulisi organisoida ja tehdä
  - luotamme siihen

## TIESIMME MUUTAMAN ASIAN:

- Hollannissa on "maailman paras kotihoito"
- Hollanninmalli ei sovellu sellaisenaan Suomeen

**Kyse on toimintakulttuurin ja johtamisen muutoksesta**

# Vaikutukset

| Henkilöstö                                                                                                                | Palvelut                                                                         | Menestyminen ja kilpailukyky | Talous                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------|
| Työn mielekkyys ja vaikuttaminen<br>Työhyvinvointi<br>Sitoutuminen ja motivaatio<br>Luovuus, oppiminen ja innovatiivisuus | Asiakastyytyväisyys<br>Laatu<br>Joustavuus,<br>tarpeenmukaisuus ja kohdentuminen | Pärjääminen sotemuutoksessa  | Sairaspoissaolot vähenevät<br><br>Hallinto kevenee |

**Tavoitteena: Palvelujen vaikuttavuus, laatu ja asiakastyytyväisyys korkeaa  
Haluttu työpaikka ja innostunut henki**



# KEHITTÄMISTYÖN AIKATAULU

Keski-**SOTE**



Yksilön ja tiimien muutoksen tukeminen

Osaamisen ja taitojen kehittymisen tukeminen

Valmennus ja tuki

Muutoksen johtaminen

Tiedottaminen ja viestintä

# MUUTOS OSANA TOIMINTAA: IDEAT, KOKEILUT JA MUUTOS

## - ONNISTUMISIA VAIHEITTAIN

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

RESURSSIEN OHJAAMINEN: Asiakaslähtöinen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

TYÖN ORGANISOINTI JA HALLINTA: Asiakastyön johtaminen, suunnittelu, organisointi ja toteuttaminen

PALVELUN LAATU: Asiakasturvallisuus ja asiakaspalauteet

TIIMIN TOIMINTA: Henkilöstön rekrytointi, osaaminen ja loma-ajat

TYÖHYVINVOINTI: Oma budjetti: työhyvinvointitoiminta ja pienhankinnat

Näiden lisäksi tiimeillä on ollut omia tavoitteita liittyen työn sujuvuuteen, laadukkuuteen ja organisoimiseen. Tavoitteena on, että konkreettisten asioiden kautta vahvistetaan tiimin ja yksilöiden itseohjautuvuutta, aitoa päätöksentekoa, vastuullisuutta ja itsensä johtamista.



# OLEMME LÄHTENEET LIIKKEELLE KOLMESTA TÄRKEÄSTÄ NÄKÖKULMASTA

- 1) Meidän henkilöstöllä on halu ja osaaminen tehdä hyvää ja laadukasta työtä
- 2) Vuorovaikutuksen kautta syntyy paras mahdollinen tapa tehdä työtä
- 3) Päätöksentekoa voidaan hajauttaa ja lisätä työn autonomiaa

**KYSE ON ENNEN KAIKKEA JOHTAMISEN MUUTOKSESTA**

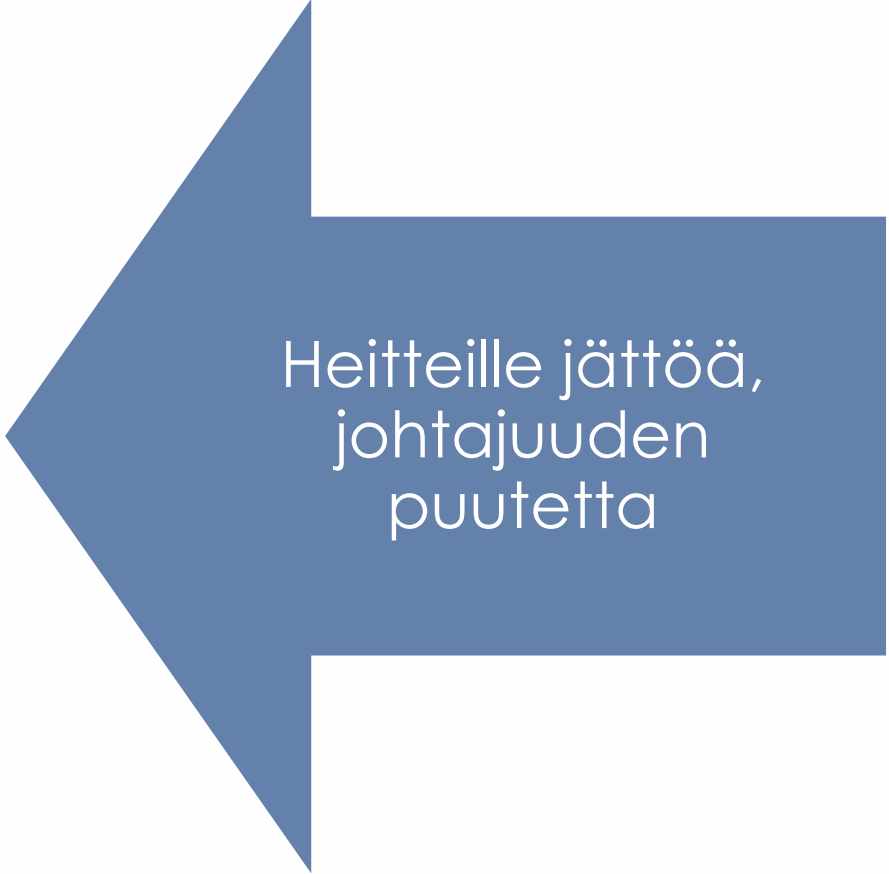
→ JULKISHALLINNOSSA TÄMÄ EI KUITENKAAN OLE IHAN YKSINKERTAISTA

# ITSEOHJAUTUVUUS - PALJON ENNAKKOLUULOJA

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



Mehän ollaan jo



Heitteille jättöä,  
johtajuuden  
puutetta

ITSEOHJAUTUVUUS EI OLE JOUKKO ERILAISIA TYÖTEHTÄVIÄ,  
JOITA OVAT SIIRTYNEET JOHDOLTA TYÖNTEKIJÖILLE,  
VAAN **TOIMINTAKULTTUURIA JA JAETTUA JOHTAJUUTTA,**  
**JOSSA JOKAISELLA ON KYKYÄ OTTAA VASTUUTA JA JOHTAA ITSE ITSEÄÄN**



