

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma

Helsingin kaupunki

Sisältö

1. Johdanto.....	2
2. Menetelmät.....	2
3. Tulokset.....	2
3.1. Hyvinvointijohtamisen auditointi	2
3.1.1. Sosiaalivirasto.....	2
3.1.2. Taloushallintopalvelu- liikelaitos.....	4
3.1.3. Terveyskeskus	5
3.2. Fokuskonsultointi.....	7
3.2.1. Sosiaalivirasto.....	7
3.2.2. Taloushallintopalvelut -liikelaitos.....	8
3.2.3. Terveyskeskus	10
4. Tulkinnat ja kehittämissesitykset	12
5. Kaupungin / viraston suunnittelemat jatkotoimenpiteet projektin tulosten pohjalta	13
5.1. Konkreettiset jatkotoimenpiteet eri virastoissa	13
5.2. Yhteistoiminta työpaikalla eri henkilöstöryhmien kanssa.....	15
5.3. Hankkeeseen toteuttamiseen osallistuneiden henkilöiden nimet ja henkilötyökuukaudet	15
5.4. Arvio hankkeen työskentelyn onnistumisesta	16
5.5. Lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot	16

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma on Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin kehittämishanke, jossa toteuttajana on toiminut Excenta Oy.

1. Johdanto

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma oli 2010-11 toteutettu Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin yhteinen hanke hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Hankkeessa olivat mukana Helsinki (sosiaalivirasto, taloushallintopalvelut, terveyskeskus), Hyvinkää, Kemijärvi ja Kotka. Kehittämisohjelman tavoitteena oli luoda kunta-alalle selkeä strategisen hyvinvoinnin viitekehys, jossa hyvinvointia johdetaan kunnan strategisia tavoitteita tukien. Viitekehys kattaa hyvinvointityön kohdentamisen kuntien eri toimialat huomioon ottaen, kaupunkikohtaiset seurannan mittarit sekä johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön määrittämisen. Kehittämisohjelman taustalla oli Excentan tuottama tutkimus Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, tekijöinä Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen.

2. Menetelmät

Hyvinvointijohtamisen auditointi pohjautui Excentan kehittämään hyvinvoinnin johtamisen malliin ja sen perusteella luotuun strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksiin. Auditointiin sisältyi henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden vastaamana auditointikyselyt, organisaation dokumenttien (strategiadokumentit, henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin dokumentit) analysoiminen, lukuisia haastatteluja, henkilöstö- ja esimiesryhmien fokusryhmähaastattelut, sekä koko johto- ja esimieskunnalle kohdennettu tutkimus hyvinvointijohtamisen kompetenssista. Auditoinnissa organisaation toimintatapoja suhteutetaan kunkin osa-alueen parhaisiin käytäntöihin. Esimiestutkimuksessa selvitettiin vastaajien arvoja, tietoja ja osaamista työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Fokuskonsultointi oli prosessi, jossa johdon haastatteluiden ja organisaation strategiadokumenttien kautta määritettiin organisaation strategisen hyvinvoinnin viitekehys. Viitekehyksessä määritettiin strategisen hyvinvoinnin peruspilarit ja kehittämisalueet ja tavoitteet, hyvinvoinnin johtamismatriisi, sekä strategisen hyvinvoinnin mittarit. Tämän lisäksi mallinnettiin laajempi tasapainotettu tuloskortti, Wellness Scorecard™, joka kytkee strategisen hyvinvoinnin seurannan osaksi organisaation strategista johtamista.

3. Tulokset

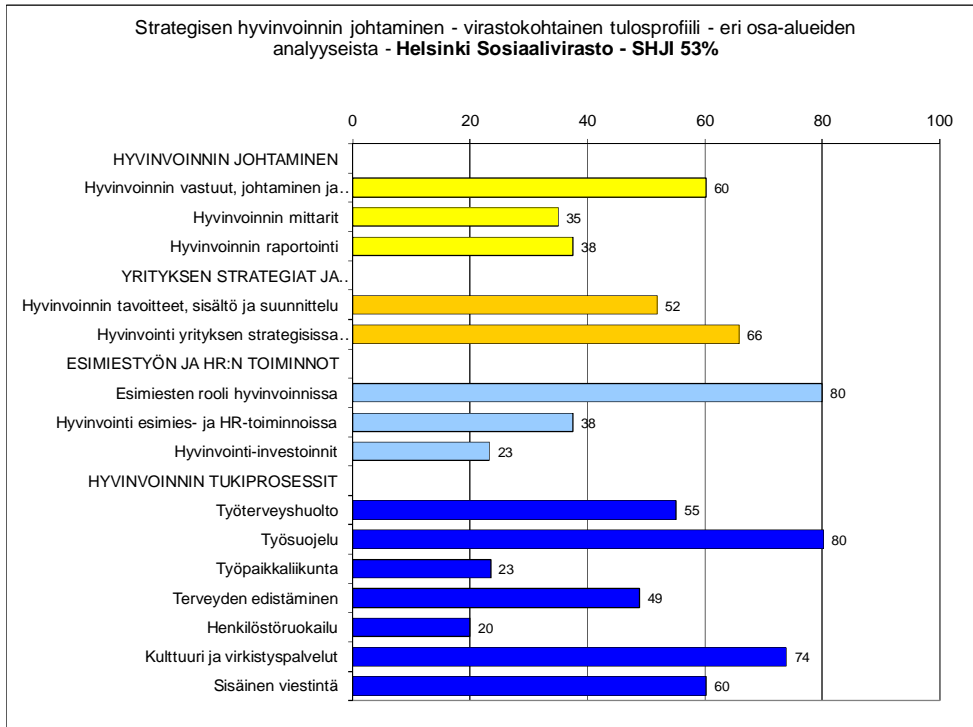
3.1. Hyvinvointijohtamisen auditointi

3.1.1. Sosiaalivirasto

Kokonaisuudessaan Helsingin kaupunki/sosiaalivirastossa saavutettu strategisen hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin tulos oli hyvä; strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI) oli 53%. Tulos on selkeästi parempi kuin toimialasi keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 52 - 63%:n välillä. Vastaavasti tulos on jonkin verran parempi kuin kokoluokkasi keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 47 - 58%:n välillä.

Hyvinvoinnin johtamisen auditoinnissa kartoitettiin yrityksen toimintatavat hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen (hyvinvoinnin kannalta) strategisten toimintojen, HR:n ja esimiesten toimintojen sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen osalta. Näissä kaikissa Sosiaalivirasto saavutti hyvän tuloksen 46-60%:n välillä.

