

ESIMIES TUOTTAVUUDEN KEHITTÄJÄNÄ Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymässä

Tuija Tuominiemi

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TUIJA TUOMINIEMI:

Esimies tuottavuuden kehittäjänä Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymässä

Opinnäytetyö 62 sivua, josta liitteitä 6 sivua
Huhtikuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on esimiesten näkemys tuottavuudesta terveydenhuollon organisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan esimiesten merkitystä tuottavuuden kehittäjinä erityisesti Balanced Scorecard- mittariston henkilöstönäkökulmasta katsottuna. Tavoitteena on löytää työkaluja henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan tuottavuutta, tuottavuuden kehittämistä ja mittaamista sekä esimiehen roolia tuottavuuden kehittäjänä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän hoidon- ja hoivan alueen esimiesten tietoisuutta tuottavuudesta ja sen merkityksestä omassa työympäristössään. (N=12). Puolistrukturoitu haastattelututkimus toteutettiin niin sanottuna nettikyselynä. Saatu aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että esimiehillä oli melko hyvin tiedossa mitä tuottavuus tarkoittaa käsitteenä. Osassa vastauksista tuli kuitenkin esiin, että tuottavuus ajateltiin liittyvän pelkästään budjettiin. Heidän mukaansa henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavat esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, työhyvinvointi, ammattitaidon ylläpitäminen ja henkilökunnan tehokas sijoittelu.

Opinnäytetyöstä esiin nousi työkaluja, joita esimies voi käyttää henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen. Niitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, koulutus, rekrytointi, työntekijöitten sijoittelut ja hyvä perehdytys.

Asiasanat: tuottavuus, esimiestyö, tuottavuusjohtaminen, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

TUOMINIEMI TUIJA:

Supervisor as Developer of Productivity in the Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

Master's thesis 62 pages, appendices 6 pages
April 2013

The purpose of this thesis is to find out what is supervisors' outlook of productivity in health care organization. In addition the importance of supervisors' role as productivity developers was studied especially through Balanced Scorecard's learning and growth perspective. The objective was to find tools for supervisors to improve the personnel's productivity.

Study was conducted as a qualitative questionnaire study to supervisors in health care organization in Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä to map supervisors' knowledge of productivity and its importance in their working environment (N=12). The questionnaire study was implemented as an online inquiry. The data was analyzed by content analysis.

The results indicate that supervisors have fairly good idea of what productivity means as a concept. But also in some answers to inquiry productivity was understood to be only connected to budgets. Still supervisors were able to find matters that affect personnel's productivity like recruitment, orientation, job well-being, maintaining professional skills and efficient placement of workforce.

Some tools that supervisors could use to develop the productivity of the workforce arose. Those are for example self-improvement discussions, training, recruitment, placement of the workforce and good orientation.

Key words: productivity, management, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Tuottavuuden merkitys.....	7
2.2	Tuottavuus terveydenhuollossa.....	8
2.3	Tuottavuuden kehittäminen	12
2.4	Tuottavuuden mittaaminen	15
2.4.1	Balanced Scorecard -mittausjärjestelmä	17
2.4.2	Balanced Scorecard -näkökulmat	17
2.5	Esimiehenä onnistumisen lähtökohdat.....	19
2.6	Esimiehenä terveydenhuollossa.....	20
2.7	Esimies ja tuottavuusjohtaminen	21
2.8	Esimies ja työyhteisön kehittäminen.....	23
2.9	Aikaisemmat tutkimukset.....	25
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	28
3.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	28
3.2	Opinnäytetyön toimintaympäristön esittely.....	28
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	30
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	31
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	32
5	TULOKSET.....	34
5.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	34
5.2	Esimiesten näkemyksiä tuottavuudesta terveydenhuollon organisaatiossa.....	34
5.3	Esimiehen johtamisosaamisen vaikutus tuottavuuden kehittämiseen työpaikallaan.....	37
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
6.1	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	42
6.2	Opinnäytetyön eettiset kysymykset	43
6.3	Tulosten tarkastelu	44
6.4	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	48
	LIITTEET.....	54
	Liite 1. Kyselylomake 1(2)	54
	Liite 2. Taulukko 1. Tuottavuuden mittaamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia 1(3).....	56
	Liite 3. Taulukko 2. Työhyvinvointiin liittyvät tuottavuustutkimukset	59
	Liite 4. Taulukko 3. Organisaation toimintaan liittyvät tuottavuustutkimukset	60

Liite 5. Taulukko 4. Muut tuottavuutta tutkineet tutkimukset.....	61
Liite 6. Taulukko 5. Teorialähtöinen sisällönanalyysi	62

1 JOHDANTO

Valtionneuvoston kanslian tiedotteessa (351/2011) todetaan, että julkisen sektorin tuottamien hyvinvointipalveluiden tuottavuuden kohottaminen on yksi lupaavimmista keinoista tasapainottaa julkista taloutta pitkällä aikavälillä. Kuntien ja kuntayhtymien tulevaisuuden haasteita ovat rahoituksen riittävyys, kiristyvät tuottavuusvaatimukset ja kilpailu työvoimasta. Lisäksi kunta-alan työmarkkinaosapuolet pitävät tärkeänä, että kunnallisten palvelujen tuloksellisuutta tarkastellaan vaikuttavuuden, laadun, prosessien sujuvuuden ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulmasta. (Valtioneuvoston kanslia 2011.) Palvelujen päämääränä on kuntalaisten hyvinvointi. Laadukkaat palvelut edellyttävät, että henkilöstö voi hyvin, on osaavaa ja että työyhteisöt ovat toimivia. Aikaisemmin tuottavuuden sanottiin olevan sitä, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla, nyt jatkoksi voidaan lisätä: oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Tuottavuuden pyöreä pöytä, Sihteeristön katsaus. 2011,5.)

Palveluiden tuottaminen julkisella sektorilla tapahtuu verovaroin asiakkaan hyväksi. Tuottavuus on riippuvainen resurssien käytöstä ja niiden saatavuudesta. Toisin sanoen tuottavuuden katsotaan laskevan, jos resursseja ei käytetä tehokkaasti tai jos niistä on pulaa. (Lönnqvist ym. 2010, 78.) Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2009,7) mukaan tuottavuus ja tuloksellisuus ovat aina viime kädessä kiinni ihmisistä, heidän osaamisestaan, työmotivaatiostaan ja yhteistyökyvystään. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. Tämän ansiosta syntyy myös sitoutumista organisaatioon ja työhön. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, että kunnille muodostuu hyvä maine työnantajana. (Kuntatyöntajat, 2008.)

Kirjallisuuteen tutustuttuani olen tullut siihen käsitykseen, että esimies on ratkaisevassa asemassa, kun tavoitteena on saada henkilöstön resurssit, osaaminen ja kokemus käyttöön työyksikön hyödyksi. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kartoittaa Suupohjan liikelaitoskuntayhtymän hoivan ja hoidon alueen esimiesten tietoisuutta tuottavuudesta ja sen merkityksestä omassa työympäristössään. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää teorian avulla, mitä tuottavuudella tarkoitetaan terveydenhuollon organisaatiossa yleisesti. Rajaan opinnäytetyön sisältöä siten, että tarkastelen esimiesten merkitystä tuottavuuden kehittäjinä erityisesti Balanced Scorecard- mittariston henkilöstönäkökulmasta katsottuna.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tuottavuuden merkitys

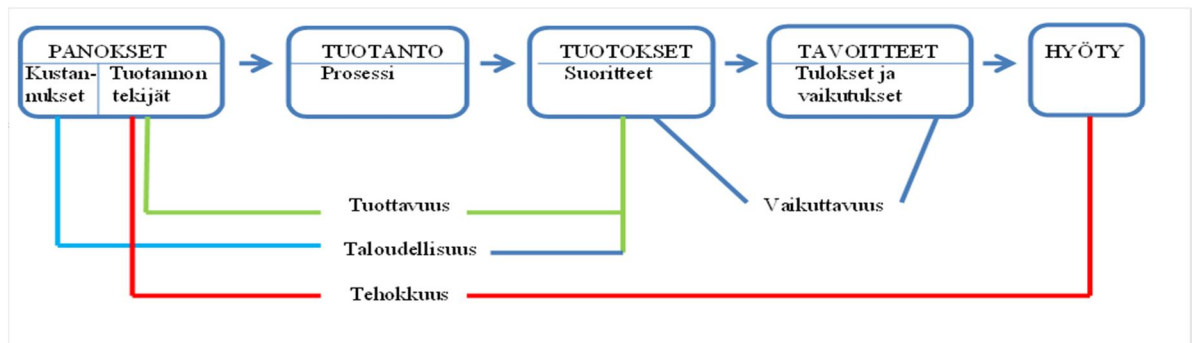
Taloustieteen Nobel -palkinnon saanut taloustieteilijä Paul Krugman on sanonut, että tuottavuuden merkitys ei ole kaikki, mutta pitkässä juoksussa se on lähes kaikki. Hän on sitä mieltä, että maitten kyky muokata elintasojaan on täysin riippuvainen niiden kyvystä nostaa jokaisen työntekijän tuottavuutta. (Colebatch 2012, Kangasharju 2008, 7.) Tuottavuus puhuttaa yleisesti kaikkialla maailmassa.