# ITSEOHJAUTUVUUDEN ERI ULOTTUVUUDET

Yksilöiden omatoimisuus ja itsensä johtaminen

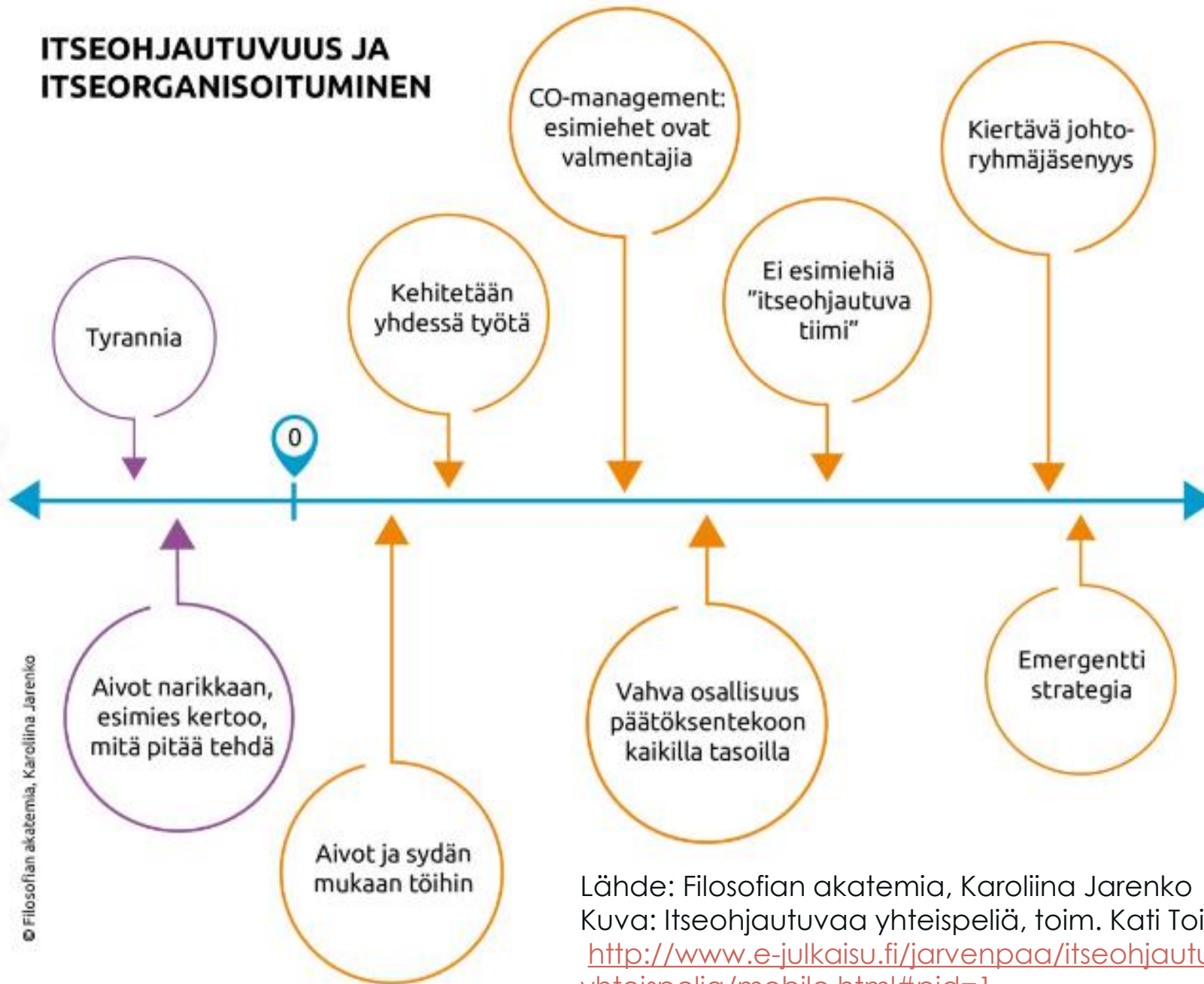
Työn yhdessä kehittämisen ja yhdessä oppimisen

Työn yhdessä johtaminen

Lähde: Filosofian Akatemia, Karoliina Jarenko

## ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



© Filosofian akatemia, Karoliina Jarenko

Lähde: Filosofian akatemia, Karoliina Jarenko  
Kuva: Itseohjautuvaa yhteispeliä, toim. Kati Toikka  
<http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>



