

Opinnäytetyö (YAMK)  
Sosiaali- ja terveysala  
2018

Laura Taalikka

# VUOSIKELLON KEHITTÄMINEN LÄHIESIMIESTYÖHÖN

– Perusturvakuntayhtymä Akselin lähiesimiestyön  
tueksi



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala

2018 | 36 sivua, 2 liitesivua

Laura Taalikka

# VUOSIKELLON KEHITTÄMINEN LÄHIESIMIESTYÖHÖN

Perusturvakuntayhtymä Akselin lähiesimiesten työn tueksi

Työelämässä tapahtuu lähivuosina paljon muutoksia, tekniikka kehittyy ja tiedon määrä kasvaa. Lähiesimiesten työnkuva on jatkuvaa muutoksessa toimimista. Työnkuva muuttuu, paineet ja odotukset kasvavat ja on totuttava yllätyksellisissä tilanteissa toimimiseen. Valtavasta ja hajallaan olevasta tiedon määrästä on osattava valita oleelliset työssä tarvittavat tiedot.

Tämän kehittämisprojektin tarkoitus oli kehittää toiminnallinen uusi väline, vuosikello, Perusturvakuntayhtymä Akselin esimiesten työn tueksi. Teoreettinen osuus koostuu neljästä lähiesimiestyön näkökulmasta: taloudesta, henkilöstöasioista, asiakasnäkökulmasta ja prosessiasioista. Tämän kehittämisprojektin tuloksena syntyi organisaation sisäiseen verkkoon vuosikello, johon kaikille organisaation lähiesimiehille on pääsy. Se sisältää ohjeita ja hyperlinkkejä tehtäviin, joita esimiehet tarvitsevat työssään viikoittain, kuukausittain ja vuosittain. Vuosikellon ansiosta tehtävät löytyvät nyt yhdestä paikasta. Näin oikean tiedon löytyminen nopeutuu samalla kun se muistuttaa tulevista töistä.

Tämän kehittämisprojektin tulosta voidaan hyödyntää organisaatiossa, kun tulevaisuudessa suunnitellaan tulevia muutoksia ja kehittämiskohteita. Ja koska se on helposti löydettävissä ja päivitettävissä voivat kaikki lähiesimiehet osallistua tähän kehittämiseen jatkossa.

ASIASANAT:

lähiesimies, lähiesimiehen tehtävät, vuosikello

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Social and healthcare

2018 | 36 pages, 2 pages in appendices

Laura Taalikka

## ANNUAL WHEEL FOR IMMEDIATE SUPERVISORS

- New tool to help their work in Perusturvakuntayhtymä Akseli

Significant changes are about to happen in occupational culture. Good leadership and good work organization are key words for this change to be a success. Immediate supervisors' work varies a lot, is often full of unpredictable things and includes an enormous amount of information.

The aim of this development project was to develop a functional model, annual wheel, for the immediate supervisors' in Perusturvakuntayhtymä Akseli. A theoretical part is based on four aspects of immediate supervisors' work: economy, employees, process and customers. This Annual wheel can be easily found in organization's intranet. It is available to all immediate supervisor in organization has access in it. It contains instructions and hyperlinks that immediate supervisors need weekly, monthly or yearly. It is a new tool to support development work. The annual wheel provides all information in one place, speeds up everyday tasks, offers guidance in monthly tasks and reminds of the upcoming work tasks,

The result of this development project can be utilised when improving immediate supervisors' work in future. A further development plan is to update this annual wheel every year. Ans since the annual wheel is available on the organization's intranet, all immediate supervisors can take part in the development work in the future.

### KEYWORDS:

Annual wheel, immediate supervisor, immediate supervisor's tasks,

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1 Esimiestyön muutokset	7
2.2 Kehittämiprojektin tausta ja tarve	8
2.3 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite	9
<b>3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>10</b>
3.1 Tiedonhaun kuvaus	10
3.2 Vuosikello organisaation toiminnan apuvälineenä	10
3.3 Organisaation arvot ja visiot	12
3.4 Johtamisjärjestelmän osa-alueet	14
3.5 Vastuuyksiköiden toistuvat toimenpiteet	15
3.6 Johtamisen näkökulmat	16
3.6.1 Asiakasnäkökulma	18
3.6.2 Prosessinäkökulma	20
3.6.3 Henkilöstönäkökulma	21
3.6.4 Talousnäkökulma	22
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS</b>	<b>25</b>
4.1 Kohdeorganisaatio	25
4.2 Kehittämiprojektin konstruktivistinen malli	26
4.3 Projektin eteneminen ja aikataulu	26
4.4 Ensimmäinen mallipohja	27
4.5 Projektin valmistuminen	28
4.6 Projektin eettisyys, luotettavuus ja rahoitus	29
<b>9 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTA, ARVIOINTI JA JATKOTOIMENPITEET</b>	<b>31</b>
9.1 Pohdinta	31
9.2 Arviointi	31
9.3 Jatkotoimenpiteet	33
<b>LÄHTEET</b>	<b>35</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Akselin vuosikellon malli
- Liite 2. Akselin vuosikalenterin malli

## KUVAT

Kuva 1 Vuosikellon malli (Alhola ja Lauslahti 2005). .....	11
Kuva 2 Työelämän lait .....	16
Kuva 3 Johtamisen näkökulmat (Laaksonen 2012).....	17
Kuva 4 Sosiaali- ja terveysministeriön Palvelut asiakaslähtöisiksi- prosessi. (stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus).....	19
Kuva 5 Kehittämisprojektin eteneminen .....	27
Kuva 6 Ensimmäinen mallipohja .....	28

# 1 JOHDANTO

Esimiehen työssä, etenkin johtamisessa on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia. Toimintatavat muuttuvat. Teknologia, tiede ja tekniikka kehittyvät kovaa vauhtia ja erilaiset projektityöskentelyt lisääntyvät. Monissa töissä työnteko ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua. Esimiehen työ on usein hyvinkin yllätyksellistä ja siihen kohdistuu jatkuvasti paineita ja odotuksia. (Laaksonen 2012,179.)

Myös työkuultuuri muuttuu ja tässä joustavuus ja työyhteisötaidot nousevat tärkeään asemaan. Muutosten kyydissä pysyvät pärjäävät. Miten jaetaan työt, kenen toimintatavat jäävät voimaan ja mitä tapahtuu työnjaolle, mikäli kaikki menee uusiksi yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla. Tämä pohdinta on ajankohtaista etenkin terveydenhuoltoalalla, jossa soteuudistus tekee tuloaan. Miten oma työpaikkani julkisella sote-puolella pärjää, jos jatkossa kilpailemme asiakkaista yksityisen puolen kanssa.

Esimies toimii välimaastossa, johdon ja alaisten välissä. Esimiehen kautta tietoa välitetään puolin ja toisin. Esimies on oman ryhmänsä tukihenkilö. Samalla hän auttaa työntekijöitä, tulee heitä päivittäin ja myös toteuttaa yrityksen strategioita. (Åberg 2006, 63.)

Kehittämiprojektina oli laatia vuosikello Perusturvakuntayhtymä Akselin lähiesimiesten käyttöön. Projektin tuotoksen tavoitteena oli, että se helpottaa esimiesten joka päivästä työtä, kun tietoa on helposti saatavilla yhdestä paikasta omalta tietokoneelta.

Kehittämiprojektin teoriaosuus lähtee liikkeelle asiakas-, henkilöstö-, -prosessi sekä talousnäkökulmista, koska nämä ovat lähiesimiestyön keskeisimmät lähestymistavat.

Tämän projektin tuloksena syntyi lähiesimiehen vuosikello (liite 1) ja sen tueksi esimiestyön kalenteri (liite2) jotka on tallennettu organisaation sisäiseen verkkoon. Organisaation jo olemassa olevia toimintakäytäntöjä käytettiin hyväksi ja niitä järjesteltiin paremmin löydettävissä olevaan muotoon.

Tämä kehittämiprojekti jättää tilaa työn jatkuvalla kehittämiselle. Vuosikellon päivittäminen onkin jatkossa kaikille organisaation lähiesimiehille mahdollista.

Tämän päivän toiminnassa mikään ei ole niin varmaa jatkuva muuttuminen toiminnassa. Siksi on jopa proaktiivisesti pyrittävä muuttumaan ennen kuin on pakko ja parempi oppia toimimaan muutoksessa. (Furu 2013.)

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Esimiestyön muutokset

Muutokset työelämässä ovat nähtävissä jo kaikkialla. Organisaatiot monimutkaistuvat. Teknologia mahdollistaa työn tekemisen muuallakin kuin työpaikalla. Informaatiota on saatavilla kaiken aikaa ja useista erilähteistä. Henkiset paineet kasvavat esimiehillä kiireen lisäksi, eivätkä erilaiset kasvu- ja kannattavuusvaatimukset helpota asiaa. (Kehusmaa 2011, 56-60.)

Johtajien on työskenneltävä organisaatioiden arvoja ja sääntöjä noudattaen. Tärkeintä on kuitenkin turvata toimintojen jatkuminen alati muuttuvassa terveydenhuollon toimintaympäristössä. (Al-Sawai, 2013.)

Tänä päivänä minkä tahansa organisaation johtaminen on Kauhasen (2018) entistä haasteellisempaa eri syistä. Päätöksenteossa on otettava huomioon entistä useampia sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Lähes kaikissa organisaatioissa 2010-luvulla on toimintakentästä tullut entistä arvaamattomampi ja nopeasti muuttuva. Digitalisaatio mullistaa työelämää nopeasti, samalla kuitenkin luoden uusia mahdollisuuksia, samalla tuhoten entistä.

Esimiehen rooli tuo tullessaan yllättävän paljon monimuotoisia ongelmatilanteita. Ja mitä enemmän on alaisia, sitä enemmän ratkottavia asioita tulee eteen. Välillä voi olla haastavaa ja turhauttavaa, kun oma asiantuntijuus katoaa kaikenlaisten ”pikkuasioiden” hoitoon. (Kehusmaa 2011, 49-51.)

Lähiesimies johtaa omassa organisaatiossaan työyhteisöään. Tyypillisesti johdettavia voi olla muutamasta muutamaan kymmeneen. Esimies toteuttaa koko organisaationsa strategisia linjauksia. Näitä linjauksia hänen on ymmärrettävä ja tulkittava käytännön työhönsä sopivaksi. (Laaksonen 2012, 8.)