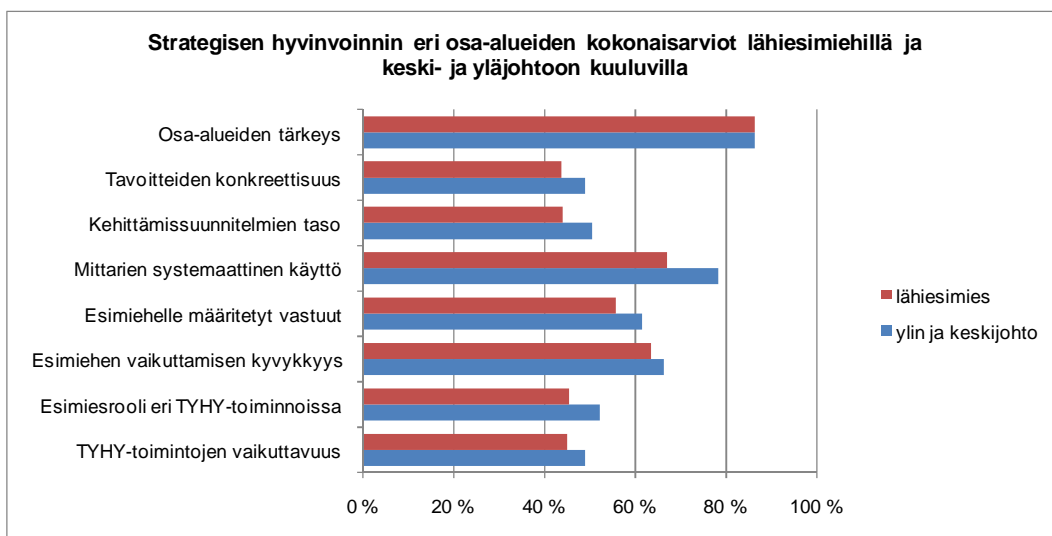
Hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen eri osa-alueiden tulosprofiili on esitetty kuvassa 1, jossa jokaisen osa-alueen tulos on suhteutettu alan parhaaseen käytäntöön suhteellisella skaalalla.



Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tulosprofiili Sosiaalivirastossa suhteellisella skaalalla.

Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen kompetenssi arvioitiin 57%:n tasolla parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Tämä on hyvä tulos. Esimiesten tietoisuus omasta roolistaan useissa työhyvinvoinnin prosesseissa oli kohtuullisen hyvä, arvio kokonaisuudessaan tällä osa-alueella oli 47%.

Mielenkiintoista johdon ja esimiesten tutkimuksessa oli hyvinvoinnin tavoitteiden konkreettisuuden yhteys siihen, miten aktiivisesti johto ja esimiehet käyttivät omassa työssään hyvinvoinnin mittareita. Käytännössä tämä korostaa hyvinvointi-ilmion selkeää määrittämistä ja sen kautta selkeiden, numeraalisten tavoitteiden asettamista. Selkeät tavoitteet ovat myös ainoa tapa laadukkaan seurannan tekemiselle.



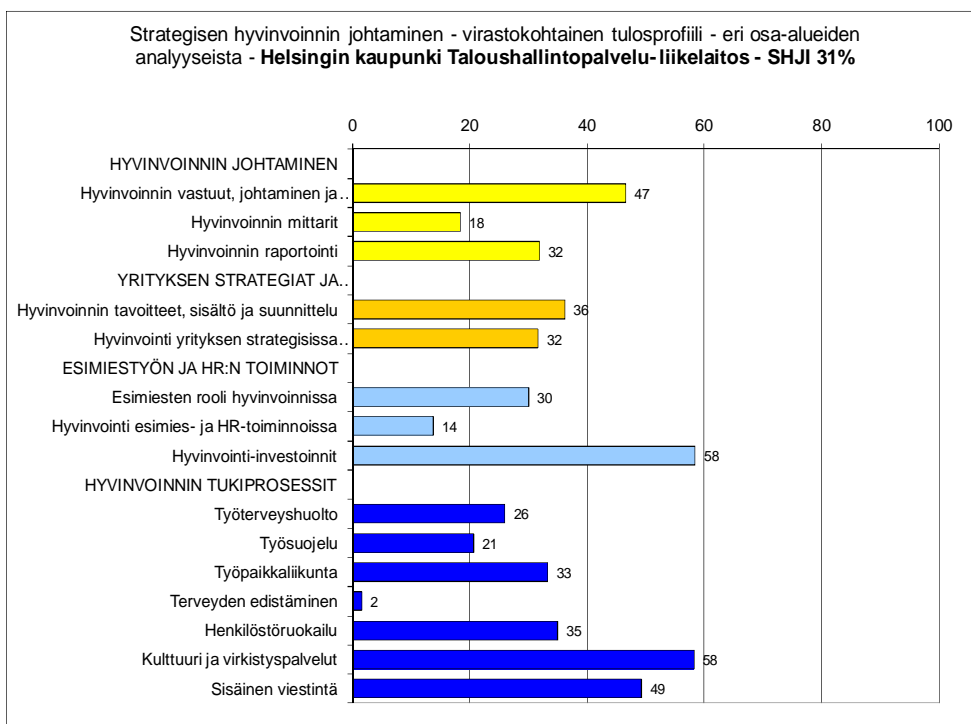
Kuva 2. Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen tulosprofiili Sosiaalivirastossa.

3.1.2. Taloushallintopalvelu- liikelaitos

Kokonaisuudessaan Taloushallintopalvelu- liikelaitoksessa saavutettu strategisen hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin tulos, strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI) oli 31%. Tulos on jonkin verran heikompi kuin toimialan keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 29 - 40%:n välillä. Vastaavasti tulos kuuluu kokoluokan toiseksi alimpaan segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 24 - 35%:n välillä.

Hyvinvoinnin johtamisen auditoinnissa kartoitettiin yrityksen toimintatavat hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen (hyvinvoinnin kannalta) strategisten toimintojen, HR:n ja esimiesten toimintojen sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen osalta. Näissä TALPA saavutti välttävän tuloksen 25-43%:n välillä.