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (The European Association of National Productivity Centres, EANPC) on puolestaan yleiseurooppalainen järjestö, se kuuluu tuottavuutta ja työelämän laatua edistävien järjestöjen maailman laajuiseen verkkoon. Tällä hetkellä tyypillistä on Euroopassa, että työt muuttuvat tai loppuvat, kun työ ulkoistetaan esimerkiksi matalapalkkamaihin. EANPC tukee omalla työllään tuottavuuden lisäämistä, koska se on pitkällä aikavälillä ja kokonaisuuden kannalta välttämätöntä ihmiskunnan kehitykselle. Järjestön muistion mukaan tuottavuuden kasvu lisää vaurautta, mutta tuottavuuden kasvuun tähtäävien toimintaohjelmien ohella pitää toteuttaa myös ohjelmia ei-toivottujen tulosten välttämiseksi. (EANPC 2005, 7, 10.)

Tuottavuus kertoo, miten tehokkaasti tuotteita tai palveluita tuotetaan. Jotta organisaatio voi käyttää tuottavuutta hyväkseen, sen on tarkasteltava tuottavuutta suhteessa myös organisaation muihin tavoitteisiin. (EANPC 2005, 13.) Käytännössä tuottavuuden arviointi on mielekästä vain, jos saatavilla on jokin vertailuarvo, kuten saman tuotantoyksikön tuottavuus toisena ajanjaksona tai toisen tuotantoyksikön vastaava tuottavuusluku, jolloin voidaan arvioida kattavasti tuottavuuden muutoksia (Brax 2007, 4). Yksinkertaisesti tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja panosten välistä suhdetta. Keskeinen kysymys on, kuinka paljon tietyillä tuotantopanoksilla saadaan aikaan tuotosta. Panoksia ovat tuotannontekijät (esimerkiksi henkilö-, materiaali ja pääomaresurssit), joita usein mitataan kustannusten avulla. Tuotoksia kuntien järjestämissä palveluissa ovat suoritteet, kuten potilaskäyntien määrät, opetustuntien määrät tai päivähoitopaikkojen määrät. (Valtionvarainministeriö 2011, 6.)

Taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus sekoitetaan välillä tuottavuuteen, siksi seuraavaksi käydään sanojen merkitykset läpi. Kun tarkastellaan kustannusten, tuotannon-tekijöiden, panosten, tuotosten ja vaikutusten välisiä erilaisia suhteita, voidaan tuottavuuden lisäksi puhua siis taloudellisuudesta, vaikuttavuudesta tai tuloksellisuudesta. Tuloksellisuus on näistä laajin käsite, joka sisältää kaikki edellä mainitut, myös vaikutusten ja vaikuttavuuden tarkastelun. (Valtionvarainministeriö 2011, 6.) Tuloksellisuus on hyvä käsite, kun halutaan painottaa julkiseen tuotantoon liittyvän palveluprosessin suorituskykyä (Honkasalo 2010, 21).

Palvelujen järjestämisen perimmäinen tarkoitus julkisella puolella on saada haluttua vaikuttavuutta aikaan. Esimerkiksi halutaan saada kaikki suomen kansalaiset lukutaitoisiksi. Vaikuttavuus kuvaa yksinkertaisesti sitä miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Valtionvarainministeriö 2011, 6.) Kuviossa 1 havainnollistetaan julkisen organisaation suorituskyvyn osatekijöiden välisiä suhteita. (Annala ym. 2008, 15)



Kuvio 1. Julkisen organisaation suorituskyvyn osa-alueet (mukaillen Annala ym. 2008, 15)

2.2 Tuottavuus terveydenhuollossa

Tuottavuuden kehittämisen tärkeys tuodaan esiin monissa tehdyissä raporteissa ja tutkimuksissa. Tuottavuuden kehittämisen haasteet liitetäänkin monissa yhteyksissä julkisen sektorin uudistamiseen sekä sen palvelutuotannon kehittämiseen. Hyvinvointi- ja terveyspalvelut saavat eniten huomiota, koska paineet tuottavuuden nostamiselle nähdään niissä suurina väestön ikääntymisen vuoksi. Tarjolla oleva työpanos supistuu ja vaadittavien palveluiden kysyntä nousee. Näin palveluiden tuottavuudelta vaaditaan

entistä enemmän. Julkishallinnon muutokset ovat saaneet aikaan uudenlaisia työympäristöjä. Tuottavuuden parantamistapoja joudutaan tarkastelemaan monissa kunnissa ja liikelaitoksissa uusista lähtökohdista. Verkottuneessa, hajautuneessa ja mobiilissa työssä on kokonaan uudenlaiset mahdollisuudet uusien, tuottavampien toimintatapojen kehittämiseksi. On pystyttävä luomaan työhön sitoutumista, lisätä vuorovaikutusta ja jatkuvaa dialogia. Tuottavuuden kehittäminen työhyvinvoinnin ja työmotivaation parantamisen avulla on entistä tavoiteltavampaa. Työntekijöiltä vaaditaan muutoksessa vapaaehtoisista sitoutumista, luovaa voimaa ja innovatiivisuutta. (Lönnqvist ym. 2008, 28–29.)

Eri kunnallisten palvelujen rahoituksesta vastaa aina kunta. Tuottavuuden näkökulmasta organisaatio- ja ohjausjärjestelmien muutokset ovat mahdollistavia tekijöitä. Ne eivät automaattisesti paranna tuottavuutta, mutta ne luovat puitteet, jotka mahdollistavat uudenlaiset, entistä tuottavammat tavat toimia. Tuottavuus syntyy ja näkyy aina pitkällä aikavälillä. Toisaalta monimuotoinen tuotantotapa on saattanut vaikeuttaa toiminnan ja talouden kokonaisvaltaista johtamista ja ohjaamista. Kuntalaki korostaa kunnanvaltuuston vahvaa asemaa kunnan johtamisessa sekä sen kokonaisvastuuta kunnan toiminnasta ja taloudesta. Strateginen johtaminen ja resurssien kohdentaminen eri palvelusektoreille kuuluvat luottamushenkilöjohdon tehtäviin. Onnistunut operatiivinen johtaminen puolestaan edellyttää riittäviä toimintamahdollisuuksia ja joustavuutta. Tärkeää on eri toimijoiden roolien selkeys. Se on tehokkaan ja sujuvan toiminnan edellytys. Julkisten ja yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöllä voidaan monipuolistaa palvelujen tarjontaa ja vahvistaa kuntien elinvoimaa. (Valtiovarainministeriö 2011, 20–21.)

Terveydenhuollon organisaatiossa on siis menestyäkseen huolehdittava niin välittömistä velvollisuuksista, kuten potilaiden hoidosta, kuin myös taustatekijöistä, kuten henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Työskentely terveydenhuollon piirissä on aina ollut ristiriitaista, mutta myös taloudellisten resurssien niukkeneminen on tehnyt siitä entistä vaativampaa. Potilas tulisi hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla mutta lyhyessä ajassa ja halvalla. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2007, 164.)