Järvinen (2014) on käsitellyt esimiestyötä ongelmatilanteissa. Esimiehet ovat työssään usein asioiden kanssa yksin. Hänen mukaansa organisaatioissa on tärkeää miettiä, miten esimiesten työtä voidaan keventää, jakaa ja tukea. Keskeistä tässä on, että esimies saa nopeasti tietoa keskeisistä asioista, kuten organisaation strategiasta. Kun

esimies tietää mitä organisaatiossa on päätetty ja suunniteltu, hän voi toimia avoimesti ja johdonmukaisesti. Näin hän pystyy perustelemaan sekä omaa toimintaansa, että ylemmän johdon päätöksiä. Järvinen (2014) muistuttaa myös, että organisaatioiden rakenteeseen tulisi kuulua jatkuva oman toimimisen arviointi. Onnistunutta kehitystyötä tulee jatkaa ja tehostaa. Ongelmakohtia taas on jatkuvasti kriittisesti arvioitava.

Niskanen (2014) toteaa erityiseksi haasteeksi suunnitelmien toteuttamisen. Teemme usein paljon suunnitelmia, mutta niiden jalkauttamisessa ja toteuttamisessa on ongelmia. Tarvitaan jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan luotu toimiva looginen linkki, jonka avulla osataan tehdä oikeat asiat ja oikein.

Kehusmaan (2011) mukaan organisaatioissa kyllä käytetään paljon aikaa ja rahaa menetelmiin ja työkaluihin, mutta niiden hyödyntäminen jää vain osittaiseksi. Työn sujuvuuteen varsinkin tietotyössä ei käytetä riittävästi resursseja.

Jatkuva kehittämistyö on noussut organisaatioissa tärkeään rooliin. Tärkeää on myös muutosten ennakointi ja niiden merkitysten arviointi. Strategiset valinnat on tehtävä usein niiden pohjalta. (Ojasalo 2015, 3.)

Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan ympäristö, joissa esimiehiä rohkaistaisiin kohti näitä jatkuvia ja kasvavia vaatimuksia. Sen sijaan tulisi vähentää tehtäviä, jotka vain lisäävät heidän suorituspainettaan. (Zhang ym. 2018)

Kehittämistoiminnan tulee Kupiaksen (2014) mukaan olla aina suunnitelmallista. Niimenomaan kehittämistoimenpiteillä tullaan tulevaisuudessa ratkaisemaan tämän päivän ja perustehtävän haasteet työpaikoilla. Organisaation on hyvä olla jatkuvassa liikkeessä ja vähittäinen kehittäminen arkipäiväistyessään valmistaa työntekijöitä myös mahdollisesti jatkossa tuleviin isompiin muutoksiin.

## 2.2 Kehittämisprojektin tausta ja tarve

Perusturvakuntayhtymä Akselissa on jo pidempään pohdittu vuosikellon laadintaa. Lähiesimiesten tapaamisissa ja keskusteluissa oli noussut esille tarve tälle työlle. Etenkin terveystalouden johtoryhmän viikoittaisissa kokouksissa todettiin keväällä 2017 tarve tälle työlle. Lisäksi kuntayhtymän silloinen talous- ja henkilöstöpäällikkö esitti toiveen tälle kehittämisprojektille.



Lähijohtajan voidaan katsoa onnistuvan työssään silloin, kun hän tuntee terveydenhuollon hallinnan järjestelmän, tulkitsee ja toteuttaa strategiset linjaukset ja toimeksiannot. Samalla lähiesimiehen tulisi olla myös hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja. (Laaksonen 2012, 8.)

### 2.3 Kehittämiprojektin tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämiprojektin tarkoitus on luoda vuosikello lähiesimiestyöhön Perusturvakuntayhtymä Akselin lähiesimiehille. Tavoitteena on yhtenäistää lähiesimiehille suunnattuja apuvälineitä ja tukea ja helpottaa heidän työtään Akselissa. Organisaatioissa ei juurikaan näinä aikoina ole enää sihteerejä eikä toimistotyöntekijöitä (Kehusmaa 2011, 36-37).

Vuosikello kokoaa yhteen esimiehen päivittäin, viikoittain, puolivuositain ja vuosittain toistuvia töitä. Vuosikello muistuttaa esimiehiä hoidettavista töistä ja toimii myös ohjaavana, koska se sisältää ohjeita työn tueksi. Työ on laadittu kehittämistyönä toiminnallisena projektina. Sitä voi tarkentaa ja päivittää tarpeen mukaan. Sen avulla voidaan nähdä ja hahmottaa pidemmän aikajakson tapahtumat kokonaisuutena. Jotta vuosikello toimisi organisaatiossa myös jatkossa, tulee sen olla helposti muokattavissa. Vuosikelloja on käytössä useissa yrityksissä ja organisaatioissa. Sen avulla pysyy paremmin aikataulussa. Se rytmittää vuoden toistuvia tapahtumia ja töitä. (innokylä.fi).

Tavoitteena on kehittää vuosikello osaksi Perusturvakuntayhtymä Akselin lähiesimiesten johtamisen tueksi. Tavoite on, että vuosikello tarjoaa uuden välineen, josta löytää sekä tietoa, että tehtäviä. Vuosikello rakentaa tarvittavat johtamisen työkalut yhteen paikkaan ja yhtenäistää käytäntöjä. Kupiaksen (2014) mukaan vaikuttavinta on, kun esimies käyttää eri kanavia ja hyödyntää parhaiten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet työssään.

## 3 TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 3.1 Tiedonhaun kuvaus

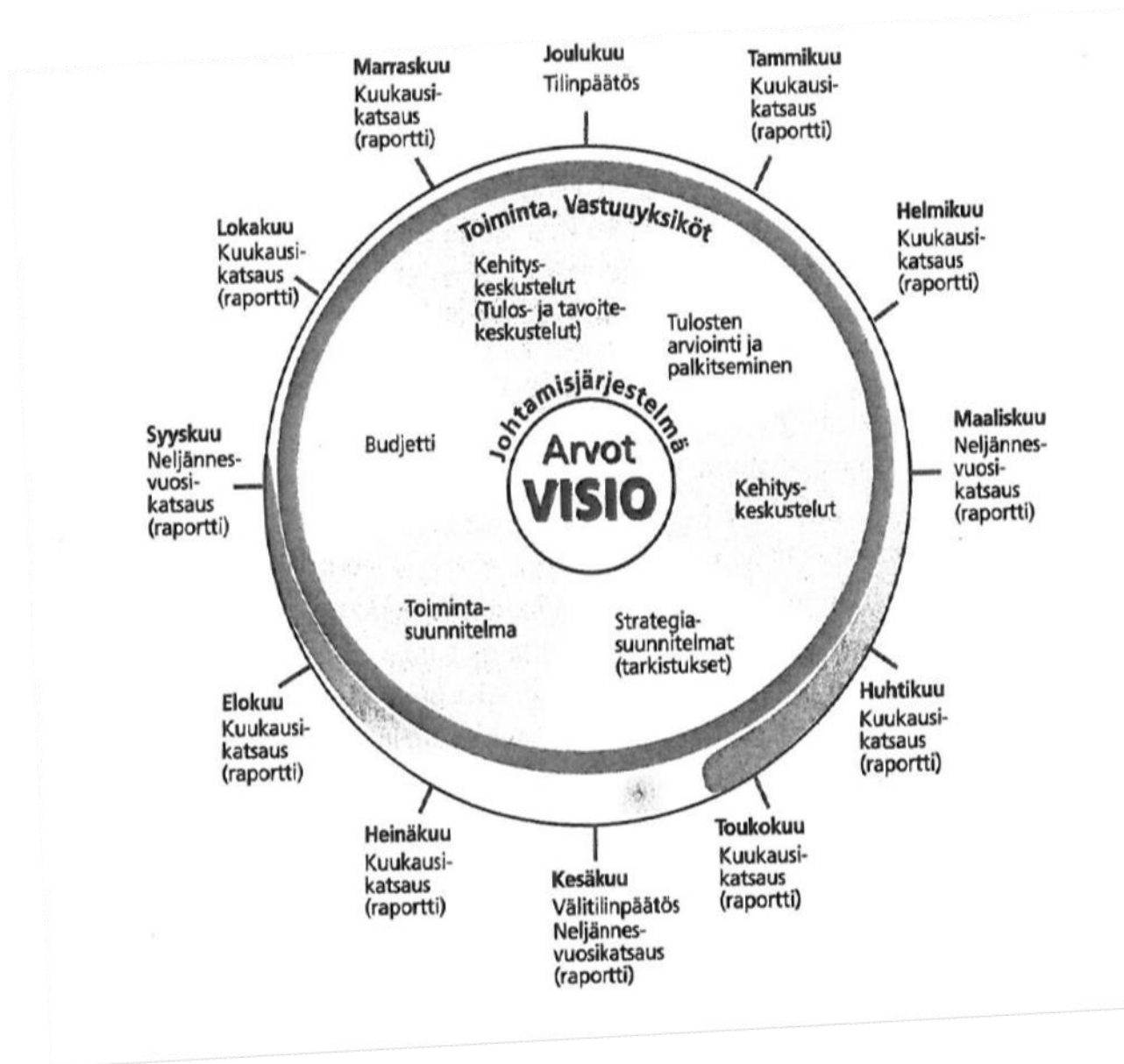
Vuosikelloista ei ole tarkempia tutkimuksia eikä valmiita malleja esimiestyön vuosikelloille löytynyt. Tässä kehittämistyössä teoreettista perustaa koostettiin esimiestyön kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Tietoa haettiin eri hakukoneilla ja eri tietokannoista, kuten PubMedista. Hakuja toteutettiin kevästä 2017 alkaen. Hakusanoina käytettiin mm. esimies, lähiesimies, esimiehen tehtävät, immediate supervisor, vuosikello.

### 3.2 Vuosikello organisaation toiminnan apuvälineenä

Vuosikello on yleensä koko organisaation yhteinen työkalu ja johtamisen apuväline. Sitä käyttävät niin yksityiset yritykset, organisaatiot ja esimerkiksi myös yhdistykset. Vuosikello auttaa toiminnan nivomisessa aikatauluihin ja sen käyttö voi olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta. Kun toiminta on sen avulla suunniteltua, helpottaa se jatkuvaa kiirettä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-63.)

Vuosikelloon löytyy valmiita kaupallisia pohjia tai sen voi kehittää itse. Yksi esimerkkinä löytyy SOSTE- Innokylän hyvinvointisivustolta ([innokyla.fi](http://innokyla.fi)). Sen kehittäjien mukaan parhaimman hyödyn kellosta saa, kun sen täyttää vuoden alussa ja päivittää sitä vuoden kuluessa. Käyttöönotto ei vaadi erityisiä resursseja aikaa ja aineistoja lukuun ottamatta.