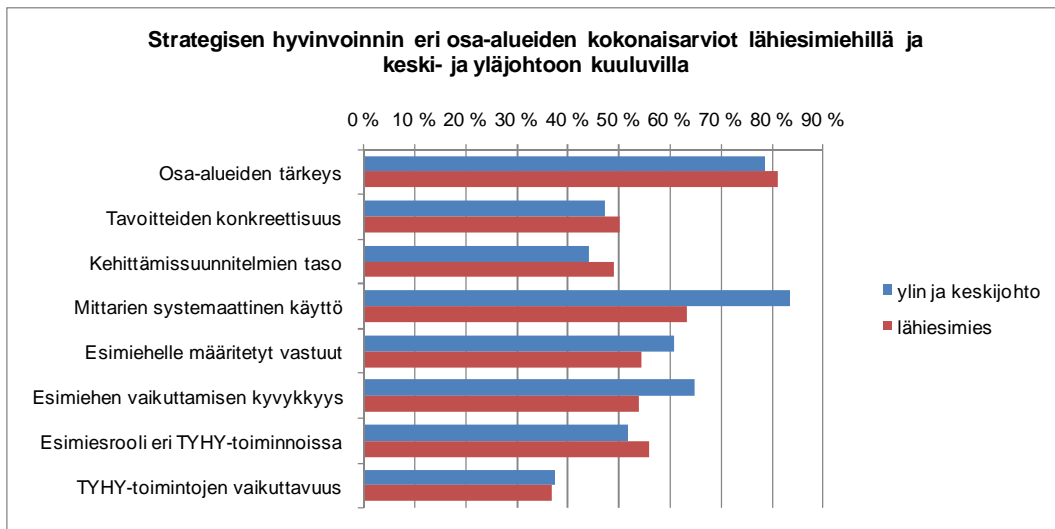
Hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen eri osa-alueiden tulosprofiili on esitetty kuvassa 3, jossa jokaisen osa-alueen tulos on suhteutettu alan parhaaseen käytäntöön suhteellisella skaalalla.



Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tulosprofiili Taloushallintopalveluissa suhteellisella skaalalla.

Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen kompetenssi arvioitiin 57%:n tasolla parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Tämä on hyvä tulos. Esimiesten tietoisuus omasta roolistaan useissa työhyvinvoinnin prosesseissa oli kohtuullisen hyvä, arvio kokonaisuudessaan tällä osa-alueella oli 55%.

Mielenkiintoista johdon ja esimiesten tutkimuksessa oli hyvinvoinnin tavoitteiden konkreettisuuden yhteys siihen, miten aktiivisesti johto ja esimiehet käyttivät omassa työssään hyvinvoinnin mittareita. Käytännössä tämä korostaa hyvinvointi-ilmion selkeää määrittämistä ja sen kautta selkeiden, numeraalisten tavoitteiden asettamista. Selkeät tavoitteet ovat myös ainoa tapa laadukkaan seurannan tekemiselle.



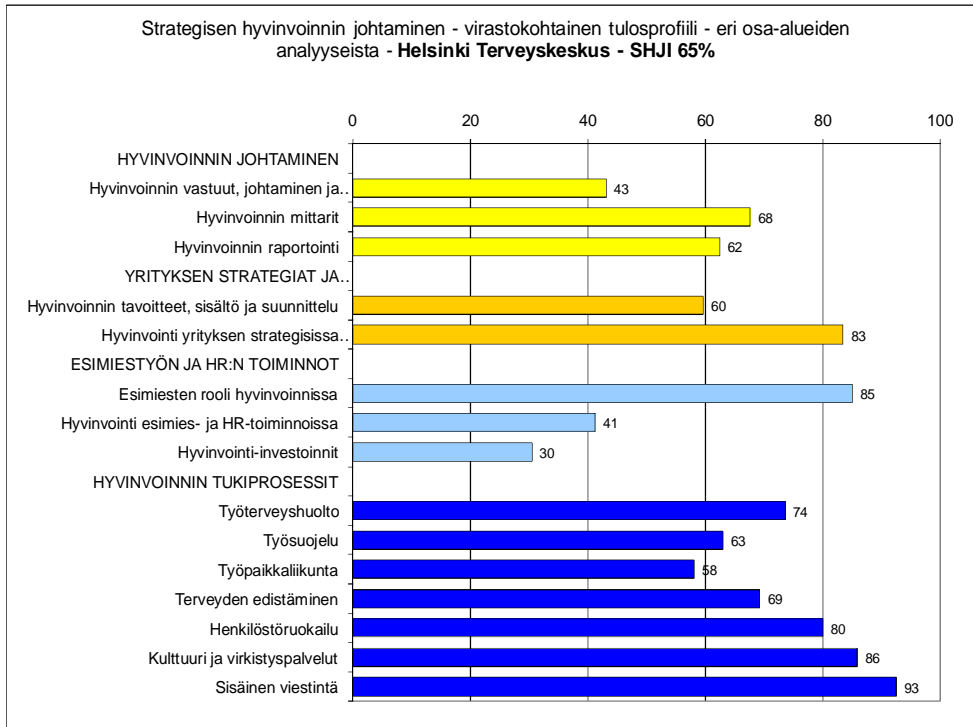
Kuva 4. Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen tulosprofiili Taloushallintopalveluissa.

3.1.3. Terveyskeskus

Kokonaisuudessaan Terveyskeskuksessa saavutettu strategisen hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin tulos oli erinomainen; strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI) oli 66%. Tulos kuuluu joukkoon, jossa on korkeintaan 5% toimialan organisaatioista - tämän ryhmän raja-arvo on 63%. Vastaavasti tulos on jonkin selkeästi parempi kuin kokoluokkasi keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 58 - 69%:n välillä.

Hyvinvoinnin johtamisen auditoinnissa kartoitettiin yrityksen toimintatavat hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen (hyvinvoinnin kannalta) strategisten toimintojen, HR:n ja esimiesten toimintojen sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen osalta. Näissä kaikissa Terveyskeskus saavutti hyvän tuloksen 57-72%:n välillä.

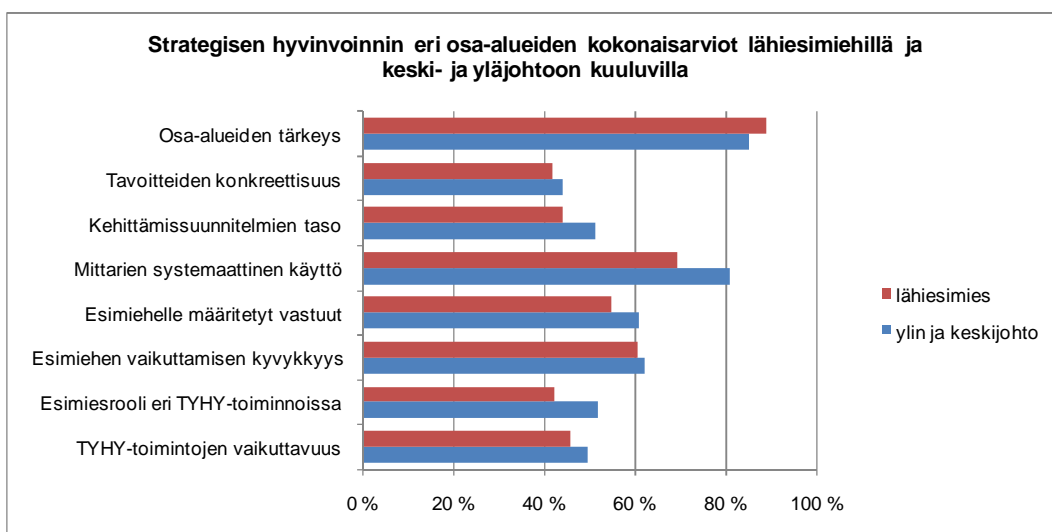
Hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen eri osa-alueiden tulosprofiili on esitetty kuvassa 5, jossa jokaisen osa-alueen tulos on suhteutettu alan parhaaseen käytäntöön suhteellisella skaalalla.



Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tulosprofiili Terveyskeskuksessa suhteellisella skaalalla.

Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen kompetenssi arvioitiin 57%:n tasolla parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Tämä on hyvä tulos. Esimiesten tietoisuus omasta roolistaan useissa työhyvinvoinnin prosesseissa oli kohtuullisen hyvä, arvio kokonaisuudessaan tällä osa-alueella oli 45%.

Mielenkiintoista johdon ja esimiesten tutkimuksessa oli hyvinvoinnin tavoitteiden konkreettisuuden yhteys siihen, miten aktiivisesti johto ja esimiehet käyttivät omassa työssään hyvinvoinnin mittareita. Käytännössä tämä korostaa hyvinvointi-ilmion selkeää määrittämistä ja sen kautta selkeiden, numeraalisten tavoitteiden asettamista. Selkeät tavoitteet ovat myös ainoa tapa laadukkaan seurannan tekemiselle.



Kuva 6. Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen tulosprofiili Terveyskeskuksessa.

3.2. Fokuskonsultointi

3.2.1. Sosiaalivirasto

Strategisen hyvinvoinnin mallia luotaessa määritetään organisaation toiminnalle ne peruspilarit, joita ilman hyvinvointi ei voi toteutua. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet ovat niitä työn, työyhteisön, johtamisen ja henkilöiden ominaisuuksia, joita kehittämällä hyvinvointi tukee organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteita. Nämä valinnat on tehty pitkälti johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Sosiaaliviraston osalta strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet on esitetty seuraavassa kuvassa, Kuva 7.



Kuva 7. Esitys strategisen hyvinvoinnin peruspilareiksi ja kehittämisalueiksi Sosiaalivirastossa.

Perustelut strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden valinnalle:

Aikaansaavan asiakaspalvelun kehittäminen

- Hoitokeskeisestä ja itsenäisestä asiakastyöstä arviointityöhön eri palveluissa
- Moniammatillisuus tulevaisuuden haasteissa
- Tulospalkkiokäytännöt osaksi tavoitteita

Tehokkaan ja turvallisen työyhteisön kehittäminen

- Vastaanottotyön turvallisuus aulapalveluista vastaanottotyöhön
- Moniammatilliset toimintatavat ja työyhteisöt yli palvelurajojen avainasemassa – perinteiset mallit osin toimimattomat tulevaisuudessa
- Työyhteisön tavoitteiden ja toimintatapojen aito yhteinen keskustelu
- Työyhteisö tukee tehokkuutta ja aidosti suojaa häiriötilanteissa
- Johtamistyön turvaaminen ja kehittäminen tarveperusteisesti

Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana

- Työnantajakuva ensiarvoisen tärkeä asia työvoimapulan olosuhteissa
- Rekrytointiperiaatteet ja käytännöt
- Perehdytys ja työsuhteen loppuminen tärkeät ajankohdat työnantajamielikuvan kannalta
- Yhtenäinen (kilpailukykyinen – uuden työntekijän näkökulma) työnantajapolitiikka

Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen

- Toimitaan hyvinvointia edistävästi, tarveperusteisesti palveluja kohdentaen
- Hyvinvointityö kehittää terveyttä ja sen kautta työtehokkuutta
- Hyvinvointityö tukee yhteisöllisyyttä ja sitoutumista
- Hyvinvointityö tukee työnantajakuva ja työvoiman saatavuutta
- Työaika vs. hyvinvointi, työn organisointi, työn kehittäminen

Hankeraportti – Helsingin kaupunki

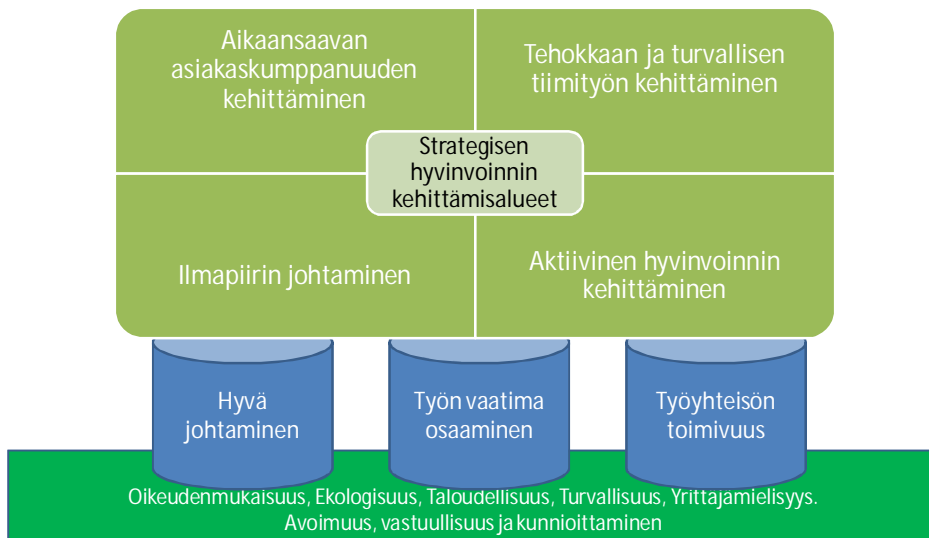
Strategisen hyvinvoinnin kehittämislueiden pohjalta määritettiin kehittämislueiden tavoitteet, johtamismatriisi ja mittarit. Tavoitteet ja mittarit ovat yhteydessä siten, että jokaista tavoitetta mitataan numeraalisella mittarilla. Johtamismatriisissa määritettiin vastuut ja toimintaroolit eri toimijoille; johdolle, esimiehille, henkilöstölle, henkilöstöhallinnolle ja muille asiantuntijoille sekä sisäiselle viestinnälle.

Taulukko 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamismatriisi Sosiaalivirastossa.