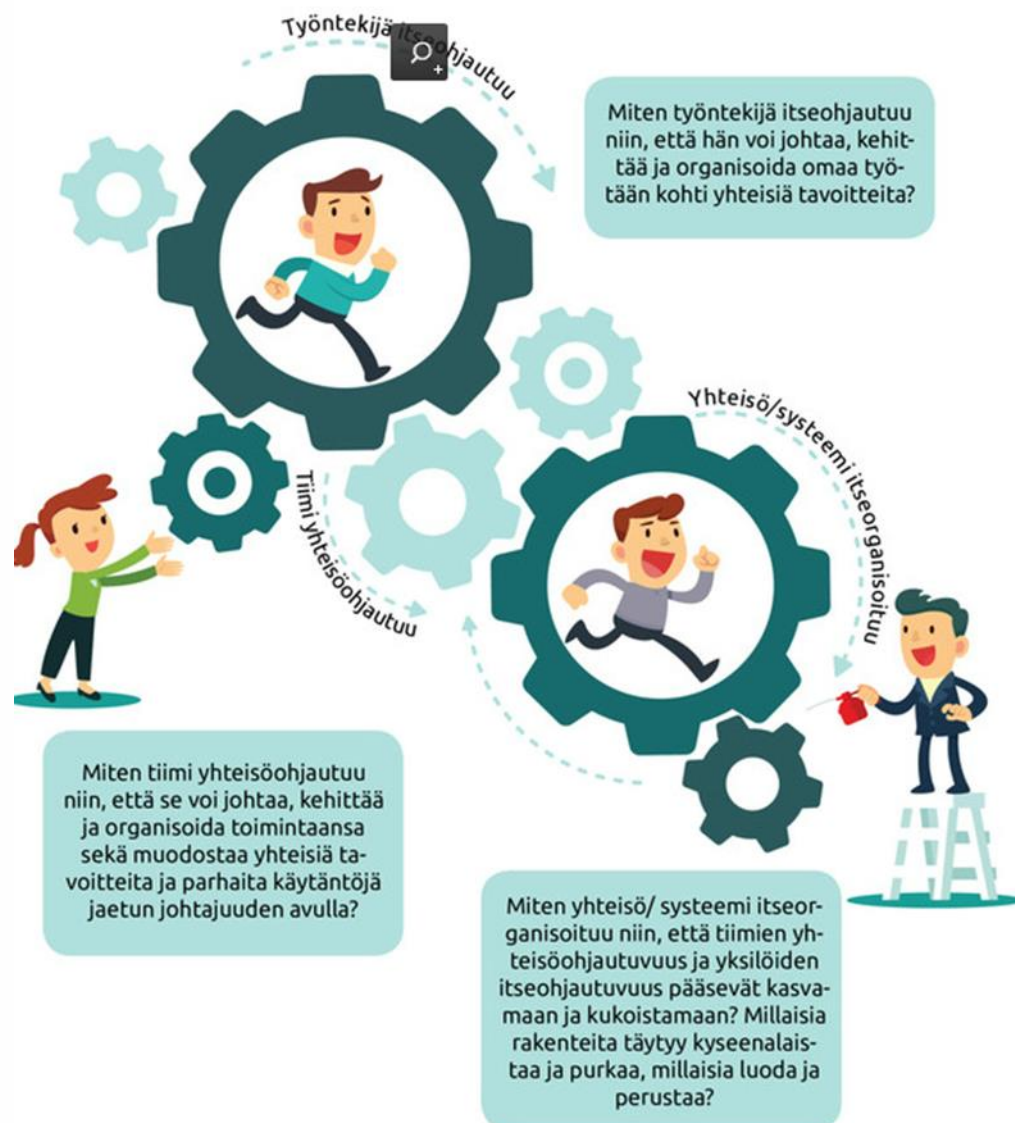


OPPIMISKOKEMUKSIA



## Itseohjautuvuusajattelussa on yksilö-, tiimi- ja yhteisöulottuvuus

Keski- **SOTE**  
Uudenmaan



# ITSEOHJAUTUVUUDEN ELEMENTIT

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

Lupa kokeiluihin ja niistä  
oppiminen

YHTEINEN PÄÄMÄÄRÄ  
JA TAVOITTEET

Reflektiokyky ja  
yhteisvastuullisuus

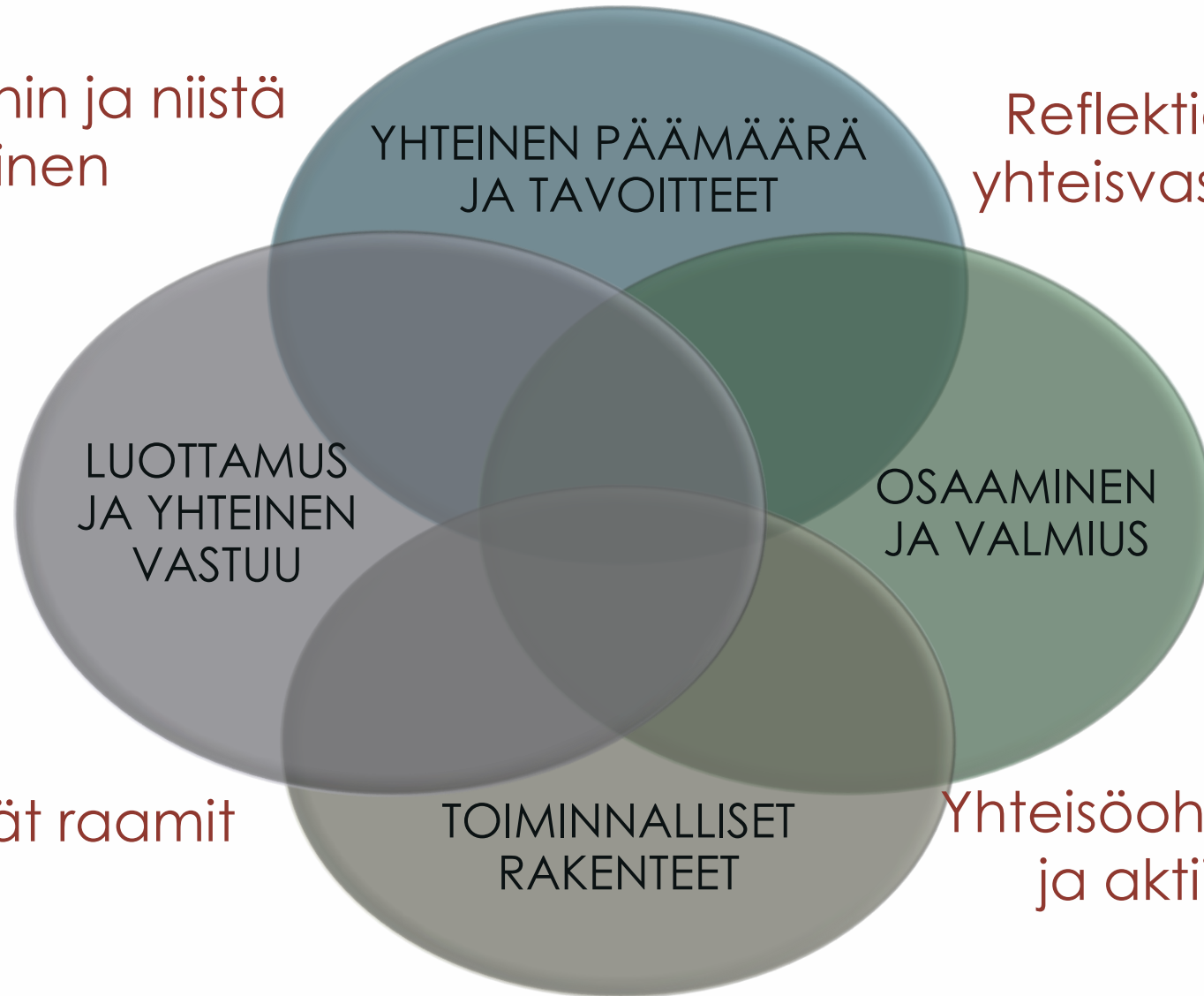
LUOTTAMUS  
JA YHTEINEN  
VASTUU

OSAAMINEN  
JA VALMIUS

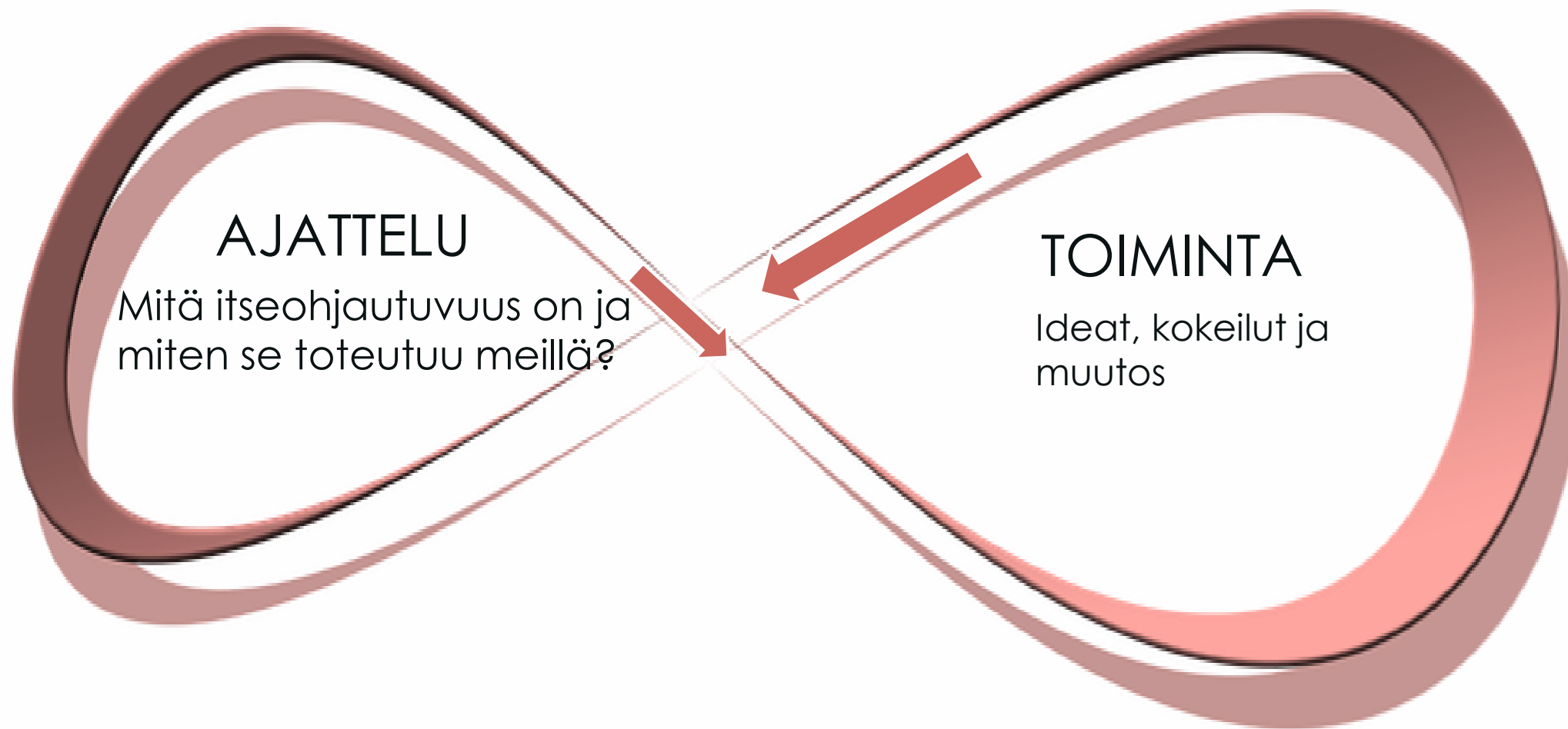
Selkeät raamit

TOIMINNALLISET  
RAKENTEET

Yhteisöohjautuvuus  
ja aktiivisuus

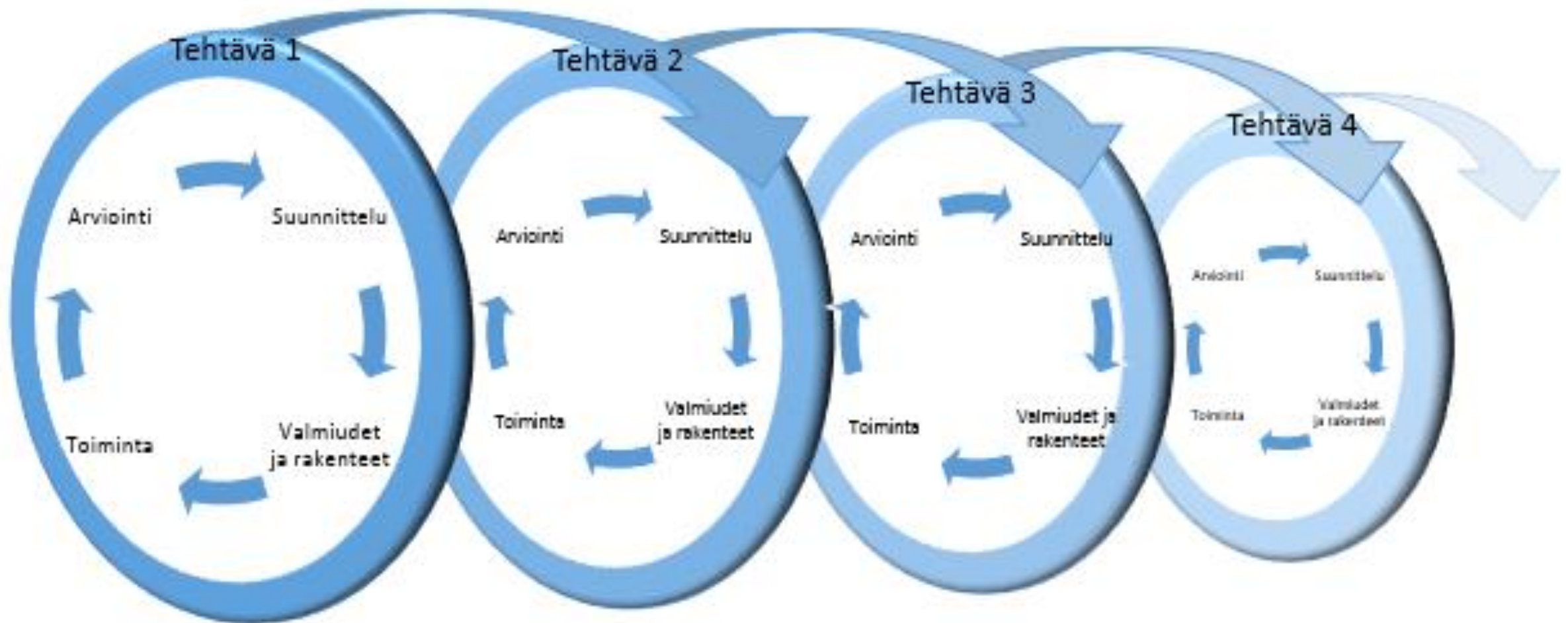


# TOIMINTA LUO AJATTELUA AJATTELU VAIKUTTAA TOIMINTAAN





# ITSEOHJAUTUVUUDEN VAIHEITTAINEN KEHITTÄMISEN SYKLI



Itseohjautuvuus kasvaa vaiheittain yksilö ja tiimitasolla

# SUUNNITTELU ON ONNISTUMISEN AVAIN

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



**TAVOITE**

**SITOUTUMINEN**

**PELISÄÄNNÖT**

**TYÖVÄLINEENÄ:**  
A4

# SUUNNITTELUTYÖKALU A4

- Kehitettävä asia
- Aikataulu
- Tavoite
- Mitä tavoitteen saavuttaminen hyödyntää:
  - asiakkaan kannalta
  - tiimin kannalta
  - työntekijän kannalta
  - organisaation kannalta
- Toimenpiteet