Alhola ja Lauslahti (2005) kuvaavat vuosikelloa kerrokselliseksi. Vuosikello muodostuu kerroksista, yleensä kolmesta tai neljästä kerroksesta. Keskeltä eli ytimestä löytyy yrityksen arvot ja visiot. Toisessa kerroksessa on johtamisjärjestelmän eri osa-alueet kuten esimerkiksi kehityskeskustelut, tilikauden toteutuminen tai strategian tarkistukset ja seurannat. Kolmannessa kerroksessa voi löytyä tärkeitä vastuuyksiköittäin toistuvia toimenpiteitä kuten laatujärjestelmän tarkastaminen tai kehityskeskustelut. Tarpeen vaatiessa on neljäs kerros, joka on vielä enemmän yksilö- tai toimintatasoinen.



Kuva 1 Vuosikellon malli (Alhola ja Lauslahti 2005).

### 3.3 Organisaation arvot ja visiot

Arvot ja visiot kertovat yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet. Organisaation koosta riippumatta niihin on hyvä palata säännöllisesti. Niiden avulla on hyvä palauttaa mieliin etenkin nopeiden muutosten aikana, miksi oikeastaan teemme mitäkin työtä ja keitä varten olemme olemassa. (Tuomi 2010, 50-58.)

Arvot ovat itse ydin organisaatiokulttuurissa, asioita, joita arvostamme. Vaikka niistä ei puhuttaisi, ne ovat läsnä organisaatioissa. Arvot pysyvät ja muuttavat vain hitaasti. Ne ovat käsityksiä siitä, mikä on arvokasta ja mitä kannattaa tavoitella. (Kehusmaa 2011, 151-152.)

Organisaation visio on ikään kuin sen tahtotila. Tahtotilan ansiosta se menestyy ja erottuu muista toimijoista. Vision avulla organisaatio luo jotakin erilaista menestyäkseen kilpailutilanteessa. Tärkeää vision määrittelyssä on mielikuvien luominen. Sijoitamme itsemme keskelle visiota ja se alkaa elää mielessämme. Yhteinen visio luo yhteisen henkilökunnan identiteetin ja sitouttaa siihen. Jotta tämä visio toimisi, tulee käydä jatkuvaa ja vapaata keskustelua. Yksilöiden tulee voida kertoa omia näkemyksiään ja myös kuunnella muita. (Kehusmaa 2011, 140-143).

Akselin visio on:

*Lähellä hyvinvointiasi kilpailukykyisenä.*

*Perusturvakuntayhtymä Akselin vision taustalla on ajatus tuottaa palveluita jäsenkunnilleen uudistamalla edelleen toimintamalleja ja rakenteita. Perusturvakuntayhtymä Akseli on arvostettu edelläkävijä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestäjänä ja kehittäjänä. Innovatiivinen henkilökunta kehittää jatkuvasti kuntien ja kuntalaisten tarpeista lähteviä palveluita. Kustannustehokkaiden palvelujen edellytyksenä ovat toiminnan mahdollistavat rakenteet ja toimintakäytännöt*

Lähes kaikissa yrityksissä ja julkishallinnossa on käyty arvokeskustelua 1990-luvulta lähtien. Hiltusen (2012) mukaan jopa yksittäisillä kouluilla ja hoitolaitoksilla on omat rakennetut arvonsa. Usein arvot luodaan siten, että ne ovat siinä yrityksessä kollektiivisesti tärkeiksi koettuja asioita. Ajatuksena on, että kun on luotu vahvat arvot ja koko henkilökunta on niistä tietoinen, ne ohjaavat koko toimintaa yhdenmukaiseen, loogiseen ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan.

Arvojen luominen alkaa Hiltusen (2012) mallissa arvokeskustelun käynnistämällä. Suuri osa henkilökunnasta osallistetaan kokouksissa tähän keskusteluun. Arvot tulisi saada kuvattua muutamalla sanalla ja muutamalla niitä avaavalla lauseella. Tämä jälkeen ylin johto hyväksyy nämä arvot ja sen jälkeen ne tulisi saada koko henkilökunnan tietoisuuteen esimerkiksi kirjeen muodossa. Arvoista saatu paras hyöty on, että niiden avulla voidaan saada ohjeita silloin, kun niitä muuten ei ole saatavilla. Riippumatta siitä miten syvä arvojen muodostusprosessi on ollut, vähitellen kaikille muodostuu jokseenkin samanlaiset arvot. Useimmiten keskeisiksi arvoiksi muodostuu tuloksellisuus, luottavuus ja vastuullisuus.

Akselin arvot ovat seuraavat:

#### *Asiakslähtöisyys*

*Asiakslähtöisyydellä tarkoitamme asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden arvostamista kaikessa toiminnassa. Se merkitsee asiakkaiden antamien tietojen sekä heiltä saadun palautteen huomioon ottamista palvelujen ja muun toiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan ja heitä palvellaan ystävällisesti.*

#### *Ammatillisuus*

*Perusturvakuntayhtymä Akselissa on tietävä, taitava ja osaava henkilöstö. Kuntayhtymässä noudatetaan hyväksytyjä toimintamalleja, toimitaan taloudellisesti, kehitetään ammattitaitoa ja osaamista.*

#### *Avoimuus*

*Toimintamme on avointa ja pohjautuu yhteisesti sovittuihin päämääriin ja toimintatapoihin.*

*Päätöksenteko on yhteistoiminnallista ja läpinäkyvää. Palvelutasosuunnitelma ja talousarvio ovat tapa viestiä toiminnan läpinäkyvyydestä. Viestinnässä hyödynnetään uusia keinoja.*

#### *Suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo*

*Suvaitsevaisuudella ja tasa-arvolla tarkoitetaan toisten ajatusten arvostamista, eri mielipiteiden yhtäläistä kuuntelua, ihmisten tasa-arvoa ja oikeudenmukaista kohtelua, su-*

*kupuoelten välisen tasa-arvon edistämistä sekä erilaisuuden ymmärtämistä niin yksilö- kuin ryhmätasolla.*

#### *Luovuus ja innovatiivisuus*

*Luovuudella ja innovatiivisuudella tarkoitamme uusien asioiden ja ideoiden tuottamista ja käyttöönottoa, jatkuvaa monipuolista kokeilu-, tutkimus- ja kehitystoimintaa sekä nopeaa omaksumista ja oppimista.*

#### *Tuloksellisuus ja vaikuttavuus*

*Tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella tarkoitamme toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. Tuloksellisella toiminnalla saavutetaan haluttuja vaikutuksia. Tuloksellisuus tarkoittaa onnistumista asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa eri tasoilla. Palvelut ja muu toiminta on tehokkaasti ja taloudellisesti järjestetty.*

*Tuloksellisuuteen ja tehokkaaseen palveluiden tuotantoon vaikuttavat olennaisesti turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat tilat. Erityisesti työtilojen sisäympäristön, kuten sisäilman on todettu vaikuttavan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Lisäksi toimitilojen oikea mitoitus vaikuttaa työn organisointiin ja tätä kautta toiminnan taloudellisuuteen.*

.

### 3.4 Johtamisjärjestelmän osa-alueet

Strategiaset suunnitelmat ovat iso osa organisaation toistuvia osa-alueita. Strategisella suunnitelman avulla johdetaan kunkin vuoden toimintasuunnitelmaa ja budjettia, eli sitä kuvaavaa taloussuunnitelmaa. Tämän strategian toteutumista seurataan sitten vähintään 3-4 kertaa vuodessa. Seurantaa varten laaditaan esimerkiksi neljännesvuosiraportti ja puolivuositainen välitilinpäättös. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-63.)

Hyvin menestyvät organisaatiot ovat strategisesti hyvin johdettuja. Hyvän strategian avulla ne selviytyvät muutoksessa. Strategia näyttää suunnan mihin mennä. (Ginter ym. 2018, 21.)

Budjetointi kuuluu myös kiinteästi toistuvaan johtamisjärjestelmään. Budjetointi alkaa strategiasta ja sen jalkauttamisesta ja erillisten tavoitteiden asettamisella. Onnistuneella budjetoinnilla luodaan edellytykset onnistuneelle tulevaisuudelle. Työ on päättymätön. Kun budjetti on laadittu, alkaa sen päivittäminen ja raporttien laadinta. Ja sen jälkeen kaikki taas uudelleen. Perinteisesti syksyisin tai loppukesästä määritellään tavoitteet seuraavalle vuodelle. (Åkerberg 2017, 18-24.)

Kehityskeskustelut toistuvat organisaatioissa yleensä vuosittain. Yhtenä kehityskeskustelun tavoitteena on luoda konkreettinen yhteys työntekijän oman työn tavoitteiden organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Kehityskeskustelujen kautta esimies oppii tuntemaan henkilöstönsä ja saa näin myös tietoa heidän henkilökohtaisista odotuksistaan ja tarpeistaan. Kehityskeskustelun tulisi olla vuorovaikutusprosessi, jossa molempien osapuolten itsetuntemus kehittyy. Tärkeää olisi muistaa ottaa mukaan osaaminen ja vuorovaikutusnäkömykset. Kehityskeskustelut eivät saisi olla irrallisia vaan ne tulisi yhdistää organisaation muihin johtamiskäytäntöihin. Ajallisesti kehityskeskustelut tulisi sijoittaa siten, että niillä on konkreettinen yhteys muuhun suunnittelusykliin. Tiedonkulkua tulisi kootusti lisätä keskusteluissa, osana normaalia johtamiskäytäntöä. (Kehusmaa 2011, 114, 129.,161-162.)

Toimintasuunnitelma, joka on käytännönläheinen ja strategisista tavoitteista laadittu, ohjaa organisaatiota päivittäisessä tekemisessä. Tausta-aineisto syntyy ihannetilanteessa vuosien varrella organisaation normaalin toiminnan puitteissa, eikä hetkessä kokoamalla. Vuoden varrella strategiaa tarkastellaan mittareilla ja analyyseillä. Niiden avulla todetaan, miten asiat ovat käytännössä toteutuneet. (Kehusmaa 2011, 138-139.)

Akselissa on sekä strateginen suunnitelma että palvelutasosuunnitelma, jotka päivitetään säännöllisin väliajoin.

### 3.5 Vastuuyksiköiden toistuvat toimenpiteet

Vastuuyksiköissä toistuvia toimenpiteitä on esimerkiksi laatujärjestelmien ja erilaisten prosessien säännöllinen päivittäminen. Akselissa käynnistyi jo vuonna 2014 SHQS-järjestelmän käyttöönotto. Syksyllä 2018 järjestettiin uudet koulutukset esimiehille ja yksiköittäin valituille työntekijöille. Vuoden 2019 aikana tätä toimintaa ja prosesseja kehitetään entisestään.