Strategisen hyvinvoinnin kehittämislueet	Aikaansaavan asiakaspalvelun kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen työyhteisön kehittäminen	Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Kehittämislueiden tavoitteet	Asiakashyöty, sitoutuminen	moniammatillisuus, työtyytyväisyys, tuottavuus	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työkyky, terveys sitoutuminen
Johto	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta
Esimiehet	Vastuu omista alaisista Riittävä henkilöresursointi, asiakasprosessien toimivuus, kokonaisosaamisen ja näkemysten varmistaminen, asiakastiimien selkeys	Vastuu omista alaisista Moniammatillisten tiimien johtaminen, työprosessien toimivuus, vastuiden ja toimintatapojen selkeys	Vastuu omista alaisista Ihmisten tukeminen, asianmukaiset rekrytointi-, perehdytys- ja lähtökäytännöt, hyvä henkilöjohtaminen	Vastuu omista alaisista Ihmisten aktivointi ja tukeminen; oman vastuun toteuttaminen sekä ennaltaehkäisevässä että korjaavassa toiminnassa
Henkilöstö	Vastuu omasta ja muiden työstä asiakkaalle	Vastuu omista tavoitteista, työtavoista ja osaamisen jakamisesta, työyhteisötaidot	Vastuu tiedon jakamisesta ja perehdyttämisestä	Aktiivisuus eri palveluissa – omien kykyjen mukaan
HR	Prosessin omistajuus linjajohdolla, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus linjajohto ja työsuojelu, johdon sparraus, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus johdon kautta	Prosessin omistajuus, johdon sparraus, esimiesten valmennus
	Asiakasosaamisen kehittämisen prosessit	Tiimityön kehittämisen prosessit	Henkilöstön ja esimiestyön kehittämissuunnitelmat, viestinnän raamitus	Hyvinvointipalvelujen kehittäminen, TTH-yhteistyö
Hyvinvoinnin tukitoiminnot	Ei roolia	Mahdollistaa aito moniammatillisuus	Tukitoimintojen hyvä taso, viestintä, rekrytointi-/urapalvelut kunnossa	Selkeät määrälliset ja laadulliset tavoitteet eri osa-alueilla
Sisäinen viestintä	Laadukas asiakasviestintä, sekä sisäinen että ulkoinen	Tiimityön brändäys, toimintojen tehokas viestintä	Laadukas sisäisen ja ulkoisen työn-antajakuvan viestintä	Hyvinvointiohjelman brändäys, toimintojen tehokas viestintä
Mittarit	Asiakashyöty / laatu, prosessien kokonais-tehokkuus, palvelumittarit	Tavoitteiden selkeys, tiimin toiminta, aloitteiden / innovaatioiden määrä, lähiesimiestyö	Motivaatio, työtyytyväisyys, koettu ilmapiiri, vaihtuvuus.	Terveyden, psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit. Sairauspoissa-olo-%. VATU ja PATU tehokkuus

3.2.2. Taloushallintopalvelut -liikelaitos

Strategisen hyvinvoinnin mallia luotaessa määritetään organisaation toiminnalle ne peruspilarit, joita ilman hyvinvointi ei voi toteutua. Strategisen hyvinvoinnin kehittämislueet ovat niitä työn, työyhteisön, johtamisen ja henkilöiden ominaisuuksia, joita kehittämällä hyvinvointi tukee organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteita. Nämä valinnat on tehty pitkälti johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. TALPA:n osalta strategisen hyvinvoinnin kehittämislueet on esitetty seuraavassa kuvassa, Kuva 8.



Kuva 8. Esitys strategisen hyvinvoinnin peruspilareiksi ja kehittämisaueiksi Taloushallintopalveluissa.

Perustelut strategisen hyvinvoinnin kehittämisaueiden valinnalle:

Aikaansaavan asiakaskumppanuuden kehittäminen

- Asiakaskumppanuus on TALPA:n tuottavuuden kannalta ydinasia – erityisesti tulevaisuuden haasteiden kannalta
- Asiakkaalle kumppanuudessa aikaan saatu palvelu edistää valmiiksi saamisen, tärkeän työn tekemisen, ja omaan työhön vaikuttamisen tunnetta
- Nämä kaikki ovat henkilön oman hyvinvoinnin kulmakiviä

Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen

- Tiimi on kaikessa TALPA:n tekemisessä toiminnan ydin – johdosta alkaen
- Tiimin tavoitteiden ja toimintatapojen aito yhteinen keskustelu
- Tiimi tukee tehokkuutta ja aidosti suojaa häiriötilanteissa

Ilmapiirin johtaminen

- Työn tekemisen ilmapiiri on tärkeä kaikilla tasoilla
- Korostetaan ilmapiirin johtamista – se ei ole asia joka vain tapahtuu
- Ilmapiirin johtamisessa valmentava johtaminen ja esimiestyö kriittistä

Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen

- Toimitaan hyvinvointia edistävästi, tarveperusteisesti palveluja kohdentaen
- Hyvinvointityö kehittää terveyttä ja sen kautta tyotehokkuutta
- Hyvinvointityö tukee yhteisöllisyyttä ja sitoutumista
- Hyvinvointityö tukee työnantajakuvaa ja työvoiman saatavuutta

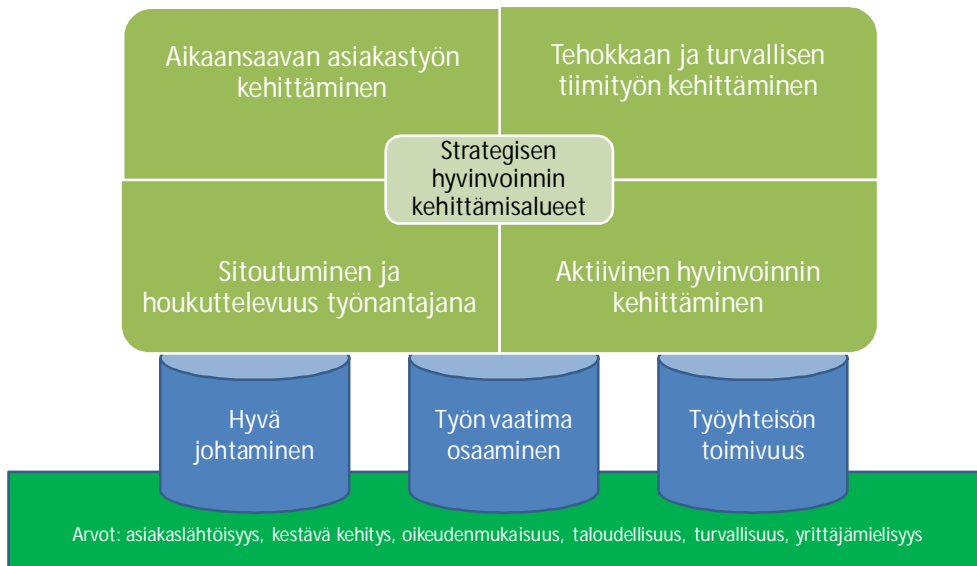
Strategisen hyvinvoinnin kehittämisaueiden pohjalta määritettiin kehittämisaueiden tavoitteet, johtamismatriisi ja mittarit. Tavoitteet ja mittarit ovat yhteydessä siten, että jokaista tavoitetta mitataan numeraalisella mittarilla. Johtamismatriisissa määritettiin vastuut ja toimintaroolit eri toimijoille; johdolle, esimiehille, henkilöstölle, henkilöstöhallinnolle ja muille asiantuntijoille sekä sisäiselle viestinnälle.