  - pelisäännöt
  - tarvittava osaaminen
  - esimiehen tuki
  - kustannukset
- Mittarit, joilla seuraamme tavoitteen toteutumista
  - määrälliset
  - laadulliset
- Tiimiläisten roolit ja vastuut
- Arviointi ja seuranta
  - miten ja milloin onnistumista arvioidaan
  - mitä arvioinnin perusteella päätetään
  - miten vakiinnutetaan onnistuminen
  - miten vakiintunutta käytäntöä arvioidaan jatkossa
- Palkitseminen

# TULOKSIA MATKAN VARRELTA 2018

- Työn muutoksesta
  - tiimit vastaavat itseohjautuvasti työn keskeisistä asioista:
    - asiakastyön suunnittelu ja organisointi
    - resurssien kohdentuminen
    - palvelujen laatu
    - tiimin toiminta: osaamisen kehittäminen, rekrytointi, lomat jne.
    - työhyvinvointitoiminta
  - oman työn suunnittelu on parantunut
  - vastuu on jakautunut osaamisen ja kiinnostuksen mukaan
  - työn kehittäminen on noussut uudelle tasolle ja osaksi työtä
  - työn uudenlainen ratkaisukeskeisyys, suunnitelmallisuus ja arviointi on tullut osaksi työtä

**Tärkeää on ohjautua samaan suuntaan = yhteisöohjautuvuus**



# TULOKSIA MATKAN VARRELTA 2018

- Tiimityön muutoksesta
  - luottamus on vahvistunut
  - yhteisvastuullisuus on vahvistunut