SHQS on laatuohjelma ja arviointikriteeristö, joka pohjautuu kansainväliseen ISQ-periaatteisiin ja auditointeja ja laaduntunnustusta myöntämistä koskeviin vaatimuksiin. Se on erityisesti kehitetty sosiaali- ja terveysalalle. SHQS tulee sanoista Social and Health Quality Service. ([www.labquality.fi](http://www.labquality.fi))

### 3.6 Johtamisen näkökulmat

Kauhanen (2018) muistuttaa lainsäädännön pitkälti määrittelevän työnantajan ja esimiesasemassa olevan valtaa ja vastuuta suhteessa työntekijöihin. Yleisesti ehkä kuvitellaan, että meillä ei juuri olisi mitään konkreettista, mikä määrittäisi esimiehen aseman. Kuitenkaan näin ei ole, vaan meillä on itse asiassa keskeiset työelämän lait, jotka määrittävät esimiehen vallan ja vastuun.

Työsopimuslaki (55/2001)

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007)

**vastaava kunnissa:** Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)

**vastaava valtiolla:** Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013)

Työaikalaki (605/1996)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Kuva 2 Työelämän lait



Lähijohtamisen tärkeimpiä johtamisalueita voidaan Laaksosen (2014) mukaan tarkastella neljästä näkökulmasta. Nämä ovat asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulmat. (Laaksonen 2014. 9). Seuraavassa tarkastellaan näitä neljää näkökulmaa kirjallisuudenperusteella ja pohditaan niiden merkitystä kehitettävän vuosikellon näkökulmasta.



Kuva 3 Johtamisen näkökulmat (Laaksonen 2012)

### 3.6.1 Asiaksnäkökulma

Asiakkaan näkökulmasta hyvä kokemus terveydenhuollosta on tärkeää. Asiakkailta saatu palaute on toiminnan jatkuvuuden kannalta perusedellytys ja sitä on helppo mitata. Akselissa toteutetaan kerran vuodessa asiakaskyselyt. Vuosikelloon tulee siis sisältyä tiedot ja ajankohta kyselystä.

Hoitotyössä mennään enemmän ja enemmän asiakas edellä. Kaikkea, mitä ammattilaisena teemme, mitataan yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta. Johtajien on varmistettava, että yhä kasvaviin vaatimuksiin vastataan työyksiköissä. (Jasper & Jumaa 2008, 12.)

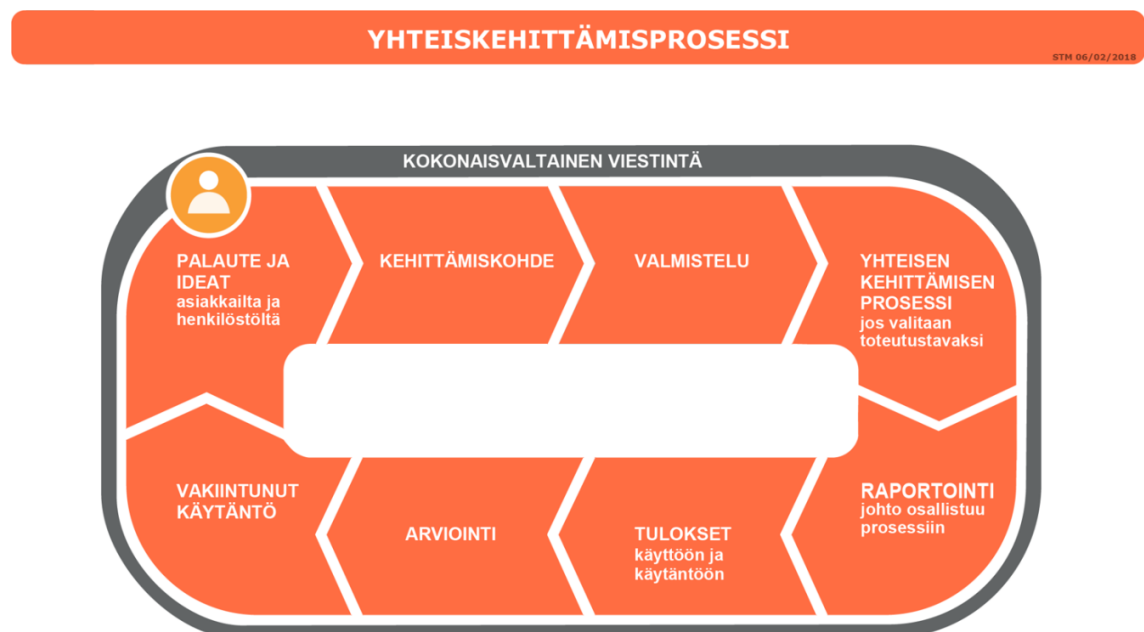
Asiakaskokemus on palvelunkäyttäjän muodostama käsitys siitä, minkälaista toimintaa ja laatua hän saa. Asiakastyytyväisyyden merkitykset vain kasvavat tulevaisuudessa. Myönteisten asiakaskokemusten parantaminen on hyvin tulosvaikutteista. Esimiesten vastuulla on johtaa ihmisiä, jotka tuottavat palvelun asiakkaille. On myös esimiehen vastuulla, että organisaatio muuttaa toimintaansa, mikäli asiakkailta saatu palaute sitä edellyttää. Esimiehen tehtävänä on siis saada organisaation toiminta muuttumaan organisaatiokeskeisestä asiakaskeskeiseksi. Muutokseen sisältyy aina mutkia, se on matka, joka ei tapahdu suoraviivaisesti. Jotta palvelu terveydenhuollossa olisi aidosti asiakaslähtöistä, tulisi asiakkaiden osallistua sekä palvelujen suunnitteluun, että myös palvelujärjestelmän suunnitteluun. Asiakkaiden näkemystä tulisi ottaa huomioon mahdollisimman paljon, kun suunnittelemme uusia toimintatapoja ja niiden toteuttamista. (Ahlroth 2015, 43-44,58.)

Aihe on soteuudistuksen myötä paljon esillä. Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyden vaikutus vain kasvaa, mikäli soteuudistuksen myötä asiakas saa valita itse julkisen tai yksityisen palveluntuottajan väliltä.

Ahlroth (2015) kirjassaan Pomo puun ja kuoren välissä, toteaa esimiesten olevan se voimavara, jotka omalla toiminnallaan tai sen puutteella vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Samaa toteavat Dempsay & Assi (2018). Esimiehet johtavat työntekijöitään ja sitoutuneet työntekijät antavat asiakkaalle myönteisen kokemuksen. Mikäli asiakas on tyytyväinen, hän suosittelee palvelua omalle verkostolleen. Asiakaskokemusten jatkuva parantaminen onkin siis hyvin tulosvaikutteista toimintaa.

Asiakaspalvelun ollessa erinomaista, on taustalla todennäköisesti inhimillistä panostusta. Jotta asiakaspalvelun avulla erottuisi, johtuu se todennäköisesti monista eri tekijöistä. Todennäköisesti nämä liittyvät henkilöstön hyvinvointiin ja sen aiheuttamiin tuloksiin ja tuottavuuteen (Kehusmaa 2011, 145-146.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä on 2018 julkaistu asukas- ja asiakasosallisuuden toimintamalli Palvelut asiakaslähtöisiksi – kärkihankkeen tuloksena.



Kuva 4 Sosiaali- ja terveysministeriön Palvelut asiakaslähtöisiksi- prosessi. ([stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus](http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus))

Perusturvakuntayhtymä Akselissa on tehty asiakastytyväisyyskyselyjä vuosittain. Vuonna 2018 loppuvuodesta on seuraava kysely. Tällä kerralla suun terveydenhuollon ja neuvolapalveluiden kyselyn toteuttaa Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Tämä THL:n kysely on koko maassa yhtä aikaa toteutettava ja siinä tavoitteena on nimenomaan selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä annettavaan hoitoon ja palveluun. ([www.thl.fi/soteuudistus](http://www.thl.fi/soteuudistus))

### 3.6.2 Prosessinäkökulma

Esimies palkitsijana teoksessa (Kauhanen 2015) kuvataan prosessien tehtäväksi yhdistää pyrkimyksiä ja tavoitteita. Kaikkien organisaatiossa olisi tiedettävä toiminnan tarkoitus, tavoitteet, mitä ja miten toimitaan sekä mitä osaamista tarvitaan. Prosessinäkökulmasta voidaan vuosikelloon liittää esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyviä ohjeita. Erilaiset tietojärjestelmät ovat esimiesten päivittäisiä työkaluja, joihin raportoidaan asioita.

Projektit ovat hyvin jäsenneiltyjä prosesseja. Tavoitteena idean saattaminen käytännön toteutumiseen, alusta loppuun. (Laaksonen 2012, 76.)

Keskeinen keino parantaa organisaation tulosta ja hyvinvointia on parantaa erilaisia prosesseja. Laamanen ja Tinnilä (2009) puhuvat prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisella vastataan jatkuvaan tarpeeseen tunnistaa kaikki organisaatiossa oleva potentiaali ja muuttaa se laadun parantamiseksi. Organisaatioissa olisi tunnistettava sen avainprosessit, kuvattava ne ja jatkuvasti parannettava niitä. Laamanen (2008) taas mainitsee prosessien parantamisen olevan keskeistä, mikäli toimintaa halutaan kehittää ja tuloksia parantaa. Toinen toistaan hienommat suunnitelmat eivät enää auta hallitsemaan yhä monimutkaistuvampia muutoksia. Organisaatioiden toiminta tulisi ymmärtää arvoa luovana prosessien verkkoa. Prosessijohtamisesta on kyse silloin kun avainprosessit on tunnistettu, ne on kuvattu ja niitä parannetaan intensiivisesti.

Ristikangas (2013) vertaa johtajuutta buffet-pöytään, jossa valinnanvaihtoehtoja on runsaasti. Teknologian kehitys muokkaa käsityksiämme ja tiedon merkitys kasvaa. Ne, jotka löytävät ja omaksuvat saatavilla olevan tiedon, ovat vahvoilla.

Laaksosen (2012) mukaan lähiesimiehet viettävät jo lähes puolet työajastaan päätteen ääressä. Lähijohtajat tarvitsevat päivittäin tietotekniikkaa kaikessa työssään: henkilöstön johtamisessa, työvuorojen ja lomien suunnittelussa, työn organisoimisessa sekä talouden hallinnassa. Siksi esimiehiltä edellytetään tänä päivänä myös hyvää tietotekniikan osaamista. Lisäksi heidän olisi jatkuvasti ratkottava erilaisia ongelmia. Erilaisten prosessien kuvaaminen on tätä päivää ja Akselissa tehdään jatkuvaa kehittämistä näi-

den suhteen. Akselissa on käytössä SHQS-laadunhallintajärjestelmä, jonka avulla prosessien laatua voidaan tarkastella. Vuosikellossa on linkki tähän järjestelmään

Erityisesti sähköisten tiedotuskanavien käyttö lisääntyy, sekä hoitohenkilökunnan että asiakkaiden välillä.