Tutkimusprofessori Aki Kangasharju (2008) on sitä mieltä, että tuottavuutta tulee tarkastella julkisella sektorilla kahdella tavalla. Hänen mielestään julkisista palveluista puuttuu lopputuotteiden hintatietoja, joilla eri palveluiden arvoa voisi mitata yksityisen sektorin tapaan. Siksi tuottavuudella on julkisella sektorilla hänen mielestään kaksi vas-

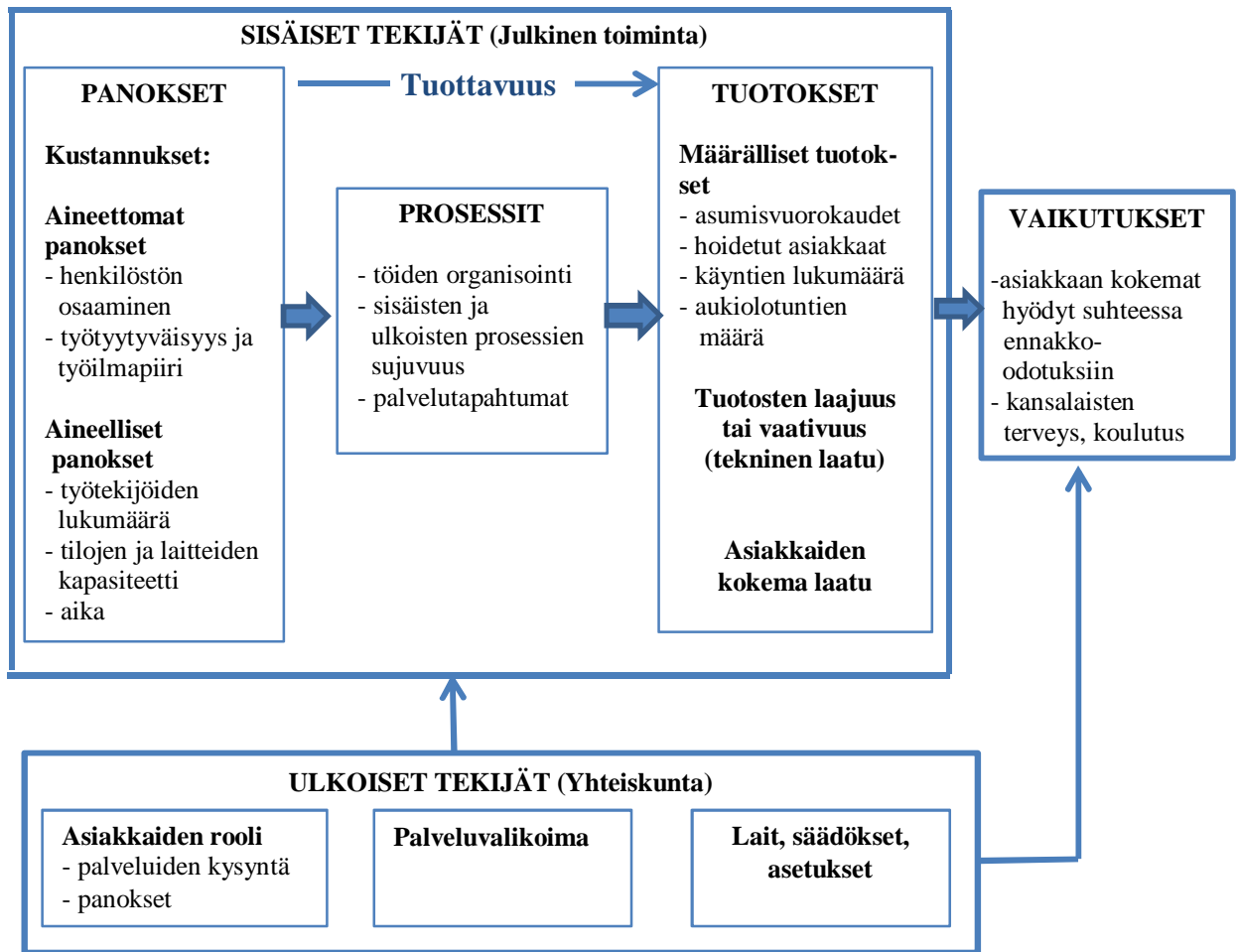
tinetta: palvelusuoritteiden suhde panoksiin ja suoritteilla aikaansaatavien vaikutusten suhde panoksiin. (Kangasharju 2008, 7)

Pitkällä tähtäimellä työpanos asettaa keskeisenä resurssina tuottavalle työympäristölle tietyt perusvaatimukset, eikä näiden johtaminen riipu siitä, onko työn tuloksena palveluja vai tavaroita. Keskeisin eroavuus liittyy asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työhön, jossa työntekijät joutuvat jatkuvasti sovittamaan yhteen asiakkaiden vaatimukset ja palvelujärjestelmän tuottavuuden kannalta asetetut vaatimukset sekä toimintaperiaatteet. Asiakaslähtöisissä palveluorganisaatioissa tulisi työhyvinvoinnin edistämistä pitää itseisarvona, sillä työhyvinvointi näkyy asiakkaalle palvelun laadussa. Erityisen tärkeää työntekijöiden hyvinvointi on sellaisissa palveluissa, joissa palveluun liittyy intensiivisiä ja/tai pitkäkestoisia asiakaspalvelutilanteita. Huonoa työilmapiiriä on vaikea peittää asiakkaalta. Asiakasrajapinnassa tapahtuva työ edellyttää työntekijältä sitoutuneisuutta yrityksen arvoihin. (Brax 2007, 32, 36.)

Palvelujen uudelleensuunnittelussa on aina tiedostettava palvelun prosessimuotoisuus ja kytkös asiakasrajapintaan. Takahuoneen prosesseissa voidaan tehdä hyvinkin radikaaleja muutoksia ilman, että niitä voidaan asiakasrajapinnassa havaita. Parhaimmillaan asiakas voi huomata ainoastaan positiivisia hyötyjä esimerkiksi palvelun nopeutumisenä. Asiakasrajapinnassa tapahtuva uudelleensuunnittelu vaikuttaa palvelukonseptiin, ja siihen tulisikin suhtautua niin kuin tuotesuunnitteluun. Tuotantoyksiköitä vertailtaessa tulee myös ottaa huomioon palvelujen luonne: palvelut ovat ns. avoimia prosesseja, ja siksi ulkoisilla tekijöillä on niin merkittävä vaikutus koko tuotantoyksikön toimintaan. Kun asiaa tarkastellaan arvonluonnin näkökulmasta, palvelun tuottavuus ja laatu ovat toisistaan erottamattomia tekijöitä. Asiakkaan kokema laatu koskee taas pääsääntöisesti palvelun lopputuotosta, eikä sitä siksi voi sivuuttaa myöskään tuottavuustarkastelussa. (Brax 2007, 42,50.)

Tuottavuuden parantaminen vaatii kuitenkin onnistuakseen ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen. Ymmärrystä voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskohteiden tunnistamisessa tai rakennettaessa mittausjärjestelmiä. Jääskeläinen (2009) on kehittänyt mallin julkisten palvelujen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Hänen mukaansa siihen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät (kuvio 2). Eri organisaation tasoilla toimivat johtajat ja esimiehet voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan ja päätöksillään sisäisiin tekijöihin. Vaikutusmahdollisuus merkitsee hänen mukaansa sitä, että nii-

hin liittyvä kehitystyö pitäisi olla johtamistyöskentelyn keskeisimmän mielenkiinnon kohteena. (Jääskeläinen 2009, 11–12.)



Kuvio 2. Julkisten palvelujen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. (mukaillen Jääskeläinen 2009, 11)

Sisäisiin tekijöihin kuuluvat panokset koostuvat sekä aineettomista että aineellisista panoksista. Prosessit liittyvät itse palveluiden tarjoamiseen eli kuinka panokset muuttuvat tuotoiksi. Sisäisten tekijöiden yksi näkökulma on tuotokset, kuten määrälliset tuotokset: esimerkiksi hoidetut asiakkaat, käyntien lukumäärä. Tuotokseen voidaan liittää myös tuotosten laatu eli kuinka asiakkaat kokivat esimerkiksi palvelun tai pystyttiinkö tuottamaan laadukkaita palveluita ja missä laajuudessa. Ulkoisina tekijöinä vaikuttavat erityisesti asiakkaat, tuottavuutta voidaan parantaa heidän kauttaan esimerkiksi parantamalla itsepalvelua. Muihin ulkoisiin tekijöihin kuten lakeihin, säädöksiin ja suosituksiin sekä tarjottavaan palveluvalikoimaan on käytännössä mahdoton vaikuttaa organisaatioiden oman johtamistyöskentelyn avulla. Palvelujen kysynnän muutoksiin voi olla

myös vaikea vaikuttaa, lisääntynyt kysyntä saattaa olla seurattua esimerkiksi yhteiskunnallisista muutoksista kuten väestön ikääntyminen. (Jääskeläinen 2009, 12.)