  - työn mielekkyys on kasvanut ja työilmapiiri on hyvä
  - tietoa ja osaamista jaetaan aiempaan avoimemmin
  - avoimuus, dialogisuus ja kunnioittava vuorovaikutus on lisääntynyt
  - ihmiset kehittävät itsenäisesti omia kykyjään ja taitojaan

**Tärkeää on ohjautua samaan suuntaan = yhteisöohjautuvuus**

# TULOKSIA MATKAN VARRELTA 2018

- Organisaation ja toiminnan kulttuurista
  - mietimme jokaisessa asiassa: kuinka lähellä asiakasta / työtehtävää asia voidaan päättää?
  - luomme kokeilukulttuuria ja viestimme luottamuksesta
  - toiminnalliset rakenteet ovat tärkeitä ja mahdollistavat kehittämisen
  - esteiden poistaminen esim. ohjeet, säännöt, johtamiskäytännöt, rakenteet, organisaatiokulttuuri



# KEHITIMME PALAVERIKÄYTÄNTÖÄ

## Ennen:

- Palaverin asialistan valmisteli esimies
- Puheenjohtajana toimi esimies
- Sihteerinä toimi esimies
- Pääpuhujat olivat esimiehet

## Tällä hetkellä:

- Kaikille sähköinen kalenterikutsu palaverista ja asialistan valmistelusta
- Jokaisen vastuulla on viedä sähköiselle asialistalle asioita ja valmistella se palaveriin.
  - Esim. STOP painehaavoille-päivä 15.11.  
Painehaavalaskenta tiimeissä /Tea (15 min)
- Jokainen toimii vuorollaan puheenjohtajana ja sihteerinä.