Yleensä vuosittainen suunnittelu aloitetaan erillisenä suunnittelupäivänä. Aluksi on aina hyvä kerrata perustehtävät sekä laadunhallinnan perusajatukset: miksi oma yksikkö toimii, ketä varten ja mitä odotuksia tulevalta on. Avoimen keskustelun avulla pyritään muodostamaan tavoitteet, joihin myös sitoudutaan. Suunnitelman on oltava organisaation strategian mukainen ja lähiesimiehen tehtävä on valvoa sen toteutumista (Laaksonen 2012,117.)

### 3.6.3 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstöosaaminen on iso osa lähiesimiehen päivittäistä työtä. Hyvä henkilöstö on hyvän hoidon perusedellytys. Esimiesten johtamisominaisuuksia tutkittaessa (Shanafelt ym. 2015) on todettu, että esimiesten johtamistaidoilla oli merkitystä työntekijöiden jaksamiseen ja työssä selviytymiseen

Laaksonen (2014) mukaan henkilöstöjohtaminen on yksi lähiesimiehen haastavimmista tehtävistä. Vuosikellossa on henkilöstön palkkaamiseen liittyviä asioita. Esimerkiksi joka kevät toistuvat kesälomasijaisten rekrytoinnit.

Laaksonen (2012) nimeää henkilöstöjohtamisen yhdeksi vaikeimmaksi ja haastavimmaksi lähiesimiehen tehtäväksi. Jotta ihmisiä voidaan johtaa, tarvitaan siihen kykyä havainnoida työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria sekä kykyä ymmärtää eri vuorovaikutustasoja. Ristiriitatilanteet tulisi selvittää oikeudenmukaisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Lähijohtajan tulisi itse toimia esimerkillisesti samalla tukien ja valmentuen muita työyhteisön jäseniä. Työntekijöiden alustaitojakaan ei toki sovi unohtaa.

Kamensky (2015) puolestaan sanoo henkilöstöjohtamisen olevan yhä enemmän sitä, että ihmisille luodaan parhaat mahdolliset edellytykset tehtävien hoitoon ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Oman työyksikön osalta Kauhanen (2018) mainitsee esimiehen tehtäväksi henkilöstön hankinnan. Esimies siis palkkaa ja valitsee yksikköönään henkilöitä tarvittaessa noudattaen organisaation yleisiä ohjeita. Näiden henkilöiden on huolehdittava oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä, mutta on myös muistettava, että organisaatiolla ja siten esimiehillä on tiettyjä velvoitteita osaamisen kehittämisessä jo työsopimuslain perusteella.

Yleensä kunnissa ja organisaatioissa on erilliset henkilöstöstrategiat, jotka tukevat niiden visioita ja toiminta-ajatuksia. Näissä strategioissa on kuvattuna toimenpiteet, joilla näihin visioihin päästään, esimerkiksi mitä ovat hyvän johtamisen periaatteet, millä henkilöstön pysyvyys taataan ja henkilöstön rekrytointiperiaatteet. (Laaksonen 2012, 141.)

Kehittämiprojektiin vuosikello sisältää henkilöstöasioissa rekrytointijärjestelmän ohjeistuksen, työvuorotaulukko-ohjelman käyttöoppaan, työsopimuksen teko-ohjeet sekä kehityskeskusteluohjeet.

Perusturvakuntayhtymä hallintosäännön mukaan lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu

1. toteuttaa yhtymän strategisia tavoitteita yksikössään
2. vastata omalta osaltaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnon toimeenpanosta kuntayhtymän perusteiden ja ohjeiden mukaisesti
3. toimeenpanna operatiivinen henkilöstöhallinto kuntayhtymän ohjeiden ja päätösten mukaisesti

### 3.6.4 Talousnäkökulma

Talousnäkökulma on tärkeä, ilman sitä organisaatio pysähtyisi; tulojen ja menojen on oltava tasapainossa. Vuotuisella taloussuunnittelulla on tietty toistuva rytmi. Myös ta-

louden toteutumista seurataan säännöllisesti. (Laaksonen 2012, 10-12). Vuosikelloon on mahdollista aikatauluttaa vuosittain toistuvat talouden seuraamisen vaikuttavat tapahtumat.

Esimiehen yhtenä osaamisalueena on oman toimintayksikön toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja arviointi. Näkökulma talouden hallintaan vaihtelee terveydenhuollossa eri organisaatioissa ja sen hallinta on yhteistyötä eri tahojen välillä. Yhä useammin terveyspalvelujen tuottajat myös julkisella puolella osallistuvat palveluiden kilpailutuksiin. Tämä edellyttää hinta- ja kustannustietoisuutta. Budjeteilla tulee olla myös poliittisten päätöstentekijöiden hyväksyntä. Talouden hallinta edellyttää asiantuntevaa seurantaa ja arviointia sekä työtapojen kehittämistä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 200–201.)

Esimieheltä vaaditaan osaamista sekä liiketoiminnan tuntemuksesta, asiakassuuntautumisesta, tuloshakuisuudesta, strategisesta ajattelusta että tehokkuususkomuksesta. Tämän lisäksi on oltava myös suoritushalua. (Laaksonen ym. 2012, 112.)

Talousnäkökulma liittyy aina viime kädessä kunnan (tai esimerkiksi kuntayhtymän) talouden ja toiminnan tasapainoiseen kehittämiseen. Kuntayhtymän rahavirta muodostuu sekä tuloista että menoista ja kuntien talousjohtaminen on pitkälti rahavirran säätelyä. Vuosikatteen ja vakavaraisuuden on taattava perustehtävien toteuttaminen siten, että se paikallisesti hyväksytään ja rahoitetaan kunnan asukkaiden verorahoituksella. Talouden tasapainoon liittyy kunnissa vahvasti kuntalaissa säädettyjä normeja ja säädöksiä. Talousjohtamisen tärkeimmät välineet ovat kuntastrategian lisäksi siihen mahdollisesti liittyvä talouden tasapainottamisohjelma tai tuottavuusohjelma sekä kunnan talousarvio ja –suunnitelma. ([www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi), viitattu 31.3.2018)

Budjetti on tärkeä työkalu terveydenhuoltoalalla työskentelevälle esimiehelle. Se on euroiksi muutettu toimintasuunnitelma, joka kertoo mitä tuotetaan, kuinka paljon tuotetaan sekä miten ja millä resursseilla tuotetaan ja millä hankitaan rahoitus näihin resursseihin. Budjetoinnilla varmistetaan, että kyetään täyttämään toiminnalliset tavoitteet ja tarvittavien resurssien hankintaan on olemassa tarvittavat varat. Laadinta ja käyttö edellyttävää aina keskustelua toiminnan tavoitteista ja tavoitteiden ja toimintojen valintaa. Budjetointi edellyttää myös sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen ja seurantaan. Tarvittaessa toimintaa on muutettava. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 210.)

Organisaatioissa on olemassa oma hierarkkinen johtamis- ja vastuumalli talouden arvioinnissa, suunnittelussa ja päätösvallassa. Esimiehen tehtäviin kuuluu usein esimer-

kiksi seuraavan vuoden talousarvion suunnittelu. Tämän suunnitelman hyväksyy ja viimeistelee ylemmälle johdolle hänen oma esimiehensä. Esimiehen vastuulla saattavat olla yksikkönsä talousarvion määrärahat. Seurannan helpottamiseksi hänellä on mahdollisesti sähköisiä seurantajärjestelmiä. Näiden avulla pystytään seuraamaan menojen ja tulojen kehitystä tehokkaalla tavalla. Usein esimiehet raportoivat toteutuneesta talousarviosta ylemmälle esimiehelle. Seurannan avulla rahojen riittävyyden määrittely helpottuu ja esimiehen on helpompi sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Toimintakertomus ja tilinpäätös tehdään vuosittain. Toimintakertomuksesta ilmenee tietoa kuluneesta vuodesta ja arvioidaan toiminnan kehitystä. Tilinpäätöksestä ilmenee toiminnan kannattavuus, määrärahojen riittävyys ja yleinen taloudellinen tilanne. (Laaksonen 2012, 259–260, 273–275.)

Akselissa hallintosäännön mukaan tulosityksiköiden esimiesten ja lähiesimiesasemassa olevien tehtäviin kuuluvat seuraavat taloushallintoon liittyvät tehtävät

1. johtaa ja kehittää yksikkönsä toimintaa ja vastata taloudesta ja yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta
2. päättää talousarvion vuotuisen käyttösuunnitelman täytäntöönpanosta.
3. päättää virka- ja työtehtävien edellyttämään täydennyskoulutukseen osallistumisesta talousarvioon varattujen määrärahojen puitteissa sekä yhtymähallituksen hyväksymän koulutussuunnitelman mukaisesti
4. hyväksyä matkalaskut

Akselissa asetetut tavoitteet on jaettu kolmeen painopistealueeseen: asiakas, palvelut ja talous. Tavoitteet esitetään taulukkomuodossa, jossa jokaiselle tavoitteelle on kuvattu kriittinen menestystekijä, mittari sekä tavoitetaso (BSC-kortti). Talouden osalta strategisia tavoitteita organisaatiossani on kokonaiskustannusten hallinta ja kustannustehokas toiminta. Organisaatiossa seurataan taloudellisia ja toiminnallisia tuloslukuja Tulojen ja menojen on oltava tasapainossa. Ilman talousnäkökulmaa esimiestyössä organisaatio pysähtyisi.



## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Perusturvakuntayhtymä Akseli vastaa kolmen jäsenkunnan sosiaalitoimen, perusterveydenhuollon ja ikäihmisten palveluiden järjestämisestä. Se perustettiin vuonna 2010 vastaamaan PARAS- lainsäädännön vaatimuksia ja toiminta alkoi 1.1.2011. Perusturvakuntayhtymä Akseli toimii Varsinais-Suomessa, Maskun, Mynämäen ja Nousiaisten kuntien alueella. Jäsenkuntien yhteenlaskettu asukasmäärä noin 23.000 asukasta. Työntekijöitä Akselissa on yli 400, joista lähiesimiehiä noin 20.

Tässä kehittämissuunnitelmassa mentorina toimii poliklinikan vastaava sairaanhoitaja. Projektiorganisaatiossa terveystalouden johtoryhmä toimii projektiryhmänä työlle.

Perusturvakuntayhtymä Akselin toiminta-ajatuksena on tuottaa yhteistoiminta-alueella laadukkaat, kustannustehokkaat ja asukkaiden saatavilla olevat sosiaali- ja terveystaloudet.

Perusturvakuntayhtymä Akselin strategia määrittelee suunnan kuntayhtymän kehittämiselle. Strategian tavoitteena on, että yhteisten linjausten ja yhteisiin päämääriin sitoutumisen kautta kuntayhtymä ja jäsenkunnat voivat ennakoida toimintaympäristön tulevia muutoksia, vastata asiakkaiden tarpeisiin, kehittää toiminnan vaikuttavuutta ja laatua sekä saavuttaa asetetut tavoitteet.