2.3 Tuottavuuden kehittäminen

Kuntasektorin valtakunnallinen toimintamenojen tuottavuustavoite vuoteen 2020 mennessä on, että ne kasvavat reaalisesti enintään 0,4 % vuodessa eli kumulatiivisesti yhteensä 4 %. Eli tuottavuuden parantamisen ei siis tarvitse merkitä palvelujen karsimista. Se voi tarkoittaa esimerkiksi uusia tapoja toimia tai tuotetaan vain palveluita, joille on kysyntää. Olennaista on toiminnan suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, tavoitteisiin ja toimenpiteisiin sitoutuminen. Muun muassa valtiovarainministeriön on kirjannut ylös asioita, joiden avulla tuottavuutta voidaan parantaa:

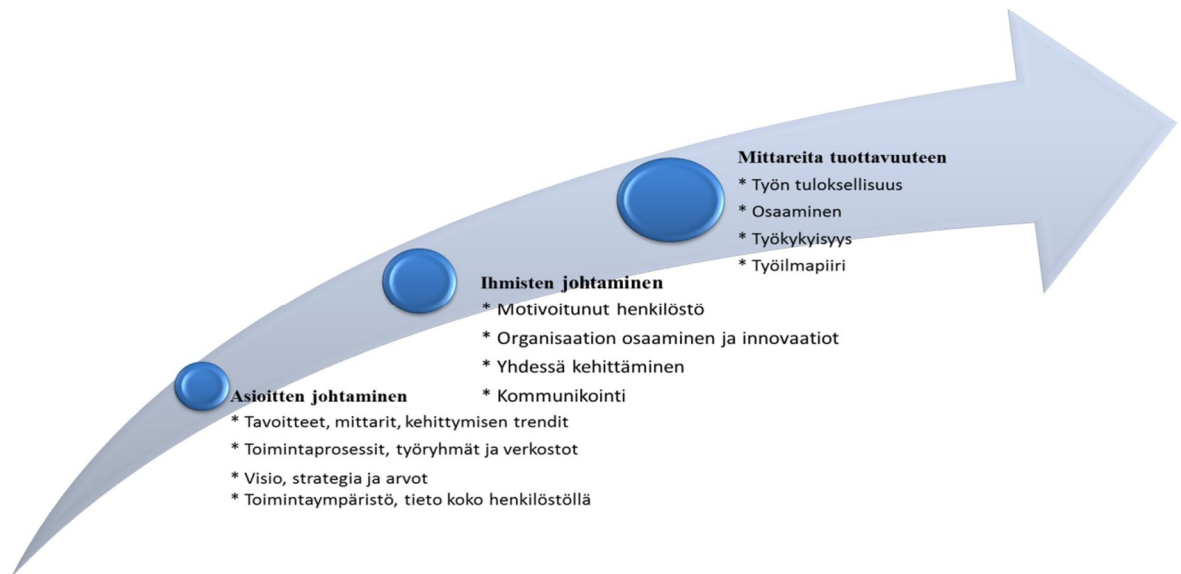
- tuotos kasvaa nopeammin kuin panos
- tuotetaan enemmän samoilla panoksilla
- tuotetaan enemmän vähemmällä panoksilla
- tuotetaan sama tuotos entistä vähemmällä panoksilla
- tuotos vähenee vähemmän kuin panokset.

(Valtiovarainministeriö 2011, 6. Lönnqvist 2010, 79.)

Tuottavuutta voidaan parantaa monin eri toimenpitein. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Niiden kehittäminen on ratkaisevaa niin palvelun laadun, työn tuottavuuden kuin kustannusten kannalta. Osaamistasoa nostavat esimerkiksi henkilöstön koulutus, työvoiman rekrytointi ja työn ohjaus. Tärkeänä pidetään myös poislähtevien työntekijöiden haastatteluja. Rakentava palaute ohjaa oikeaan suuntaan päätöksiä tehtäessä. Hyvä työilmapiiri parantaa työmotivaatiota ja lisää tiedottamista sekä vähentää hoitovirheiden määrää. Asiakkaat saavat laadukkaampia palveluita. (Valtiovarainministeriö 2011, 7–8, 23.)

Tuottavuudesta voidaan huolehtia tekemällä oikeita asioita eli tarkastellaan ja tunnustetaan jatkuvasti asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia, oppimalla niistä sekä kehittämällä niihin palveluita ja tuotteita. Tuottavuuteen vaikuttaa myös laatu, se että tehdään asiat oikein eli parannetaan ja tehostetaan eri prosesseja. Huolehditaan siitä, että asiakkaat saavat oikeat lähetteet oikeisiin paikkoihin ja oikea aikaisesti. Samalla huomioi-

daan mahdolliset kielteiset ekologiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Tärkeää on huolehtia myös työntekijöistä ja pyrkiä parantamaan esimerkiksi työturvallisuutta ja työterveyttä. Tuottavuus on osa kokonaisuutta ja hyvä johtaminen on tuottavan toiminnan edellytys, kuvio 3. (Coulson-Thomas 2010, 251–257, Työturvallisuuskeskus 2012.)



Kuvio 3. Toimiva johtamisjärjestelmä on tuottavan toiminnan edellytys. (Mukaiillen Työturvallisuuskeskus 2013)

Palveluverkkojen kehittämällä parannetaan sekä tuotosta että tehostetaan panosten käyttöä, jolloin tuottavuus paranee. Suuremmat yksiköt lisäävät mahdollisesti palvelupisteiden monipuolisuutta ja mahdollistavat paremmin palvelevat aukioloajat. Niillä on merkitystä myös toiminnan haavoittuvuuteen, sillä ne lisäävät mahdollisuuksia henkilöstön keskinäiseen tukeen. Näin toimimalla saadaan toivottuja toimitilasäästöjä. Samalla kun työ tehostuu, mahdollistetaan tukipalveluiden valikoimien kasvattaminen. On tärkeää tuoda päätöksentekijöille nähtäväksi erilaisten vaihtoehtojen vaikutukset muun muassa palvelun laatuun ja monipuolisuuteen. Palvelujen alueelliset keskittymät, hyvinvointipuistot ja kampukset, terveystioski -ratkaisut marketeissa ja muut palvelupistemallit voivat olla merkittäviä tuottavuuden lähteitä. Asiakkaan kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat laatu ja saavutettavuus. Suurempi organisaatio mahdollistaa paremmin työnjaon kautta tapahtuvan eri toimipisteiden erikoistumisen. Tiettyjä asiantuntijapalveluja voidaan myös tarjota eri yksiköissä eri päivinä, jolloin palvelut voidaan näin säilyttää useammassa toimipisteessä. Toimiva ja tarkoituksenmukainen palveluverkko riittävän suu-

rine yksiköineen auttaa myös henkilöstön rekrytointia. (Valtiovarainministeriö 2011, 14–16.)

Hankintatoimi on osa strategista päätöksentekoa. Siksi kunnan ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen on välttämätöntä, kun kehitetään hankintatointia. Se pitäisi sitouttaa osaksi kunnan tehtävien ja talouden suunnittelua ja hoitoa. Hankintojen lisäksi yleinen kustannustietoisuuden parantaminen on välttämätöntä. Asiakkaiden laajeneva valintaoikeus sosiaali- ja terveydenhuollossa lisää kuntien paineita muun muassa tuotteistamiseen ja tuotekohtaiseen kustannuslaskentaan. Tuotekohtaista kustannustietoa tarvitaan myös kustannusten jakamisessa kuntien välisessä yhteistoiminnassa sekä edullisuusvertailussa oman toiminnan ja ostopalvelun välillä. Myös kasvava yksityisen sektorin käyttö edellyttää tuotteistamista ja tuotekohtaista kustannuslaskentaa, jotta edullisuusvertailuja oman toiminnan ja ostopalvelun välillä voidaan tehdä. (Valtiovarainministeriö 2011, 22–23.)

Tuottavuuden kehittämisen kannalta palveluntuottajan ensimmäinen tehtävä on selkiyttää ja tarkistaa palveluasetelma. Vastaavatko palvelut asiakkaiden tarpeita ja onko palvelun tuottaminen taloudellisesti mielekäästä? Etsittäessä keinoja parantaa jonkin palvelun tuottavuutta on lähdettävä liikkeelle palvelun arvosta asiakkaalle. Prosessin tehostaminen voi kokemuserusteisissa palveluissa tai asiakkaan näkökulmasta johtaa palvelun laadun huononemiseen. Mikäli arvonluonti keskittyy pääosin lopputulokseen, prosessia voidaan tehostaa esimerkiksi automatisoimalla, ilman että se haittaa asiakasta. On hyvä kiinnitetään huomiota myös tuottavuutta nostavien toimenpiteiden laatuun. Hyvin suunniteltu ja toimeenpantu uudistus voi sekä tehostaa palvelua asiakkaan näkökulmasta että parantaa palvelun laatua. Tällaisia parannuksia ovat muun muassa jonotusaikojen lyhentymisen tai asiakastietojen hallinnan avulla tapahtuva nopeutunut palvelutarpeen määrittäminen. Tuottavuutta kehitettäessä tulee aina selvittää etukäteen, onko aiotulla toimenpiteellä (kehittäminen tai mittaaminen) kielteinen vaikutus laatuun joko suoraan tai välillisesti kannustimien kautta. (Brax 2007, 52., Puusa & Karppinen 2011, 372–373.)