Taulukko 2. Strategisen hyvinvoinnin johtamatriisi Taloushallintopalvelut –liikelaitoksessa.

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet	Aikaansaavan asiakaskumppanuuden kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Ilmapiirin johtaminen	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Kehittämisalueiden tavoitteet	Asiakashyöty, tuottavuus, sitoutuminen	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työkyky, terveys sitoutuminen
Johto	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta
Esimiehet	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista
	Riittävä henkilöresursointi, asiakasprosessien toimivuus, kokonaisosaamisen ja – näkemyksen varmistaminen, asiakastiimien selkeys	Työn, tiimin ja ihmisten johtaminen, työprosessien toimivuus, vastuiden ja toimintatapojen selkeys	Ihmisten tukeminen, hyvä henkilöjohtaminen, oman toiminnan reiluus	Ihmisten aktivointi ja tukeminen; oman vastuun toteuttaminen (esim. VATU)
Henkilöstö	Vastuu omasta ja muiden työstä asiakkaalle	Vastuu omista tavoitteista ja työtavoista	Vastuu omasta ja muiden viihtyvyydestä	Aktiivisuus eri palveluissa – omien kykyjen mukaan
HR	Prosessin omistajuus linjajohdolla, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus linjajohto ja työsuojelu, johdon sparraus, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus johdon kautta, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus, johdon sparraus, esimiesten valmennus
	Asiakasosaamisen kehittämisen prosessit	Tiimityön kehittämisen prosessit, työsuojeluyhteistyö	Henkilöstön ja esimiestyön kehittämisprosessit, viestinnän raamitus	Hyvinvointipalvelujen kehittäminen, TTH-yhteistyö
Hyvinvoinnin tukitoiminnot	Ei roolia	Työsuojelun fokus turvallisuusratkaisuihin, tiimissä ja TTH:ssa turvallisuusongelmien hoitoprosessi	Tukitoimintojen hyvä taso, viestintä, yhdyshenkilöverkosto	Selkeät määrälliset ja laadulliset tavoitteet eri osa-alueilla
Sisäinen viestintä	Laadukas asiakasviestintä, sekä sisäinen että ulkoinen	Tiimityön brändäys, toimintojen tehokas viestintä	Laadukas sisäisen ja ulkoisen työn-antajakuvan viestintä	Hyvinvointiohjelman brändäys, toimintojen tehokas viestintä
Mittarit	Asiakashyödyn mittari, prosessien kokonais- tehokkuus, vaihtuvuus	Työn ja tavoitteiden selkeys, tiimin toiminta, lähiesimiestyön arvio	Motivaatio, työtyytyväisyys, koettu ilmapiiri, vaihtuvuus	Terveyden, psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit. Sairauspoissa-olo-%. VATU ja PATU tehokkuus

3.2.3. Terveyskeskus

Strategisen hyvinvoinnin mallia luotaessa määritetään organisaation toiminnalle ne peruspilarit, joita ilman hyvinvointi ei voi toteutua. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet ovat niitä työn, työyhteisön, johtamisen ja henkilöiden ominaisuuksia, joita kehittämällä hyvinvointi tukee organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteita. Nämä valinnat on tehty pitkälti johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Terveyskeskuksen osalta strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet on esitetty seuraavassa kuvassa, Kuva 9.



Kuva 9. Esitys strategisen hyvinvoinnin peruspilareiksi ja kehittämisalueiksi Terveyskeskuksessa.

Perustelut strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden valinnalle:

Aikaansaavan asiakastyön kehittäminen

- Terveyskeskuksen tuottavuuden ja asiakastyytyvyyden kannalta ydinasia – erityisesti lähiajan muutosten kannalta
- Moniammatilliset haasteet merkittävät myös asiakastyön kannalta

Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen

- Moniammatilliset tiimit avainasemassa – perinteiset mallit osin toimimattomat tulevaisuudessa
- Tiimin tavoitteiden ja toimintatapojen aito yhteinen keskustelu
- Tiimi tukee tehokkuutta ja aidosti suojaa häiriötilanteissa

Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana

- Työnantajakuva ensiarvoisen tärkeä asia työvoimapulan olosuhteissa
- Rekrytointiperiaatteet ja käytännöt
- Perehdytys ja työsuhteen loppuminen tärkeät ajankohdat työnantajamielikuvan kannalta

Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen

- Toimitaan hyvinvointia edistävästi, tarveperusteisesti palveluja kohdentaen
- Hyvinvointityö kehittää terveyttä ja sen kautta työtehokkuutta
- Hyvinvointityö tukee yhteisöllisyyttä ja sitoutumista
- Hyvinvointityö tukee työnantajakuvaa ja työvoiman saatavuutta

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden pohjalta määritettiin kehittämisalueiden tavoitteet, johtamismatriisi ja mittarit. Tavoitteet ja mittarit ovat yhteydessä siten, että jokaista tavoitetta mitataan numeraalisella mittarilla.

Johtamismatriisissa määritettiin vastuut ja toimintaroolit eri toimijoille; johdolle, esimiehille, henkilöstölle, henkilöstöhallinnolle ja muille asiantuntijoille sekä sisäiselle viestinnälle.

Taulukko 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamatriisi Terveyskeskuksessa.