Strategian sisältöä ja painopistealueita tarkastellaan säännöllisesti osana kuntayhtymän talous- ja toiminnansuunnittelua. Strategiaan liittyvät tulostavoitteet hyväksytään erikseen vuosittain talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Kirjatut suuntaviivat ja päämäärät kuvaavat kuntayhtymän ja jäsenkuntien yhteistä tulevaisuuden kuvaa, jonka tavoitteluun halutaan strategian myötä sitoutua.

Strategian toteutumisen seurannassa Akselissa pääpaino on strategian toteuttamiseen liittyvien toimenpiteiden sekä tulosten seurannassa. Seuranta käsittää kaikki strategian osa-alueet. Kuntayhtymässä seurataan myös ympäristön muutoksia ja kehitystrendejä, koska ne ovat keskeinen osa strategian lähtökohtia ja perusolettamuksia. Jatkuva

arviointia on tehtävä koko ajan jäsenkuntien, asiakkaiden, henkilökunnan ja naapurikuntien piirissä tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan toimintaan ja strategian perusteisiin.

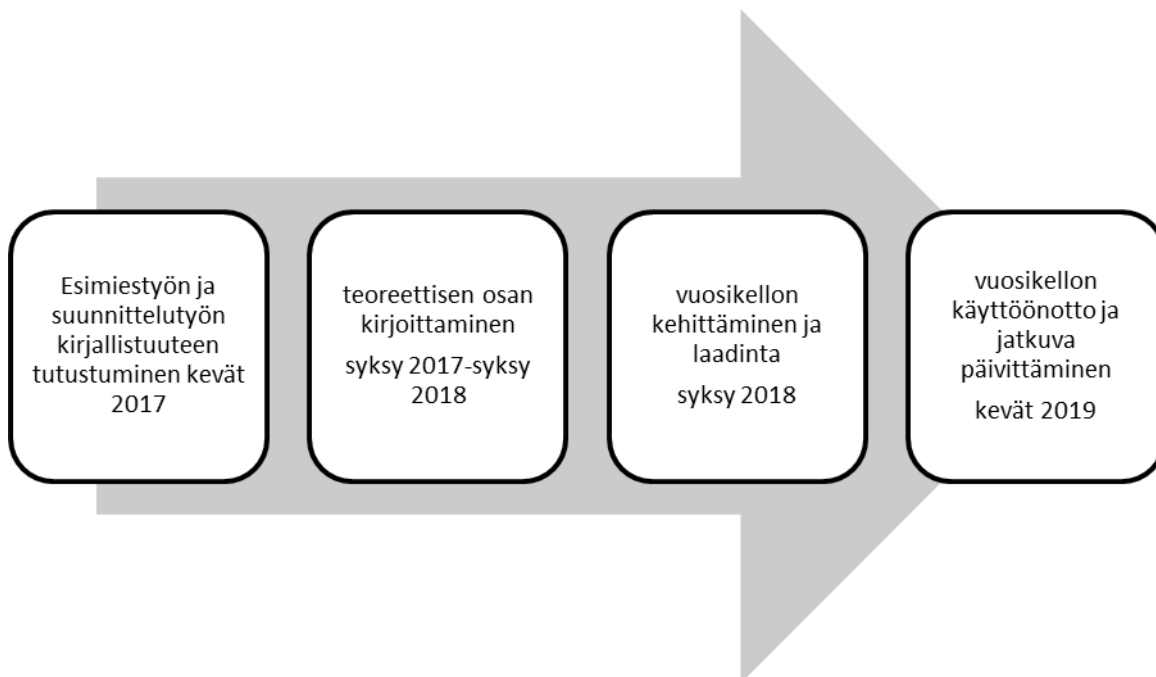
#### 4.2 Kehittämiprojektin konstruktivistinen malli

Kehittämisen tavoitteen määrittelemisen jälkeen on aloitettava ja pohdittava siihen käytettävää lähestymistapaa. Kehittämistyöllä luodaan uusia käytäntöjä sekä ympäristön että omien tarpeiden pohjalta. Kehittämistyössä tulisi teoreettinen tieto saada siirrettyä käytäntöön. Parhaimmillaan näin luodaan uutta työelämän tarpeisiin sopivaa tietoa, jota voidaan käyttää työelämässä. Kehittämiseen liittyvät asiat ovat kovin monimuotoisia ja samaa aihetta voi useinkin lähestyä eri näkökulmista. Tärkeää on menetelmien sijaan muistaa, että kehittämistyöllä pyritään tavoitteeseen luoda jotakin uutta. (Ojasalo 2015, 145,22,190.)

Kun kehittämiprojektia lähdetään suunnittelemaan, tavoitteena on jonkin konkreettisen asian tai toiminnan muuttaminen jossakin rajatussa ympäristössä. Tiedonkeruun ja havainnoinnin avulla pyritään saamaan oleellista tietoa kehittämiseen. Kehittämistyössä on vaiheita, jotka voivat kulkea tietyssä järjestyksessä tai yhtäaikaaisesti voi olla käynnissä useita vaiheita. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa kehittämisen tarve. Sen jälkeen tulee ideointivaihe ja suunnitteluvaihe. Tämän jälkeen alkaa työn toteutus, ja sitä seuraa tulos ja tuotos sekä arviointivaihe. Päätösvaiheessa tulokset implementoidaan ja levitetään. (Salonen ym. 2017, 36, 52.)

#### 4.3 Projektin eteneminen ja aikataulu

Kehittämiprojekti alkoi keväällä 2017 ideointi- ja suunnitteluvaiheella sekä aikaisempiin vastaaviin projekteihin tutustumisella. Kehittämiprojektin suunnitelma tehtiin keväällä 2017 ja sitä käsiteltiin suunnitelmaseminaarissa yhdessä oman YAMK tutorryhmän kanssa. Teoreettisen osan työstäminen alkoi syksyllä 2017. Tutkittua tietoa itse vuosikellosta oli saatavilla vain vähän. Sen sijaan tutkimustietoa haettiin lähiesimiestyön työn muuttumisesta ja tiedon määrän lisääntymisestä.



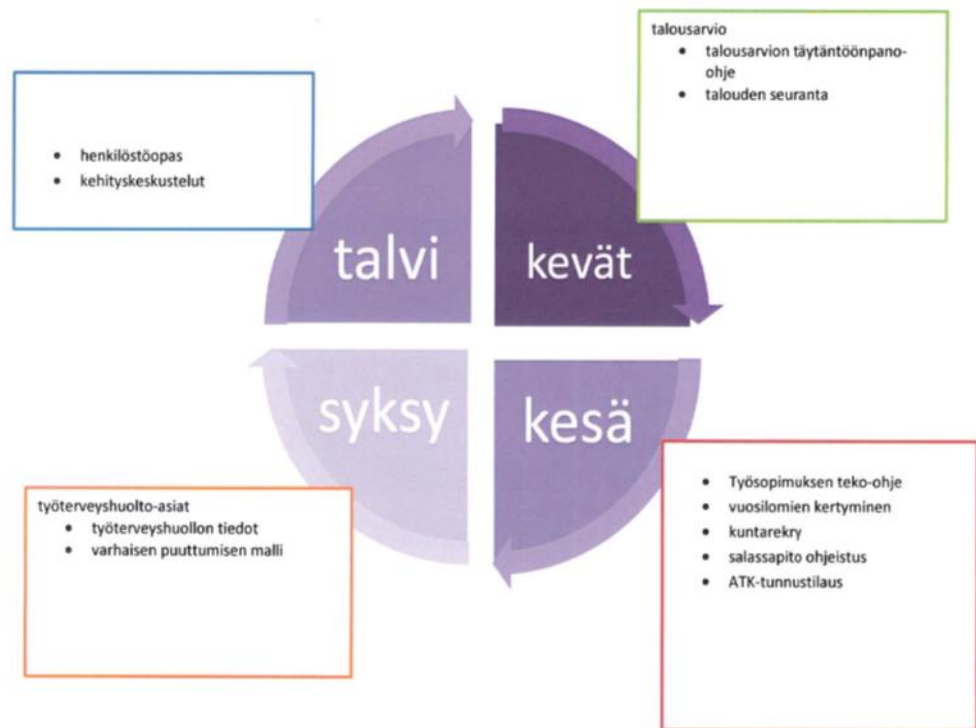
Kuva 5 Kehittämiprojektin eteneminen

Alkuperäinen kuvan mukainen kaavio prosessin etenemisestä säilyi ennallaan koko projektin ajan. Suunnitteluvaihe ja kirjallisuuteen tutustuminen alkoi keväällä/kesällä 2017 ja jatkui koko prosessin ajan aina syksyyn 2018 asti. Varsinainen toteutusvaihe; raportin kirjoittaminen ja työn tekeminen alkoi alkusyksyllä 2018. Väliraportti hyväksyttiin lokakuussa 2018 ja silloin projektin tuotos ja tulos esiteltiin myös toimeksiantajalle ja pidettiin väliseminaari.

#### 4.4 Ensimmäinen mallipohja

Ensimmäinen vuosikellon malli lähti Innokylä-mallin ([www.innokyla.fi](http://www.innokyla.fi)) mukaisesti liikkeelle jaottelusta vuoden neljänneksen mukaisiin jaotteluihin. Syyskuussa 2018 käydyssä keskustelussa terveystalvelulinjan johtoryhmän jäsenten kanssa todettiin, että Laaksosen (2014) nimeämät johtamisen näkökulmat: asiakas, henkilöstö, talous ja prosessit, olisi selkeämpi vaihtoehto sisältöjen löytämiseksi. Lisäksi tästä mallista puuttui vielä Alhola & Lauslahden mallin kerroksellisuus (2005). Keskusteluissa todettiin,

että lisäosalle, jossa olisi vielä samat asiat, mutta kalenterimuodossa, olisi myös tarvetta.



Kuva 6 Ensimmäinen mallipohja

#### 4.5 Projektin valmistuminen

Seuraavaa ja käyttöön otettavaa mallipohjaa varten lähdettiin jaottelemaan jo valmiina organisaation sisäisessä verkossa olevaa tietoa Laaksosen (2014) näkökulmien mukaisesti. Esimiehille tarkoitetuista materiaaleista poimittiin uusin mahdollinen tieto ja myös poistettiin vanhaa päällekkäistä tietoa, mikäli sellaista löytyi. Hakusanoina tässä

sisällön hakemisessa sisäisessä verkossa käytettiin mm. ”talousarvion laadinta”, ”kehityskeskustelut”, ”varhainen puuttuminen”.