Palvelujen konteksti antaa mahdollisuuden tuottavuuden lisäämiseen myös asiakkaan prosessissa. Tällöin asiakas nähdään prosessin osatuottajana, ja palveluntuottajan taakkaa kevennetään siirtämällä enemmän tuotannollista vastuuta asiakkaalle. Näin voidaan luoda myös uusia palvelukonsepteja, joissa ydinarvonluonti tapahtuu asiakkaiden kes-

ken. Palveluntarjoaja saattaa asiakkaat yhteen, tarjoaa resursseja heidän käyttöönsä ja toimii asiakkaiden toiminnan järjestäjätahona. Toisinaan asiakkaan toiminta voi aiheuttaa häiriöitä ja viiveitä itse palveluprosessissa, ja tällaisiin tilanteisiin jouduttaessa, asiakkaan toiminnan ohjaamisella saavutetaan tuottavuuden nousua. (Brax 2007, 53., Kaseva 2011, 42–43.)

2.4 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuden mittaaminen ja tutkimus julkisessa hallinnossa perustuu kauppatieteen maisteri Atte Honkasalon (2010) mukaan suurelta osin uutena julkisjohtamisena (New Public Management, NPM) tunnettuun hallintotieteelliseen traditioon, jonka juuret ovat erityisesti anglosaksisissa maissa. Sisällöllisesti uudessa julkisjohtamisessa keskeistä on yksityistäminen ja yksityisen sektorin toimintatapojen käyttöönotto eri määrissä. Keskeisiä teesejä ovat julkisen omaisuuden myynti, uudet johtamistavat, julkisen sektorin kasvun rajoittaminen ja henkilöstön vähentäminen. Kaikella tällä on pyrkimyksenä tehostaa toimintaa. Edellä mainitut asiat ovat tehneet julkisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisesta yhä tärkeämpää. Se korostaa julkisten organisaatioiden tilivelvollisuutta poliittiselle päätöksenteolle sekä mahdollistaa samalla veronmaksajille julkisen tuotannon tehokkuuden arvioinnin ja arvottamisen. (Honkasalo 2010, 16–17.)

Mittaaminen on keskeinen johtamisen väline, se on laajaa toimintaa, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta toiminnan tekijästä. Mittarilla tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysvälinettä. Se kertoo kiinnostuksen kohteena olevan mitattavan ilmiön tilasta, esimerkiksi tuottavuus tai asiakastyytyväisyys. Mittareita on monenlaisia. Asiakaskysely mittaa suoraan asiakastyytyväisyyttä. Tuottavuuden mittareita voivat olla palveltujen asiakkaiden lukumäärä tunnissa tai odotusaika asiakasta kohden, asiakastyytyväisyyden mittareita asiakaskyselyyn perustuva indeksi tai asiakkaiden antamat reklamaatiot. Odotusaika asiakasta kohden ei varsinaisesti kuvaa tuottavuutta, mutta se voi tarjota arvokasta välillistä tietoa esimerkiksi prosessien sujuvuudesta. Jos prosessit eivät suju kunnolla, tuottavuuskin kärsii. (Lönqvist ym. 2010, 117–118.)

Suorien ja välillisten mittareiden lisäksi voidaan mittareita jaotella subjektiivisiin ja objektiivisiin. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin tai arviointeihin. Esimer-

kiksi eri kyselyillä saadaan subjektiivista tietoa mittareilla. Objektiiiset mittarit perustuvat faktoihin, esimerkiksi reklamaatioiden lukumäärä. Tunnusluvut viittaavat ominaisuuksiltaan johdon laskentatoimen mittareihin, kuten pääoman tuottoasteeseen. Mitattaessa organisaation suorituskykyä nousee esiin erilaisia tekijöitä, joita olisi tärkeää mitata ja johtaa. Mittariston rakentamiseksi on olemassa malleja, joista käytetyin on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -mittaristo (BSC, tasapainotettu mittaristo, tulokortti) tai sen sovellukset. Mittariston ideana on koota tärkeät, aktiivisesti seurattavat menestystekijät yhteen. Näin niiden kehittymistä on helpompi seurata. Tärkeää on, että mitattavat asiat pitää olla jollakin tapaa liitettävissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. (Lönnqvist ym. 2010, 119–121.)

Tuottavuusmittareita on käytetty jo pitkään makrotasolla ja teollisuustuotannossa. Lähes jokaisen tuottavuusmittarin kohdalla on olemassa kaksi periaatteellista tarkastelutapaa. Ensimmäinen tarkastelutapa on tuottavuuden tason mittaaminen esimerkiksi kuinka monta asiakasta yksi työntekijä palvelee. Toinen tuottavuuden tarkastelutapa on muutoksen mittaaminen, jolloin verrataan viimeisimpiä tutkimustuloksia aikaisempiin mitaustuloksiin. Kaikkein kattavin tuottavuuden mittaustapa on kokonaistuottavuuden mittaaminen. Kokonaistuottavuudessa tarkastellaan kaikkien tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Sen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, koska voi olla haastavaa tunnistaa kaikki ne panokset, joita on tarvittu tuotosten aikaansaamiseksi. (Lönnqvist ym. 2010, 129., Annala ym. 2008, 18–20)

Moni asia voi käytännössä rajoittaa mittareiden hyödyntämistä osana organisaation johtamista. Jos esimerkiksi mittarit koetaan epäluotettaviksi, niillä ei ole suurta painoarvoa päätöksenteossa. Tällaisten ongelmatilanteiden vuoksi mittareiden suunnitteluun on syytä panostaa. Palvelutuotteiden mittareiden kehittäminen on osoittautunut vaikeaksi, sillä ne koostuvat niin monesta eri prosessista. Lisäksi oikean mittarin löytymistä vaikeuttaa esimerkiksi tuotoksen määrittämisen vaikeus. Palvelutuotannon monimutkaisen luonteen vuoksi kaikenkattavan tuottavuusmittarin kehittäminen voi olla haasteellista. Moniulotteiset mittaristot kuten Balanced Scorecard ovat käyttökelpoisimpia välineitä erityisesti tuottavuuden johtamisen kannalta. (Lönnqvist ym. 2010, 125, 131–133., Valtiovarainministeriö 2003, 23.)

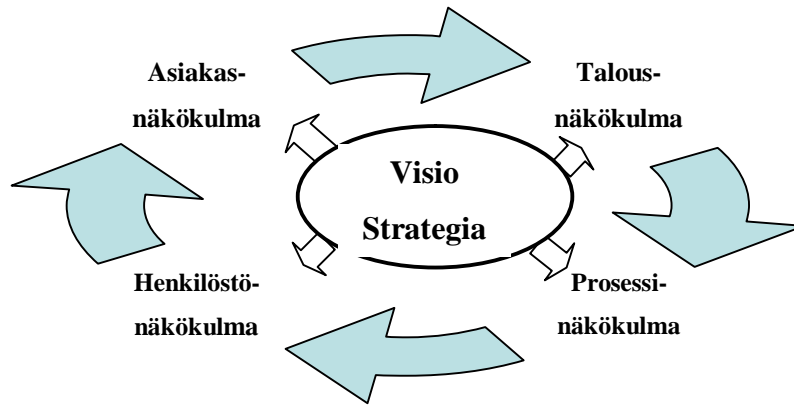
2.4.1 Balanced Scorecard -mittausjärjestelmä

Kaplan ja Norton kehittivät Balanced Scorecard -mittausjärjestelmän alun pitäen 1990-luvun alkupuolella mittaukseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Balanced Scorecard mittausjärjestelmää käyttäviä organisaatioita voidaan kutsua strategialähtöisiksi organisaatioiksi. Mittariston tehtävänä on tukea strategian viestintää jokapäiväisen toiminnon tasolle. Strategiaa ei voi toteuttaa, ellei sitä voi kuvata. BSC auttaa organisaatiota tunnistamaan tärkeitä syy-seuraussuhteita ja mittaamaan menestyksen eri osatekijöitä. Mittaristo on tasapainotettu niin, että siinä on mukana kaikki oleelliset tekijät mahdollisimman tasapainoisesti. Alkuperäisessä BSC- mittausjärjestelmässä tarkastellaan strategian toteutumista neljästä vastakkaisesta näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Erilaisten strategiakarttojen ansioista kaikki organisaation yksiköt ja työntekijät ymmärtävät helpommin strategian sekä osaat toimia sen mukaisesti. Strategiakartan avulla pystytään esittämään prosessi, jossa aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi pääomaksi ja asiakkaaseen liittyväksi tulokseksi. (Kaplan & Norton 2002, 9–12, 114–115, Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 13, Tuominen 2011, 9.)