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet	Aikaansaavan asiakastyön kehittäminen	Tehokkaan ja turvallisen tiimityön kehittäminen	Sitoutuminen ja houkuttelevuus työnantajana	Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen
Kehittämisalueiden tavoitteet	Asiakashyöty, asiakaspalvelun laatu sitoutuminen	moniammatillisuus, työtyytyväisyys, tuottavuus	Motivaatio, työtyytyväisyys, tuottavuus	Työkyky, terveys sitoutuminen
Johto	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta	Tavoitteet, resurssit, tuki ja seuranta
Esimiehet	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista	Vastuu omista alaisista
	Riittävä henkilöresursointi, asiakasprosessien toimivuus, kokonaisosaamisen ja -näkömyksen varmistaminen, asiakastiimien selkeys	Moniammatillisten tiimien johtaminen, työprosessien toimivuus, vastuiden ja toimintatapojen selkeys	Ihmisten tukeminen, asianmukaiset rekrytointi-, perehdytys- ja lähtökäytännöt, hyvä henkilö-johtaminen	Ihmisten aktivointi ja tukeminen; oman vastuun toteuttaminen
Henkilöstö	Vastuu omasta ja muiden työstä asiakkaalle	Vastuu omista tavoitteista, työtavoista ja osaamisen jakamisesta	Vastuu tiedon jakamisesta ja perehdyttämisestä	Aktiivisuus eri palveluissa – omien kykyjen mukaan
HR	Prosessin omistajuus linjajohdolla, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus linjajohto ja työsuojelu, johdon sparraus, esimiesten valmennus	Prosessin omistajuus johdon kautta	Prosessin omistajuus, johdon sparraus, esimiesten valmennus
	Asiakasosaamisen kehittämisen prosessit	Tiimityön kehittämisen prosessit	Henkilöstön ja esimiestyön kehittämisprosessit, viestinnän raamitus	Hyvinvointipalvelujen kehittäminen, TTH-yhteistyö
Hyvinvoinnin tukitoiminnot	Ei roolia	Mahdollistaa aito moniammatillisuus	Tukitoimintojen hyvä taso, viestintä, rekrytointi-/urapalvelut kunnossa	Selkeät määrälliset ja laadulliset tavoitteet eri osa-alueilla
Sisäinen viestintä	Laadukas asiakasviestintä, sekä sisäinen että ulkoinen	Tiimityön brändäys, toimintojen tehokas viestintä	Laadukas sisäisen ja ulkoisen työn-antajakuvan viestintä	Hyvinvointiohjelman brändäys, toimintojen tehokas viestintä
Mittarit	Asiakashyöty / laatu, prosessien kokonais-tehokkuus, palvelumittarit	Moniammatillisen työn osuus, Työn ja tavoitteiden selkeys, tiimin toiminta, lähiesimiestyön arvio, aloitteet/innovaatiot	Motivaatio, työtyytyväisyys, koettu ilmapiiri, vaihtuvuus, rekry-/perehdytysarviointit, "rookie ratio"	Terveyden, psyykkisen hyvinvoinnin indikaattorit. Sairauspoissa-olo-%. VATU ja PATU tehokkuus

4. Tulkinnat ja kehittämisesitykset

Tulosten perusteella Excenta Oy teki seuraavia kehittämisesityksiä strategisen hyvinvoinnin kehittämiseksi:

- Hyvinvoinnin johtamisesta päättäminen viraston johtoryhmässä
- Kehittämisalueiden päättäminen viraston johtoryhmässä; tarkentaminen eri vastuualueitten johtoryhmissä
- Johtamisjärjestelmän ja tekijöiden vastuista päättäminen viraston johtoryhmässä; tarkentaminen eri vastuualueitten johtoryhmissä
- Strategisen hyvinvoinnin johtaminen osana kunkin kolmen viraston nykyistä johtamista (ei siis erillistä strategisen hyvinvoinnin viitekehystä)
- Konkreettisen jatkoaskelmat voisivat olla:
 - Esimiesten työvälineiden ja kompetenssin kehittäminen
 - Strategisen hyvinvoinnin mittariston kokoaminen (Wellness Scorecard) seurannan ja kehittämisen mahdollistamiseksi

Vastaavasti työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen osalta kehittämissesitykset olivat:

- Työterveyshuolto -yhteistyön edelleen kehittäminen raportoinnin ja vaikuttavuuden analysoinnin osalta, sekä palvelujen paremman ja tarveperusteisemmän kohdentamisen osalta ennaltaehkäisevässä työssä
- Kuntoutuksen tarpeen ja toteutuksen perusteellinen arviointi
- Kuntoremonttien hyödyntäminen hyvinvoinnin edistämässä seurannan keinoin
- Varhaisen tuen muuttaminen esimiestyön ja johtamisen välineeksi
- Työpaikkaliikunnan ja virkistystoiminnan potentiaalinen hyödyntäminen yhteisöllisyyden osalta

5. Kaupungin / viraston suunnittelemat jatkotoimenpiteet projektin tulosten pohjalta

5.1. Konkreettiset jatkotoimenpiteet eri virastoissa

Talpa

Työhyvinvointia edistetään huolehtimalla esimiesten valmiuksista työyhteisöjensä hyvinvoinnin johtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa eri toimijoiden vastuiden selkiyttämistä henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Tällainen prosessi on esimerkiksi varhainen tuki, jota kehitetään yhteistyössä esimiesten kanssa. Prosessin toimivuutta on tarkoitus parantaa seuraamalla varhaisen tuen keskustelujen toteutumista ja niistä seuranneita mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

Taloushallintopalvelussa otetaan käyttöön strategisen hyvinvoinnin mittaristo, jonka avulla seurataan ja kehitetään hyvinvoinnin kannalta keskeisiä osa-alueita. Wellnes Scorecard muotoon koottu mittaristo sisältää Helsingin kaupungin työhyvinvointiohjelman painopisteet. Seurantakohteiden mittarit on enimmäkseen valittu jo käytössä olevista tunnusluvuista. Uutta on henkilöstön hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden kokoaminen samaan kokonaisuuteen ja selkeiden, numeeristen tavoitteiden asettaminen kaikille kohteille. Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään vuosittain tehtävässä työhyvinvointisuunnitelmassa.

Talpan strategisen hyvinvoinnin painopisteet ja mittarit

<p>Hyvinvoinnin kustannustekijät Sairauspoissaolot, työkykyriskit</p> <p>Mittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sairauspoissaolo % <input type="checkbox"/> 1- 3 pv sairauspoissaolokerrat <input type="checkbox"/> Työtaturmat <input type="checkbox"/> Varhe- maksut <input type="checkbox"/> Työkyvyttömyyseläkkeet <input type="checkbox"/> Työkykyindeksiluokat kohtalainen tai huono 	<p>Terveelliset työolot ja turvallinen työpaikka (hyvinvoinnin kasvutekijät) Terveys, hyvinvointi, työkyky Mittarit (tyhykysely)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Työtyytyväisyys <input type="checkbox"/> Henkinen ja fyysinen työkyky <input type="checkbox"/> Työkykyindeksiluokat hyvä tai erinomainen
<p>Työyhteisön toimivuus ja johtaminen Työpaikan ilmapiiri</p> <p>Mittarit (tyhykysely)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Johtaminen ja esimiestyö <input type="checkbox"/> Työyhteisön toimivuus <input type="checkbox"/> Työpaikan ilmapiiri 	<p>Työnhallinta, tuottavuus ja asiakashyöty Osaaminen, työn tavoitteet</p> <p>Mittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Työn hallinta ja osaaminen (tyhykysely) <input type="checkbox"/> Työn keskeiset vuositavoitteet (tyhykysely) <input type="checkbox"/> Henkilöstön ammattitaito (asiakaskysely)

Sosiaalivirasto

Kehittämishankkeessa laadittu raportti esiteltiin sosiaaliviraston johtoryhmässä 1.6.2011. Johtoryhmä totesi, että tulokset liittyvät olennaisesti sosiaaliviraston työhyvinvointi- ja tuottavuusohjelmien sekä johtamisen kehittämisohjelman valmisteluun. Jatkossa on tärkeää myös syventää kehittämis ehdotusten ja mittaristojen yhteyttä sosiaaliviraston omaan strategiaan. Johtoryhmä jatkaa asian työstämistä syksyllä 2011.