Usein kehittämisprosesseissa keskiössä on uudet hankittavat asiat, kun siihen tulisi laittaa ihminen tarpeineen. Useimmiten organisaatioissa on jo sisältöä, joita yhdistelmällä saataisiin monia tarpeita tyydytettyä. Kun tuotetaan ratkaisuja, keskeistä on tunnistaa tarpeet ja ymmärrettävä mihin ne liittyvät ja kuinka ne tukisivat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 33.) Kehittämisen keskiöön otettiin jo valmista tietoa Akselin sisäisestä verkosta, poimimalla sieltä esimiesten tarpeisiin kehitettyä aineistoa.

Teoriaosuutta lisättiin tutustumalla organisaation arvoihin ja visioihin, jotka Alhola ja Lauslahden (2005) mallissa ovat vuosikellon ytimessä.

Vuosikellomalli lisättiin organisaation sisäiseen verkkoon ja otettiin käyttöön lokakuussa 2018. Työn tuotos on jo kaikkien Akselin lähiesimiesten saatavilla. Terveyspalvelulinjan esimiehiltä saatu suullinen palaute marraskuussa 2018 osoitti, että työlle on ollut tarvetta. Vuosikellon sisältö koettiin hyväksi, tosin todettiin, että sen jatkuva päivittäminen ja tiedon lisääminen on jatkuvaa tulevaisuudessakin. Myös raporttiosasta saatu palaute oli positiivista ja lähiesimiehet kokivat sisällön loogiseksi. Teoriaosan sanottiin muistuttavan esimiehiä työn peruskuvasta ja sitä voidaan tulevaisuudessa käyttää, mikäli on tarvetta perehdyttää uusia lähiesimiehiä organisaatioon.

Marraskuussa 2018 kaikille Akselin esimiehille lähti sähköposti, jossa informoitiin vuosikellosta ja kerrottiin mistä sen löytää. Lisää tiedottamista vuosikellosta on tarkoitus järjestää alkuvuonna 2019 ja samalla on mahdollista keskustella ja suunnitella jatkoa tälle työlle.

#### 4.6 Projektin eettisyys, luotettavuus ja rahoitus

Pohjimmiltaan eettisissä kysymyksissä on kyse erilaisten toimijoiden tavoista ja säännöistä, joita kaikkien tulisi noudattaa. Terveystieteissä perusetiikka on kaikille samansuuntainen. Ja jokaisen terveydenhuollon henkilökuntaan kuuluvan on myös omattava oma vastuu päivittää tietojansa ja osaamistaan, sekä osallistuttava oman työyhteisön toiminnan kehittämiseen. (Laaksonen 2012, 131.)

Eettiset kysymykset ovat koko kehittämistoiminnan lähtökohta. Ne hyödyttävät koko yhteisöä eikä vain yksittäistä tutkijaa. Osallistumisen on oltava vapaaehtoista. Kehittäjän on noudatettava lupaamiaan sopimuksia (Tuomi 2007, 143-146). Tässä kehittämisprojektissa organisaatio on ollut suostuvainen projektin aiheeseen. Siinä ei käsitellä arkaluonteisia asioita. Omalta osaltani pysyin aikataulussa ja noudatin annettuja tehtäviä ja etenin johdonmukaisesti. Projektia on arvioitava kokonaisuutena, jossa painotetaan sisäistä johdonmukaisuutta (Tuomi 2007, 149-150).

Luotettavuutta ja eettisyyttä voidaan tarkastella eri vaiheissa prosessia. Aiheen valinnassa voidaan pohtia onko se oikeutettu ja onko siitä hyötyä kanssaihmisille. Haittaa tulee lisäksi välttää. (Kylmälä, J. & Juvakka, T. 2007. 128,144,147.) Tässä projektissa ehdotus aiheen valintaan tuli toimeksiantajaorganisaatiolta ja sen katsottiin tuottavan lisäarvoa organisaation lähiesimiehille. Arkaluonteisia asioita ei projektissa käsitelty.

Tässä kehittämisprojektissa ei ollut tutkimuksellista osuutta aiheen luonteesta johtuen. Kanasen (2014) mukaan toiminnallisten töiden luotettavuutta arvioitaessa tärkeää on tiedonkeruun luotettavuus ja työvaiheiden dokumentaatio. Muilta saatu palaute työstä ja aineiston näkeminen ulkopuolisin silmin auttaa tekijää. Tässä työssä on pyritty kuvamaan kaikki työvaiheet ja teoreettista tietoa on kerätty koko projektin ajan. Terveyspalvelulinjan johtoryhmältä saatu palaute auttoi viemään työtä eteenpäin.

Erillistä rahoitussuunnitelmaa ei kehittämisprojektia varten tehty, sillä hankkeesta ei syntynyt kuluja.

## 9 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTA, ARVIOINTI JA JATKOTOIMENPITEET

### 9.1 Pohdinta

Esimiehet tarvitsevat muutoksen johtamisen taitoja. Useimmiten muutoksissa vaikuttaa taustalla organisaation strategiat. Esimiesten tulisi saada nämä strategiat toimimaan käytännön työssä ja omalla toiminnallaan mahdollistaa oman työyksión osallistuminen kehitystyöhön. Mikäli muutos tapahtuu strategian mukaisesti, on se aina hallittu prosessi. Pohjana on arvokeskustelu, mitkä arvot valitaan suhteessa ympäristöön ja sidosryhmiin. (Laaksonen 2012, 64,76.)

Organisaatioissa pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa, niin myös Perusturvakuntayhtymä Akselissa. Tulevaisuuden kehittämissuunnaukset ovat pitkälti palveluiden sähköistämässä ja erilaisten digitaalisten palveluiden käyttöön otossa. Vuoden 2019 aikana on mm. tarkoitus ottaa sähköistä ajanvarausjärjestelmää osittain käyttöön.

Tietoa on paljon saatavissa ja usein sen oikean tiedon löytäminen kestää. On vaikea tietää, onko löydetty tieto juuri se viimeisin. Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää työkalu, jonka avulla tuon viimeisimmän oikean tiedon löytyminen helpottuisi. Tuloksena syntyi linkkejä materiaaleihin sisältävä vuosikello. Sen käyttäminen edellyttää, että se koetaan helposti löydettäväksi ja käytettäväksi. On myös tärkeää, että sitä päivitetään jatkuvasti. Nähtäväksi jää, löytyykö tämä työkalu, vai hukkuuko se loputtomaan tiedon määrään organisaation sisäiseen verkkoon.

### 9.2 Arviointi

Kehittämisprojektin tulos, vuosikello, otetaan kaikkien organisaation lähiesimiesten käyttöön vuoden 2019 aikana. Pidemmän ajan tavoitetta, eli sitä helpottaako vuosikello

esimiestyön sujuvuutta, on siis tässä vaiheessa vielä vaikea sanoa. Lisäarvion toteutuminen jää tuleviin vuosiin.

Avoin keskustelu projektista ohjausryhmän kanssa oli onnistunutta ja sama ryhmä työskentelee viikoittain muutenkin yhdessä. Myös muilta opiskelijoilta saadut kokemukset koko projektin ajan auttoivat viemään kehittämissuunnitelmaa eteenpäin. Tämä onkin hyvän projektin onnistumisen edellytys (Viirkorpi, 2000, 20).

Asiantuntemuksen jakamista on hyvä jakaa ja käyttää sitä kehittämistyön voimavarana. Uuden tiedon jakaminen ja asiantuntemuksen siirtymisen tulisi olla yksi keskeinen tavoite, kun työelämän kehittämistöitä tehdään. Työelämälähtöiset kehittämishankkeet tulevat tulevaisuudessa antamaan uutta tärkeää osaamista henkilökunnalle. (Ojasalo 2015, 190.)

Haastavaksi tilanteen teki jo työtä aloittaessa sote- ja maakuntauudistus. Kun työtä aloitettiin vuoden 2017 alussa, oli vielä epävarmaa, onko koko organisaatiota enää toiminnassa vuoden 2019 alkaessa.

Aikataulu kuitenkin lykkääntyi vuoden 2018 kuluessa. Tällä hetkellä Sote- ja maakuntauudistuksessa on tarkoitus perustaa 1.1.2021 alkaen 18 uutta maakuntaa. Tämän myötä Suomen hallinto olisi järjestetty kolmeen tasoon: valtio, maakunta ja kunta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja rahoitusmalli tullaan samalla uudistamaan. Kuntien sijaan Sote-palvelujen järjestämisestä vastaa 1.1.2021 sijaan maakunnat. Uusiin maakuntiin tulee siirtymään tehtäviä mm. ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja muista kuntayhtymistä sekä kunnista. Kaiken kaikkiaan tämä uudistus tulee koskemaan Varsinais-Suomessa yli 23 000 työntekijää, joista noin 1 300 henkilöä työskentelee muissa kuin sosiaali- ja terveydenhuollon parissa. ([www.kimpassa-allihopa.fi](http://www.kimpassa-allihopa.fi))

Tällä hetkellä näyttää siis siltä, että muutaman vuoden kuluttua ei todennäköisesti enää ole olemassa nykyistä Perusturvakuntayhtymä Akselia, johtuen tulevasta maakunta- ja soteuudistuksesta. 1.1.2022 alkaen asiakas voi valita maakunnan rahoittaman julkisen tai yksityisen hammashoitolan. ([www.alueuudistus.fi](http://www.alueuudistus.fi), viitattu 28.8.2018)

Lisäksi erilaiset uudet sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät tekevät tuloaan. Erittäin todennäköistä on, että jo lähivuosina organisaation sisäiset intranetit jäävät historiaan ja tilalle tulee jokin erillinen toiminnanohjausjärjestelmä.



Sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat laajoja organisaation tietojärjestelmiä. Markkinoilta löytyy runsaasti erilaisia järjestelmiä. Ne ovat kokonaisvaltaisia ja pyrkivät ohjaamaan organisaatiota. Tärkeintä niissä on integroitu ydin, eli vain yksi tietokanta, jota kaikki organisaation tai yrityksen toiminnot käyttävät. Näin ollen kaikki toiminnot hyödyntävät samaa ja ajankohtaisinta tietoa. Lisäksi tällaiseen järjestelmään voidaan liittää jo mahdollisesti olemassa olevia erillisjärjestelmiä. ([www.logistiikanmaailma.fi](http://www.logistiikanmaailma.fi)). Tällainen järjestelmä toisi ison hyödyn organisaatiolle verrattuna nykyiseen sisäisiin kansioihin, kun saatavilla olisi aina vain uusin ja tarkastetuin tieto ja vanhentunut tieto häviäisi aina uuden tieltä automaattisesti.

Oma asiantuntijuus kehittyi koko projektin ajan. Tutustuminen lähiesimiestyötä koskevaan kirjallisuuteen auttoi vahvistamaan omaa tietopohjaa, ja siten se muistuttaa omassa lähiesimiestyössä olevista perustehtävistä ja siitä, että arvot ja strategiset linjaukset ovat kaiken työn keskiössä. Suurin anti tuli kuitenkin Akselin lähiesimiehiltä saadusta palautteesta. Ja terveyspalvelulinjan johtoryhmän kannustuksesta.