Johtamisen apuvälineenä BSC- mittaristo auttaa seuraamaan miten organisaatiossa toteutetaan ja mitataan strategiaa. Esimiesten tulee varmistaa omissa työyksiköissään, että kaikki työntekijät huomioivat ja ymmärtävät työssään myös koko organisaatiota koskevat tavoitteet. (Tuominen 2011, 9–10.) ”Sitä kehität, mitä mittaat” -periaate toteutuu myös käytännössä. Mittariston kehittäjät ovat todenneet, että suurin haaste on saada toimivat mittarit kasvun ja kehittymisen näkökulmaan (henkilöstönäkökulmaan). Kuitenkin kasvun ja kehittymisen näkökulma vaikuttaa omalta osaltaan koko organisaation kehittymiseen. (Laaksonen ym. 2005, 14., Kesti 2007, 75.)

2.4.2 Balanced Scorecard -näkökulmat

Balanced Scorecardin keskeiset näkökulmat liittyvät talouteen, asiakkaisiin, prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun, jota voidaan kuvata myös henkilöstönäkökulmana kuvio 4 (Kaplan & Norton 2002, 161).



Kuvio 4. Johtamisen strategiset näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 161)

Talousnäkökulmassa mietitään organisaation ja työyksiköiden erilaisten taloudellisten tavoitteiden merkitystä. Johtajilta vaaditaan taitoa suunnitella ja seurata taloudellisia tuloksia ja ymmärtää eri tekijöitten vaikutukset niihin. Julkisen toimintayksikön onnistumisen mittari ei ole niinkään budjetissa pysyminen vaan vaikuttavuus: missä määrin onnistutaan tuottamaan kuntalaisille tavoiteltua hyvinvoinnin lisäystä budjetoiduin varoin. Onnistumisen arviointiin tarvitaan lisäksi alueellisen riittävyyden ja kohdentavuuden osoittimet, jotta voidaan saada kuva toteutuneesta palvelutasosta eli kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta. (Lumijärvi 2005, 292–297.) Yleisesti taloudellinen näkökulma sisältää kaksi teemaa: kasvun ja tuottavuuden. Talousnäkökulman mittareina voi olla esimerkiksi palveluyksikkökohtaiset tulot tai palveluyksikkökohtaiset kustannukset. (Kaplan & Norton 2002, 172, Tuominen 2011, 35–47.)

Prosessinäkökulman strategiateemat tuottavat arvoa asiakkaalle ja ovat keskeisiä asioita taloudellisen tuottavuuden teemasta puhuttaessa. Prosessien suunnittelu saa Tuomisen (2011) mukaan tavoitteensa mittaristosta. Prosessien kuvaaminen selkeyttää toimintaa ja vastuita. Asiakaslähtöisyys on erittäin tärkeää ja prosessien kuvaaminen yli hallintorajojen tuottaa asiakaslähtöisempiä palveluketjuja. Prosessiajattelusta on hyötyä myös palvelujen tuotteistamisessa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Prosessikuvausten avulla voidaan yhtenäistää toimintatapoja, jäsentää toimintaa ja sen arviointia. Ne auttavat myös kytkemään toiminnan koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. (Valtiovarainministeriö 2011, 9.) Tavoitteiden täsmentämiseen vaikuttavat organisaation tarpeet, benchmark -vertailut ja kehittymismahdollisuudet. Yleisesti tavoitteet koskevat päivittäistä suorituskykyä ja merkittäviä kehittämistarpeita. Mittariston näkökulmien avulla

prosessien arviointi kriteerit täsmentyvät. Prosessien on täytettävä taloudelliset vaatimukset ja asiakastarpeet. Prosessinäkökulman mittareita terveydenhuollossa ovat esimerkiksi sairaalassaoloaika, vastaava vuoteiden käyttö, potilastyytyväisyys ja palveluajat. (Kaplan & Norton 2002, 172, Tuominen 2011, 93–47.)

Asiakasnäkökulman arvon tuottamisessa painotetaan toisiaan tukevia tuotteita, jotka ovat kasvustrategiaan liittyviä tekijöitä. Asiakkaat ovat terveydenhuollossa tärkeä syy ylläpitää ja kehittää toimintaa. Organisaation on hyvä tuntea potentiaalisten asiakkaiden vallitsevat ja tulevaisuuden tarpeet, sekä tuotteet ja palvelut, joilla heidän tarpeensa pystytään tyydyttämään. Terveydenhuollon organisaatioissa on yleisesti nostettu asiakkaat Balanced Scorecard -karttojen huipulle. Koska palveluiden tehokas tuottaminen asiakkaille selittää useimpien hallinnollisten ja yleishyödyllisten organisaatioiden olemassaolon. Asiakasnäkökulman mittareita voi olla esimerkiksi erilaiset asiakastyytyväisyysarviot, palvelupistetutkimukset ja aika ensimmäiseen käyntiin. (Kaplan & Norton 2002, 77, 172–173, Tuominen 2011, 10, 37.)

Henkilöstönäkökulma peilaa henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja oppimisen näkökulmaa. Näkökulma kuvastaa, mitä organisaation tulisi oppia ja miten kehittyä, jotta organisaation visio toteutuisi. Henkilöstön omat näkemykset ovat realistisen vision tärkeitä lähtökohtia, ja visio luo perustan strategioille. Hoitohenkilöstön aikaansaannoskykyä kehittäville strategisilla linjauksilla ajatellaan olevan positiivinen yhteys hoitoprosessien sujuvuuden ja taloudellisuuden linjauksiin, laatustrategiaan sekä lopputulokseen, hyvävaikutteiseen hoitoon. (Lumijärvi 2005, 292–297.) Osaamistarpeiden tunnistamisessa ja koulutussuunnitelmien laatimisessa voidaan hyödyntää asiakastarpeita, mittaristojen tavoitteita tai asiakkaiden odotuksia. Henkilöstönäkökulmassa kehitetään erityisesti niitä henkilöstön kyvykkyyksiä, joiden avulla saavutetaan muissa näkökulmissa asetettuja tavoitteita (Kesti 2007, 90). Oppimisen ja kasvun strategiat ovat edellytys pitkäaikaisille ja kestäville muutoksille. (Kaplan & Norton 2002, 104. Tuominen 2011, 63 – 65.)

2.5 Esimiehenä onnistumisen lähtökohdat

Esimiehen onnistumisen lähtökohtana on, että ymmärtää oman tehtävänsä esimiehenä ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Hänellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä, mutta osata tehdä tarvitta-

essa selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001, 13.) Työelämän jatkuvat muutokset ja kovenevat vaatimukset tulevat entisestään korostamaan johtamisen merkitystä. Esi- miesten keskeinen tehtävä on huolehtia työyhteisön toiminnan edellytyksistä ja johtaa sitä kohti organisaation tavoitteita. Johtamiseen kuuluu aina vallankäyttöä, se edellyttää johtajalta viisautta kuunnella alaisiaan ja että johtaja toimii myös jämäkkänä päätöksente- kijänä. Esimiehellä täytyy olla vahva henkilökohtainen johtamiskäsitys siitä, miksi työyhteisössä tarvitaan johtajaa, mitä ovat johtajan keskeisimmät tehtävät ja miten ihmisi-ä sekä yhteisöjä johdetaan. (Järvinen 2000, 29–30.)

Esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölleen puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään ja sitä kautta kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaan tyydytystä. Esimiehenä oleminen on välillä myös hyvin ristiriitaista. Toisaalta pitää puolustaa oman ryhmän etuja ja toimintamahdollisuuksia organisaatiossa, mutta toisaal- ta pitää ymmärtää myös koko organisaation kokonaisuus. Esimiehiltä odotetaan joustavuutta, laajakatseisuutta sekä kykyä neuvotella ja sovittaa erilaisia työn ja organisaation aiheuttamia konfliktitilanteita. Kuitenkin koko organisaatiotasolla eri yksiköiden pitää pystyä näkemään oma tehtävänsä ja vastuunsa työprosessissa selkeästi. (Järvinen 2001, 31, 35.)

Kestin (2007) mukaan organisaatio rakentuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä joilla on yhteinen tavoite. Vahva organisaatio on sellainen, jossa ylin johto luo edelly- tykset organisaation kehittymiselle. Johdon tulee osoittaa kiinnostusta kiertämällä työ- paikoilla ja olemalla kiinnostunut työntekijöiden viihtyvyydestä. Johto vaatii esimiehiltä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Esimies luo omalla toiminnallaan edellytykset onnis- tua työtehtävissä ja työyksiköt noudattavat hyviä yhdessä sovittuja toimintatapoja. Näin johtaminen näkyy organisaatiossa hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta ja vä- littämistä. Arvojohtaminen saa aikaa sen, että työntekijät uskaltavat tuoda omia näke- myksiään, jotka edistävät toimintaa. Se näkyy henkilökunnan innovatiivisuutena ja ha- luna ottaa vastuuta. (Kesti 2007, 173–174.)