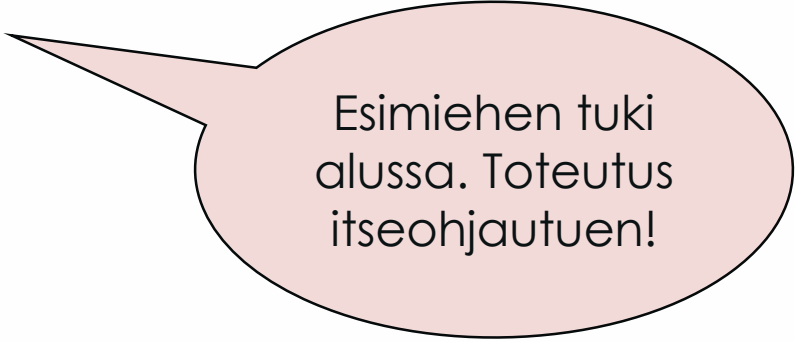
### Muutoksen vaikutukset:

- Käsiteltäviä aiheita on tullut monipuolisemmin.
- Käsitellään entistä ajankohtaisempia asioita.
- Kollegiaalinen tuki on vahvempaa.
- Kaikki ovat päässeet vaikuttamaan palaverin sisältöön.
- Osaaminen tulee hyödynnettyä paremmin
- Esimies ei ole yksin vastuussa ja toteuttamassa

# UUDEN OHJELMAN HALTUUN OTTAMINEN

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

- Tiimi halusi vahvistaa asiakkaiden hoidon jatkuvuutta laajentamalla käyttö-oikeuksia työnjako ohjelmaan.
- Asiasta keskusteltiin tiimipalaverissa ja työstettiin yhdessä suunnitelma A4 lomakkeelle  
→ tavoite, hyöty, aikataulu, toimenpiteet, mittarit, roolit ja vastuu
- Miten muutos toteutui:
  - Käyttö-oikeudet oli hankittu koko tiimille
  - Osaamista oli lisätty vieriopetuksella
  - Osa käyttää ohjelmaa jo itsenäisesti
  - Ensimmäinen arviointi uudesta toimintatavasta on tehty



Esimiehen tuki  
alussa. Toteutus  
itseohjautuen!

## Muutoksen vaikutukset:

- Asiakkaan hoidon jatkuvuus toteutuu paremmin.
- Kaikkien osaaminen on kasvanut, vastuu jakautuu.
- Vastuuhoitaja voi hoitaa asiakkaan asiaa itsenäisesti pidemmälle.
- Sairaanhoidajien työmäärä ja keskeytykset ovat vähentyneet
- Esimies valmensi alussa, muuten tiimi toimi itsenäisesti



# JOHTAMISEN MUUTOKSESTA

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



Esimiehestä valmentajaksi

Oppimisen mahdollistaminen ja edistäminen

Raamin ja suunnan vahvistaminen

vahvistaminen  
raamin ja suunnan

# ITSEOHJAUTUVUUS TARVITSEE JOHTAJUUTTA

## Sisällön johtamisen sijaan esimies tukee työn tekemisen muotoa

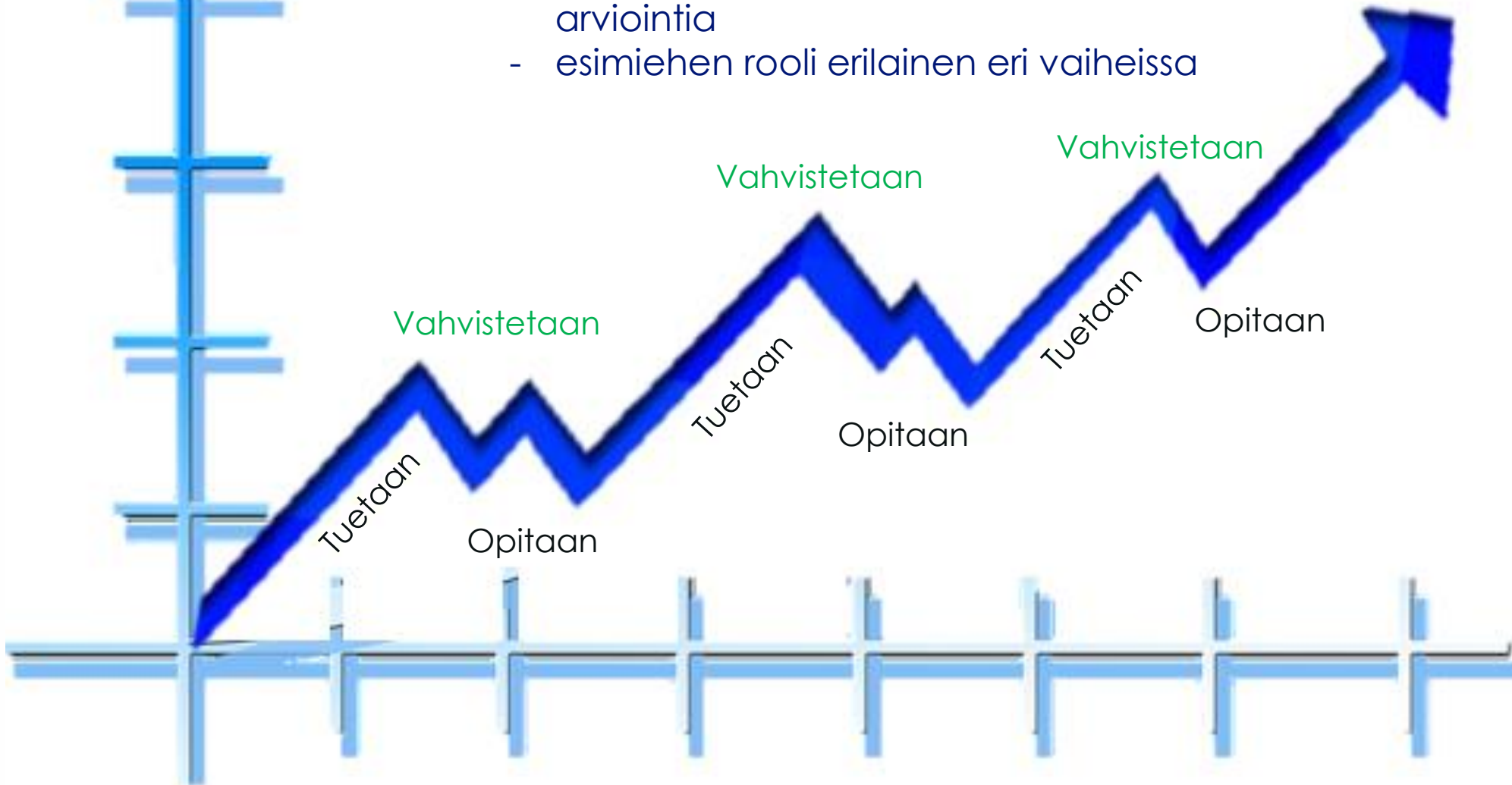
- Luo suuntaa
- Selkeyttää raameja
- Mahdollistaa kehittämisen
- Tukee kokeiluja
- Auttaa työn tavoitteiden suunnittelussa ja arvioinnissa
- Edistää oppimista
- Poistaa esteitä