Pohjalaisen (2012) mukaan hiljainen tieto koostuu uskomuksista, mielikuvista, ajatusrakennelmista ja näkemyksistä ihmisen toiminnan taustalla. Se on toisaalta myös ammattitaitoa ja osaamista. Tietoa, joka työelämässä kerääntyy vuosien varrella työtä tekemällä. Tämän hiljaisen tiedon esiin kaivaminen on ollut tämän työn suurin anti itselle. Se, miten itseä kokeneemmilta lähiesimiehiltä on saanut sellaista apua, jota mistään kirjoista ja kansista ei saa.

### 9.3 Jatkotoimenpiteet

Kehittämisprojektin tuloksena syntyi sähköisessä muodossa oleva apuväline. Vuosikello toteutui organisaation sisäiseen verkkoon sähköisessä muodossa. Se löytyy sähköisestä kansioista, johon vain esimiehillä on pääsy. Vuosikello itsessään on kaavio, joka sisältää linkkejä eri ohjeistuksiin. Liitteenä 1 on kuva valmiista vuosikellosta, ilman toimivia hyperlinkkejä sisältöihin. Organisaation verkossa esimerkiksi ”vuosiloma”-kohta toimii linkkinä organisaation intranetin sivustoon, josta löytyy vuosilomien määräytymisen kunnallisen työehtosopimuksen mukaan.

Kauhanen (2018) muistuttaa, ettei vastuu organisaation kehittämisestä ole enää nykyisin vain johdolla ja kehittäjillä, vaan koko henkilöstö tulisi saada sitoutumaan mukaan

yhteiseen tekemiseen. Se on tiedossa, että ajattelutavan muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa, jopa muutamia vuosia, vaikka työskentely olisi kuinka määrätietoista.

Eri työntekijät ja myös esimiehet kokevat uusien asioiden omaksumisen eri tavoin Toisten on helppo päästä kiinni uudistettuihin asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin organisaatiossa. Nämä henkilöt pystyvät helposti tarttumaan uuteen asiaan innostuneesti. Toiset taas saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta silti osaavat nähdä nämä uudistukset parannuksina ja siksi he silti myös kykenevät sopeutumaan niihin. Käytännönläheisten keinojen avulla muutos onnistuu parhaiten (Ponteva 2010, 9,85.)

Kehittämistyö tulisi nähdä organisaatiossa jatkuvana prosessina. (Kananen 2015, 42.) Mikäli vuoden 2019 aikana Akselissa tullaan siirtymään johonkin uuteen toiminnanohjausjärjestelmään, on mietittävä, voidaanko vuosikelloa liittää siihen. Tai selvitettävä, onko uusi järjestelmä niin selkeä, ettei kyseiselle työkalulle ole enää tarvetta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.uud.painos. Helsinki. Kauppakamari.

Ahlroth, M. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum Media.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

A-Sawai, A. 2013. Leadership of healthcare professionals: where do we stand? Oman Medical journal. 2013 Jul; 28(4): 285–287.

Dempsey, C. & Assi, M. 2018. The Impact of Nurse Engagement on Quality, Safety, and the Experience of Care: What Nurse Leaders Should Know. Nursing Administration Quarterly: July/September 2018 - Volume 42 - Issue 3 - p 278–283.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen: Anna osaajien loistaa. 1. p. Helsinki: Talentum

Ginter, P., Duncan, J., Swayne, L. 2018. The Strategic management of health care organizations. Wiley Publishers.

Jasper, M. & Jumaa, M. 2008. Effective healthcare leadership. Blackwell Publishing.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.

Hassi, L. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. 4.p. Helsinki, Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki. Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Kauppakamari.
- Kupias, P. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.p. Helsinki. sanoma Pro.
- Koipijärvi, T. 2017. Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Laaksonen, Hannele. Lähijohtamisen Perusteet Terveystutkimuksessa. 2. uud. p. Helsinki: Edita, 2012.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009 Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts on business process management. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. [Helsinki]: Alma.
- Ojasalo, K. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pohjalainen, M. 2012: Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. (The concept of tacit knowledge and the study of tacit knowledge: a review of recent developments). Informaatiotutkimus
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.
- Raudasoja, K. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: Talentum Media.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Porvoo
- Ristikangas, M. 2013. Valmentava johtajuus. 3.p. Helsinki. Talentum.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki. Talentum.
- Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

- Shanafelt, T., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K., Reeves, D. , Buskirk, S., 2015. Impact of Organizational Leadership on Physician Burnout and Satisfaction. Mayo Clinic Proceedings, Vol. 90, Issue 4
- Sillvan, Outi, and Turun ammattikorkeakoulu. Terveiden Edistämisen Vuosikello Rauman Sosiaali- ja Terveysviraston Avoterveydenhuoltoon. Turun ammattikorkeakoulu, 2013.
- Taffinder, P. 2006. The leadership crash course: How to create personal leadership value. 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page.
- Tuomi, J., 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi
- Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki. Talentum.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Viirikorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki. Talentum.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1.painos. Helsinki. Alma.
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., Chen, C. 2018. The Negative and Positive Aspects of Employees' Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors. Front Psychol. 2018 Oct 1;9.
- Alueuudistus. [www.alueuudistus.fi](http://www.alueuudistus.fi) ( Viitattu 28.8.2019)
- Innokylä. Toteuttajat Suomen kuntaliitto, SOSTE ja THL. [www.innokyla.fi](http://www.innokyla.fi) Viitattu 24.9.2018
- Sote ja maakuntauudistus. [www.kimpassa-allihopa.fi](http://www.kimpassa-allihopa.fi). Viitattu 28.10.2018
- Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348
- Logistiikan maailma. [www.logistiikanmaailma.fi](http://www.logistiikanmaailma.fi). Viitattu 1.11.2018.
- Kuntaliitto. [www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut](http://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut). Viitattu 31.3.2018

Perusturvakuntayhtymä Akselin hallintosääntö

Perusturva kuntayhtymä Akselin toiminta ja strategia. [www.soteakseli.fi/](http://www.soteakseli.fi/) viitattu 5.5.2017

Sosiaali- ja terveysministeriön kärkihanke: Palvelut asiakaslähtöiseksi. 2018.  
<https://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus> Viitattu 26.9.2018

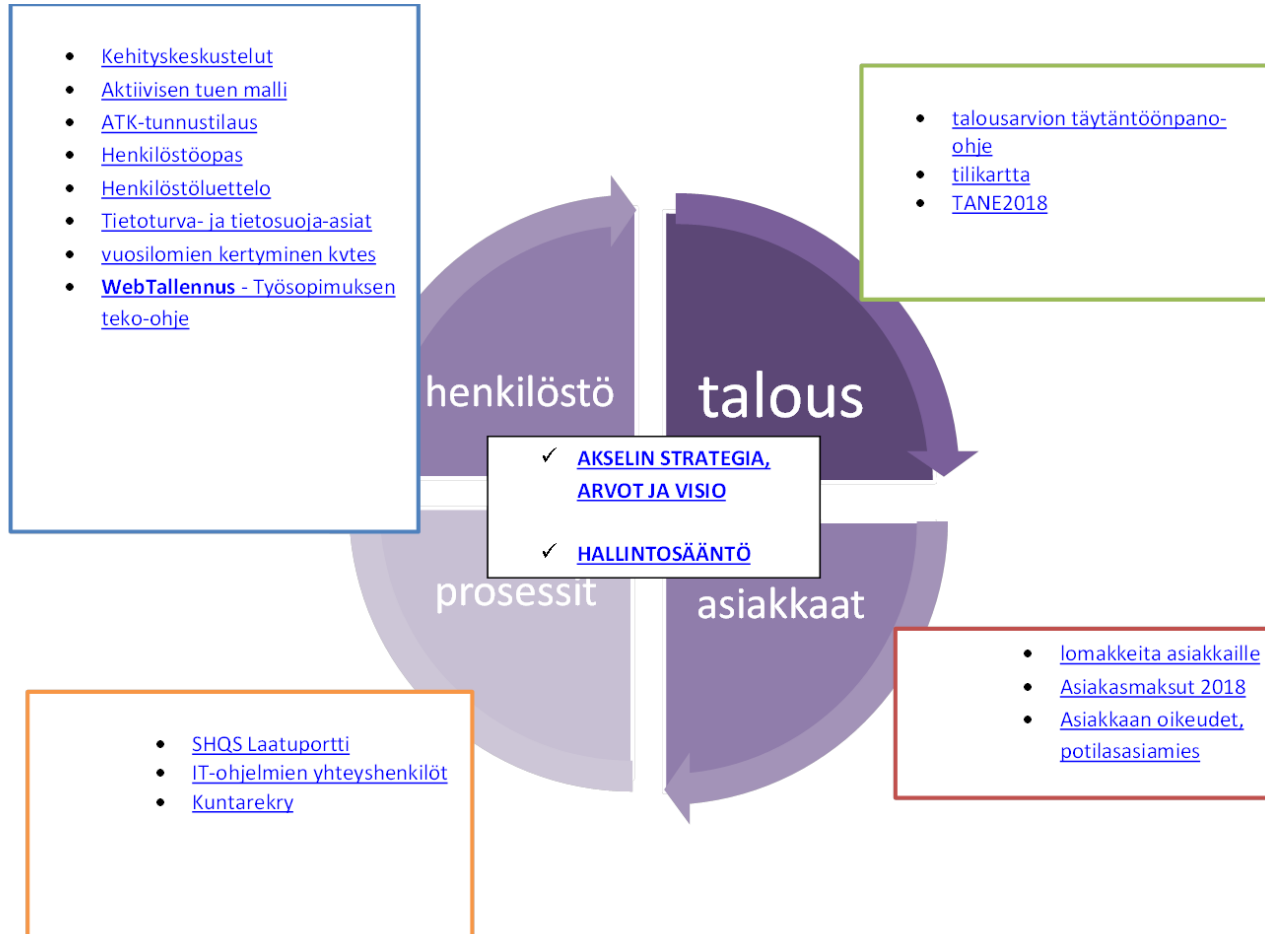
SHQS-laadunhallintajärjestelmä. [www.labquality.fi](http://www.labquality.fi). Viitattu 24.9.2018.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Soteuudistus ja asiakaspalaute. [www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asiakaspalaute](http://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asiakaspalaute). Viitattu 24.9.2018

Vuosikello matkailualalla. <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-Ideointiin/Vuosikello>. Viitattu 31.3.2018.

# LIITTEET

## Liite 1. Akselin vuosikellon malli



Liite 2. Akselin vuosikalenterin malli