2.6 Esimiehenä terveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiolla on oma erityisluonteensa, ne ovat toisaalta palveluorganisaatioita ja toisaalta moniammatillisia organisaatioita. Tällaisella organi-

saatiolla on paljon tehtäviä ja velvollisuuksia. Näin sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilta edellytetäänkin paitsi selkeää johtamisnäkemystä myös syvällistä käsitystä asiakkaiden tarpeista, yhteisön perustehtävästä, työskentelyn tavoitteista ja lisäksi eettisistä perusteista. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 24–26.) Hoitotieteellisen tutkimuksen mukaan osastonhoitajan tärkein tehtävä on työnjohtaminen. Muita tärkeitä osastonhoitajan tehtäviä ovat yhteistyö- ja kehittämistehtävät sekä henkilöstö- ja taloushallinto. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajat tekivät pääsääntöisesti puolet työajastaan kliinistä työtä ja puolet johtamistyötä. Kuitenkin kliinisen työn osuus koettiin tulevaisuudessa väheneväksi tutkimuksen mukaan. (Viitanen & Lehto 2007, 117)

Sinkkosen ja Taskisen (2007) mukaan nykyajattelu korostaa osaamisen johtamista myös terveydenhuollon organisaatioissa. Johtamisosaaminen voidaan ymmärtää inhimillisen pääoman osaksi, joka vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ne toteuttavat perustehtävänsä. Johtamisosaaminen sisältää terveydenhuollossa johtamisessa tarvittavia tietoja, taitoja, arvoja, motivaatiota, asenteita ja kykyjä. Perusterveydenhuollossa johtavilla hoitajilla vaaditaan yhtenä osaamisalueena väestön terveystarpeiden tunnistaminen ja hoitotyön missio sekä tiedon merkityksen ymmärtäminen hoitotyössä. Julkisen sektorin strategisessa johtamisessa sovelletaan melko usein Balanced Scorecard -mittaristoa, jossa on palvelujen vaikuttavuus ja vaikuttavuuden arviointi keskeisellä sijalla. Myös muutoksen johtamisessa on kyse strategisesta johtamisesta. Muutosjohtamisosaamista vaaditaan esimieheltä esimerkiksi voimavarasuunnittelun kehittämisessä, työnjaon muutoksissa ja organisaatioiden yhdistymisissä. Näiden lisäksi vaaditaan osaamista inhimillisten voimavarojen johtamisessa. Henkilöstöhallinto on tärkeä johtamisosaamisen alue hoitotyössä. Tähän osaamisalueeseen kuuluu esimerkiksi henkilöstön mitoitus, henkilöstön oikea kohdentaminen ja moninainen henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Sinkkonen & Taskinen 2007, 78, 84–91.)

2.7 Esimies ja tuottavuusjohtaminen

Timo Kultasen (2009) mukaan esimiestyön laadulla on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Esimies voi vaikuttaa muun muassa työpaikan ilmapiiriin, luovuuteen, organisaation sisäiseen luottamukseen, motivaatioon ja stressin määrään. Esimiestyön merkitys on suuri niin kansantaloudellisesti kuin kansanterveydellisestä näkökulmasta. Sairauspoissaolot aiheuttavat valtavan määrän kustannuksia ja niiden syntyyn ja määrään

esimiehellä on vaikutusta. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työ tuottavuuden välinen yhteys on tunnettu tutkimuksen mukaan pitkään. Esimiestyö on keskeisessä roolissa työyhteisöjen tuottavuuden ja hyvinvoinnin rakentajina. Esimiehellä tulisi olla taitoa ja kykyä tarttua monenlaisiin häiriötekijöihin kuten konflikteihin, laiminlyönteihin ja työpaikkakiusaamiseen. (Kultanen 2009, 4.)

Työtyytyväisyys on kiinteässä yhteydessä tuottavuuteen. Mankan (2013) mukaan yhden yksikön parannus työtyytyväisyydessä asteikoilla yhdestä kuuteen nostaa tuottavuutta teollisuudessa 6,6 prosenttia. Työtyytyväisyydellä on merkitystä sairauspoissaoloihin, luvattomiin poissaoloihin sekä työtapaturmiin. Samalla se lisää työhön sitoutumista. Johdon positiivinen käyttäytyminen toimii niin sanottuna roolimallina koko henkilöstölle. Tärkeää on tuottavuuden kannalta, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittäminen ei merkitse aina lisäkustannuksia. Päätöksiä tehdessä ja toimintaa suunniteltaessa on huomioitava, mikä merkitys niillä on tuottavuuteen ja hyvinvointiin sekä esimiesten kuin koko henkilökunnan keskuudessa. (Manka 2013, 19, Manka & Hakala 2011, 12.)

Marko Kesti (2010) tuo merkittävästi esiin koko henkilökunnan tärkeyden tuottavuusajattelussa. Kestin mukaan työelämän laatu ja henkilöstön hiljainen tieto ovat tärkeimmässä osassa, kun keskustellaan yrityksen tuottavuudesta. Johdon pitäisi välittää henkilöstöstä ja huolehtia, että organisaation kompetenssit ovat kunnossa. Tärkeimpinä kompetensseina hän pitää johtamisen, esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessit. Henkilöstöön sidottu aineeton pääoma on organisaatioiden tärkein voimavara. Aineetonta pääomaa ovat henkilöstön kokemus ja tietotaito sekä organisaation toimintatapa ja asiakastuntemus, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden jalostamisen asiakkaille. (Kesti 2010, 9–19)

Kestin (2007) mukaan sekä laadun kehittyminen että tuottavuuden parantuminen kulkevat käsi kädessä. Tuottavuuden parantaminen on mahdollista vain työyhteisön kannustamisen ja hyvän työyhteisön avulla. Tuottavuuden parantaminen on investointia, joka voi alussa jopa nostaa kustannuksia. Palvelujen turvaaminen edellyttää kuntapuolen organisaatioiden innovatiivisuutta luoda uusia palveluratkaisuja ja jatkuvaa tuottavuuden parantamista. Keskeisessä asemassa ovat johtaminen ja toimintakulttuuri sekä niiden muuttaminen niin, että kyetään hyödyntämään paremmin henkilöstön kyvykkyyk-

siä. Vuorovaikutus pitää toimia hyvin myös eri asiantuntijoiden välillä, koska palveluprosessit muodostuvat usean asiantuntijan panoksesta. Henkilökunta pitää saada ottamaan enemmän valtaa ja vastuuta paitsi omasta työstään myös muiden työstä. Tutkimusten mukaan vuorovaikutteinen, valmentava esimiestoiminta tuottaa parhaita tuloksia työyhteisön tuottavuudessa ja työviihtyvyydessä. Vuorovaikutuksen tulee olla rakentavaa ja kannustavaa, jokaista työyhteisön jäsentä pitää kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiestoiminnan onnistumiseen liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä, joita voi tietoisesti kehittää ja hyödyntää. (Kesti 2007, 50–51, 178–179., Kim 2010, 40–41.)

2.8 Esimies ja työyhteisön kehittäminen

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyöt ovat oleellinen osa kuntien omien palveluiden tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Kuntien olisi hyvä hyödyntää eri oppilaitosten, yritysten ja palvelujen käyttäjien kanssa yhdessä tekemää innovaatiotyötä. Kehittämistä voidaan suunnata yksittäisen palvelun parantamiseen tai koko organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin kehittämiseen. (Valtiovarainministeriö 2011, 12.)

Organisaatioiden ja niiden työyhteisöjen kehittyminen vaikuttavat oleellisesti niiden hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Jokaisen esimiehen vastuulla on miettiä, minkälaisia kehittämistarpeita oman vastualueen toiminnassa on ja käynnistää työntekijöiden kanssa hankkeita, jotka kehittävät toimintaa. Järvisen (2000) mukaan esimiehen pitäisi olla aloitteellinen työpaikan toiminnan kriittisessä arvioinnissa ja uudistamisessa. Esimiehen esimerkillisyyden ja johtamistaitojen lisäksi tarvitaan työyhteisössä sellaiset rakenteet, joiden puitteissa työyhteisön jatkuva kehittäminen on mahdollista toteuttaa. Kehittämisen on hyvä perustua työntekijöiden osallistumiseen, sillä jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. (Järvinen 2000, 68, 72–73 , Juuti & Vuorela 2002, 60–62.)