**OHJAUDUTAAN SAMAA SUUNTAAN = YHTEISÖOHJAUTUVUUS**

Tarkoittaa, että on:

- selkeät tavoitteet
- suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi
- reflektointia, seuraamista, välietappeja ja arviointia
- esimiehen rooli erilainen eri vaiheissa

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan



# VALMENTAMISEN ELEMENTTEJÄ

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

## VALMENTAMISEN MENETELMÄT

Työskentely yksin, parina ja pienryhmissä

Yhdessä keskustelu ja kehittäminen

Tiimi tuottaa sisällön, esimies muodostaa kokonaiskuvaa

Tavoite- / motivaatiokeskustelut  
mm. osaaminen, eri oppimisen tavat, itsensä johtaminen, vastuunotto

## EI -TIENTÄMISEN MOODI

Ratkaisukeskeisyys

Kysymyksiä – ei vastauksia

Johtaminen ei lopu – muuttaa muotoaan

Uuden roolin omaksuminen

Virheiden mahdollistaminen

Palaute

## ERI TEEMOJA

Itseohjautuvuus

Itsensä johtaminen

Arjen hallinta

Vastuu ja luottamus

Ratkaisukeskeisyys

Roolit ja tiimin toimivuus

Motivaatio

Osaaminen



# TYÖNKUVAN MUUTOS

- Lähihoitajat:
  - vastuuhoidajuus vahvistunut
  - asioita hoidetaan itsenäisesti loppuun asti
  - asioiden ja itsensä johtaminen on kehittynyt
  - työnjaon työnohjausmerkinnät dynaamisessa käytössä
- Sairaanhoidajat:
  - läheisempi ja tasavertaisempi tuki vastuuhoidajille
  - pystyy reagoimaan nopeammin akuutteihin tilanteisiin.
  - parempi sairaanhoidollinen hyöty asiakkaalle
  - laajat kotikäynnit ja lääkärin vuosikontrollit toteutuvat suunnitellusti
  - työpanosta pystytään kohdentamaan arviointijaksolle ja sitä tarvitseville asiakkaille.
  - Vielä tehtäviä, joita voisi jakaa tiimeissä esim. työnjako
  - helpommin tavoitettavissa tiimeille, asiakkaille, lääkärille ja muille

# HAASTEITA

- Tiimissä löytyy erilaisia persoonia, jokainen omaksuu asioita eri tavalla ja eri aikataulussa.
- Pelisääntöjen sopiminen erilaisista asioista haastaa ja vie aikaa.
- Sovituista asioista kiinni pitäminen, asioiden loppuun vieminen.
- Rohkeus tuoda omia mielipiteitä esiin tiimissä, jotta avoin keskustelukulttuuri toteutuu: miten tuoda esiin vaikeita asioita "oikein"?
- Asioista suoraan puhuminen → avoimuuden opettelu
- Tiimipalaverien pitäminen viikoittain.
- Uusien työntekijöiden perehdytys → eivät ole päässeet mukaan kehittämiseen
- Hoitajien vaihtuvuus on hankaloittanut itseohjautuvuutta
- Oman työn suunnittelu, itsenäistä kalenterointia ja uskallusta vielä lisää
- Työvuoroautonomian toteutukseen tarvittavat resurssit haasteena.



# HAASTEITA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

- Miten tavoittaa ja tukea erilaisia persoonia muutokseen
- Tiedon kokoaminen tiimipalaverieihin eri teemoista vie aikaa
- Valmentavan työotteen ylläpito – ei paluuta vanhaan
- Lakien, asetusten esille nosto kehittämisessä
  - Tietosuojaan huomiointi esim. työvuorosunnittelussa
- Organisaation rakenteiden joustamattomuus
- Itseohjautuvan työ otteen muistaminen ja muistuttaminen
  - Kehitettäessä uusia toimintoja ja arjessa esim. A4
- Motivaation ylläpitäminen arjen työssä
- Henkilöstön vaihtuessa uusien työntekijöiden perehdyttäminen itseohjautuvaan työotteeseen.
- Yhteisöllinen rekrytointi haasteellista, henkilöstön osallistumisen mahdollistaminen ja päällekkäistä työtä.