Terveyskeskus

Helsingin kaupungin terveyskeskukselle hankkeen suurin anti oli tieto työhyvinvointimme tasosta muihin toimijoihin verrattuna ja sitä kautta joidenkin kehittämistä vaativien asioiden esille nouseminen.

Tulosten mukaan taso oli vähintäänkin hyvä. Todettakoon, että Strateginen hyvinvointi ja sen käsitteet ovat osittain vaikeasti hahmotettavia. Eri osa-alueita mittaavien kysymysten/vastausten painotukset ja vaikutukset tuloksiin ovat vaatineet yhteyshenkilöiltä erityistä paneutumista sekä hankkeen aikana että lopputulosten analysoinnissa.

Hankkeen tuloksissa ilmenneet asiat ovat pääosin terveyskeskuksessa olleet aiemminkin tiedossa kuten aikaansaavan asiakastyön kehittäminen, asiakastyytyväisyys, moniammatillisuus (mm. työparimalli), rekrytointi ja perehdytys. Niiden parissa tehdään jatkuvaa kehittämistyötä ja on asetettu myös useita hankkeita, joista merkittävin on Kuopion yliopiston toteuttama Tuottavuuden lisääminen Helsingin terveyskeskuksessa. Hanke kohdistuu kaupunginsairaalan kuntouttavan toiminnan kehittämiseen, terveysasemien avosairaanhoidon vastaanotto toiminnan kehittämiseen (työparimalli) sekä kotihoidon sairaspöissaolojen vähentämiseen.

Terveyskeskuksen työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintaohjelma vuosille 2011-2013 valmisteltiin kaupungin linjausten mukaan hankkeen aikana. Toimintaohjelmassa Strategisen hyvinvoinnin hankkeen tulokset on otettu huomioon. Toimintaohjelma sisältää työyhteisön toimivuutta ja johtamista, terveellisiä työoloja ja turvallista työpaikkaa, omia voimvaroja sekä työn hallintaa koskevat kehittämistoimenpiteet. Jokaiselle osiolla on asetettu tavoitteet, toimenpiteet, keinot ja arviointi sekä vastuu ja seuranta. Terveyskeskuksen osastot huomioivat toimintaohjelman omissa suunnitelmissaan. Toimenpiteet esimiestyön ja työyhteisön kehittämiseksi on laadittu terveyskeskuksen tarpeet huomioiden mahdollisimman konkreettiseksi.

Hankkeen aikana tehtiin myös terveyskeskuksen esitykset kaupungin Tuottavuus ja työhyvinvointiohjelmaan.

5.2. Yhteistoiminta työpaikalla eri henkilöstöryhmien kanssa

Sosiaalivirasto

Hankkeen tuloksia käsitellään sosiaaliviraston henkilöstötoimikunnassa 16.6.2011 ja viraston työsuojelutoimikunnassa syksyllä 2011 (päivämäärä sopimatta).

Henkilöstötoimikuntaan kuuluu viraston ylin johto, henkilöstöjärjestöjen edustajat sekä työsuojeluvaltuutettujen edustaja, henkilöstöpäällikkö ja työsuojelupäällikkö.

Työsuojelutoimikuntaan kuuluvat henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö sekä työsuojeluvaltuutetut ja kaksi varavaltuutettua.

Talpa

Hankkeen tuloksia käsiteltiin Taloushallintopalvelun johtoryhmässä 23.5.2011 ja työhyvinvointiryhmässä 8.6.2011.

Työhyvinvointiryhmässä on osastopäälliköitä, henkilöstöpäällikkö, palveluvastaavia ja kaikkien osastojen työsuojeluasiamiehet henkilöstön edustajina. Lisäksi ryhmän jäsenenä ovat työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshoitaja.

Terveyskeskus

Hankkeen tuloksia (auditointi ja esimiestutkimus) käsiteltiin erikseen eri virastojen luottamushenkilöiden ja esimiesten kesken.

Hankesuunnitelmaa ja hankkeen tuloksia auditoinnin ja esimiestutkimuksen osalta on käsitelty terveyskeskuksen johtoryhmässä. Hankkeen eteneminen oli esillä auditoinnin jälkeen pääluottamusmiesten ja toimitusjohtajan tapaamisissa. Hankkeen loppuraportti viedään terveyskeskuksen henkilöstötoimikuntaan.

5.3. Hankkeeseen toteuttamiseen osallistuneiden henkilöiden nimet ja henkilötyökuukaudet

Sosiaalivirastossa hankkeen toteuttamiseen osallistuivat henkilöstöpäällikkö Sari Kuoppamäki ja työsuojelupäällikkö Aila Hyvönen, yhteensä yhden henkilötyökuukauden verran. Taloushallintopalvelussa

Hankeraportti – Helsingin kaupunki

hankkeen toteuttamista koordinoi henkilöstöpäällikkö Suvi Tiilikainen (n. 0,5 henkilötyökuukautta).

Terveyskeskuksessa työsuojelupäällikkö Marja Paukkonen 2 kk ja henkilöstöpäällikkö Kaarina Valjus 7 viikkoa.

Yhteensä koko kaupungin osalta voidaan tähän hankkeeseen arvioidun menneen noin viisi henkilötyökuukautta.

5.4. Arvio hankkeen työskentelyn onnistumisesta

Sosiaalivirasto

Työsuunnitelma toteutui hyvin, hanke pysyi sosiaaliviraston kanssa sovitussa aikataulussa. Suunnitellut tulokset saavutettiin erittäin hyvin.

Talpa

Hanke onnistui Talpan osalta ja lopputuloksena saavutettiin strategisen hyvinvoinnin mittaristo, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2012 alusta.

Terveyskeskus

Hanke eteni terveyskeskuksessa laaditun aikataulun mukaisesti ja tulokset saatiin aikataulun mukaisesti terveyskeskuksen johtoryhmän käsittelyyn.

5.5. Lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot

Matti Nuutinen, 050-5615005, matti.nuutinen@hel.fi