# ONNISTUMISIA

- Saadaan tiiminä päättää miten toteutetaan asioita kohti tavoitteita.
  - On otettu haltuun keskeiset asiat.
- Kun asioita saa tehdä ja onnistuu, vahvistaa se itsevarmuutta.
- Yleisesti vastuunkantaminen asioista parantunut
- Tiedonkulku on parantunut
  - viikkokirje, info TV, kotihoito-ohjeet kansio, omat lokerot, viestitähdet
- Vastuualueet on jaettu tarkemmin, jokaiselle jotakin mm. kiinnostuksen ja osaamisen mukaan → vaikuttaminen omaan työhönsä kasvanut
- Kaikki työ on tullut näkyväksi työnjaon kautta esim. välitön ja välillinen asiakastyö, kokoukset, koulutukset.
- Oman työn suunnittelu parantunut
- Halu kehittää työtä on kasvanut ja tullut enemmän osaksi työtä
- Asiakasprosessien hallinta itseohjautuvasti parantunut



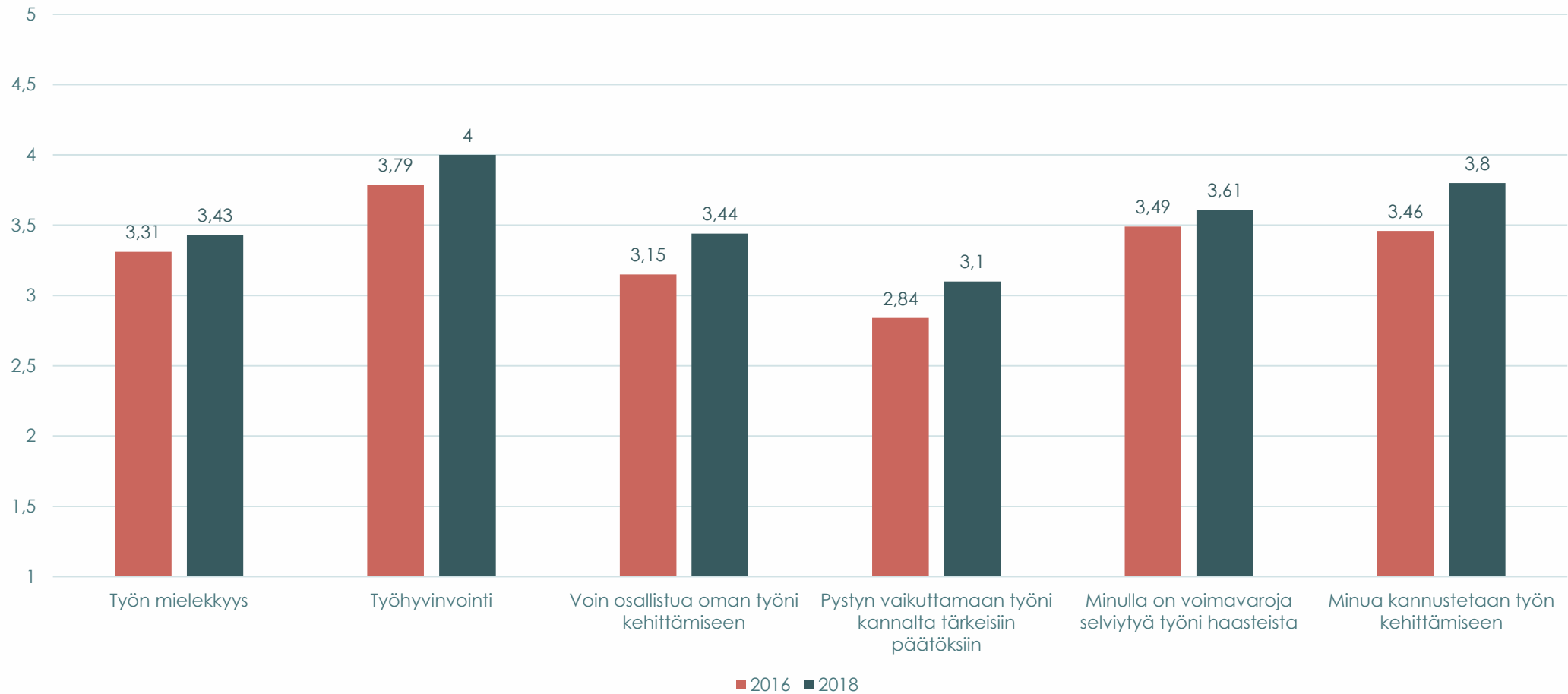


# VAIKUTUKSET NÄKYVÄT PIKKUHILJAA

| Tavoite   | Kaupungin kotihoidon itseohjautuvan tiimimallin kehittäminen                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mittari   | Prosessin etenemisen vaiheet <ul style="list-style-type: none"><li>• Suunnittelu käynnistynyt (kyllä/ei)</li><li>• Henkilöstön valmennukseen osallistuneet (% henkilöstöstä, tavoite 100%)</li><li>• Tehtäviä siirtynyt itseohjautuville tiimeille (määrä)</li><li>• Mallinnus valmis (kyllä/ei)</li></ul> |
| Toteutuma | <ul style="list-style-type: none"><li>• Suunnittelu käynnistynyt: kyllä</li><li>• Henkilöstön valmennuksiin osallistuneet: 100%</li><li>• Tehtäviä siirtynyt itseohjautuville tiimeille: 6</li><li>• Mallinnus valmis: kyllä</li></ul>                                                                     |
| Mittari   | Henkilöstön sairaspöissaolojen muutos (tavoite: alenee 1 päivä/työntekijä)                                                                                                                                                                                                                                 |
| Toteutuma | Sairauspöissaolot lääk./terv.hoit. todistuksella -22,3 % verrattuna vuoteen 2017                                                                                                                                                                                                                           |

# TYÖHYVINVOINTI: TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSIA SYKSY 2018

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan





KIITOS!