Työyhteisön kehittäminen johtaa aina jonkin aseteiseen muutokseen. Työelämän kehittämishankkeiden avulla pyritään lisäämään työn tuottavuutta ja työntekijöiden toimintakykyä. Johtajat ovat avainasemassa muutoksen toteuttamisessa. Johtajan tarvitsee työkaluja muutoksen hallintaan arjen eri tilanteisiin. Henkilöstöjohtamiseen on hyvä panostaa, erityisesti silloin kun tilanne on vakaa. Hyvät henkilösuhteet kantavat ja auttavat eteenpäin muutostilanteissa. Henkilökunta on aina hyvä ottaa muutoksiin jo suunnitte-

luvaiheessa. Näin saadaan monipuolista tieto- ja näkemyspohjaa muutokselle. Tärkeää on, että esimies itse sitoutuu muutokseen ja pystyy näin seisomaan sanojensa takana. Henkilökuntaa on hyvä rohkaista tunteiden käsittelyyn. Käsittelemällä asioita yhdessä saadaan hankalatkin asiat hallintaan ja voidaan vaikuttaa pelkoihin, uskomuksiin ja epäluuloihin. Muutoksen hyväksymistä ja kehittämistä helpottaa, jos työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt ja perusteet sekä kokevat muutoksen tarpeelliseksi. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 106–108.)

Etenkin kuntapuolella on esimiesten valta muutoksiin usein liian vähäinen. He joutuvat kysymään hyväksyntää johdolta, joka on kiinni organisaation muissa asioissa, ei ehdi paneutua esimiesten kysymyksiin. Pieniltä tuntuvat käytännön asiat jäävät näin suurempien ongelmien varjoon. Kuitenkin pienestä käytännön muutoksesta muodostuu suuri tuottavuuden parannus. Esimiehellä pitäisi olla heti mahdollisuus käynnistää kehittämistoimet, jotka tukevat organisaation strategiaa ja työyksikön tavoitteita. Työn sujuvuutta parantavien käytännön parannusten saattaminen työyhteisöjen omaan päätösvaltaan on strategisen henkilöstötuottavuuden keskeinen elementti. (Kesti 2010, 44.)

Työyhteisön tai tiimin oman toiminnan kehittäminen vaatii erityisen foorumin, jossa voidaan pysähtyä tarkastelemaan ja arvioimaan omaa toimintaa. Kehittämisen perusta on henkilökunnan osallistuminen ja avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus. Oman työn ja toiminnan arvioiva kehittäminen edellyttää näkökulman muutosta, joka vaatii työntekijöiltä vaivannäköä. Kiihvastahinen työ voi helposti saada yliotteen kehittämistyöstä, siksi pitää sen välttämiseksi rakentaa erillisiä suvantopaikkoja osaksi toimintaa, joissa katse käännetään hetkeksi omiin käytäntöihin ja tottumuksiin. (Järvinen 2000, 74.)

Nikkilän ja Paasivaaran (2007) mukaan työyksikön johtamisen kannalta tärkeää on, että työpaikoilla otetaan määrätietoisesti käyttöön työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Työyhteisöä voidaan kehittää erilaisin keinoin. Yleisimmät keinot ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, työn sisällön kehittäminen, työn uudelleen organisointi ja palautejärjestelmien aktiivinen käyttö. Henkilöstöjohtamisen osaamisalueiden kehittäminen tapahtuu henkilöstöä motivoimalla, moniammatillisella yhteistyöllä, erilaisten jännitteiden avoimella käsittelyllä sekä kyvyllä sitouttaa henkilöstö työyhteisöön. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 96., Colulson-Thomas 2010, 253–254.)

Säännölliset kehityskeskustelut ovat esimiehelle yksi tärkeimmistä työkaluista toiminnan arviointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Esimiesten oma asenne kehityskeskustelun tärkeydestä vaikuttaa sen tehokkaaseen käyttämiseen. Erilaisten osasto- ja tiimipalaverien onnistumisen kannalta on myös ratkaisevaa, miten esimies ymmärtää niiden tarkoituksen ja miten hän näitä tilaisuuksia johtaa. Virallisten kokousten lisäksi monissa työyhteisöissä kokoonnutaan yhteiselle aamukahville. Tällöin voidaan keskustella työasioista epävirallisemmin ja ne lisäävät yhteisöllisyyttä. Jotta erilaisilla henkilökuntapalavereilla on todella merkitystä, on tärkeää, että ne ovat säännöllisiä, niissä keskustellaan avoimesti ja ne dokumentoidaan. Hyvä palaveri on yhteinen keskustelufoorumi, jossa kaikki osallistujat voivat tulla kuulluksi ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Järvisen mukaan on erittäin todennäköistä, että työyhteisön sisäinen tiedotus ja me-henki katoavat ilman säännöllisiä työyhteisöpalavereita. Johtoryhmäpalaverit muodostavat yhden erittäin keskeisen johtamis- ja kehittämisfoorumin koko organisaatiolle ja henkilöstölle. Sen merkitystä lisää se, että palaveri toimii myös linkkinä eri työryhmien ja johtajien välillä. Monilla työyhteisöillä on lisäksi säännöllisiä kehittämispäiviä ja -palavereita, joissa tehdään yhteisiä linjauksia tulevaisuuteen. (Järvinen 2000, 75–82, Juuti & Vuorela 2002, 114, Nikkilä & Paasivaara 2007, 122.)

2.9 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia haettiin eri tietokannoista kuten Melinda, Nelli, Helda ja TamPub julkaisuarkisto, Arto artikkelitietokannasta sekä Google-haulla. Hakusanoina käytettiin tuottavuus, tuottavuus and kehitt?, esimies and tuottavuus, productivity, productivity and leader, productivity and management. Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston elektronisesta-aineistosta (e-aineisto) tehtiin monihaku terveysalalle, joista valittiin Academic Search Elite EBShost, Biobed Central, CINAHL ja Journals & Ovid. Hakusanoina käytettiin productivity and leader. Tuloksena tuli yhteensä 1854 viitettä. Nelli -tietokannasta haettaessa samoilla hakusanoilla hakutulos oli 17 viitettä. Melinda kansalliskirjastosta haettiin artikkeleita ja sanoilla tuottavuus and kehittämi?, tulos oli 349 viitettä ja hakusanoilla esimies and tuotta? saatiin tulokseksi 7 viitettä, joista osa oli kirjoja. TamPub julkaisuarkistosta tulokseksi tuli 137 viitettä haettaessa sanoilla tuottavuus or productivity. Helsingin yliopiston Helda tietokannasta samoilla hakusanoilla tulokseksi saatiin 35 viitettä.

Tietokannoista saatuihin tietueisiin tutustuttiin vain jos ne olivat saatavilla e- aineistona. Tutkimuksiin tutustuttiin otsikoiden, tiivistelmien ja johtopäätösten perusteella, osaan aineistoa tutustuttiin kokonaisuudessa. Tuottavuutta oli tutkittu perinteisesti erityisesti teollisuuden puolella. Määrärahojen väheneminen on lisännyt kuitenkin tutkimuksen tarvetta myös julkisen sektorin puolella.

Tuottavuuden mittaamiseen liittyviä tutkimuksia ovat tehneet Jääskeläinen (2009) julkisten hyvinvointipalvelujen mittausjärjestelmien suunnittelusta. Julkisen sektorin tuottavuutta ja mittausmenetelmiä ovat tutkineet Linna, Melkas, Pekkola ja Ukko (2008). Pusan (2007) tutkimus kohdistui hoitotyön tuottavuuden mittaamiseen potilasluokitusjärjestelmän avulla. Hartikka, Turunen, Tarkiainen ja Kuusela (2011) tutkimuksen tuottivat työkaluja henkilöstötuottavuuden arvioimiseen ja laskentaan. Riippa, Kaarna, Hupli ja Kärri (2012) ovat tutkineet virhelähteiden vaikutusta tuottavuuslukuihin ja Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitoksen (THL) kehittämää tuottavuuden mittausmenetelmää ja sen hyödyntämistä johtamisen apuvälineenä. (Taulukko 1, Liite 2)

Työhyvinvointiin liittyvää tuottavuutta ovat tutkineet Kultala (2009), joka mukaan esimiestyön laadulla on merkitystä organisaation tuottavuuteen. Elo, Ervasti ja Kuokkanen (2010) ovat tutkineet johtamiskäytäntöjen vaikutusta tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Kangasharjun ja Pääkkösen (2010) tutkimus koski työtyytyväisyyden ja sairauspoissaolojen välisiä yhteyksiä valtion tuottavuusohjelman aikana. Tuottavuutta ja työhyvinvointia johdon roolin kannalta olivat tutkineet Lehikoinen ja Ovaskainen (2011).(Taulukko 2, Liite 3)

Organisaation toimintaan liittyviä tuottavuustutkimuksia on tutkinut Lumijärvi (2009), joka tutki johtamisen vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Kesti, Stenval ja Syväjärvi (2009) tutkimuksen mukaan organisaation esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kyvykkyyksillä on yhteys henkilöstötuottavuuden parantamiseen. Ylihervan (2006) tutkimus koski parempien taloudellisten toimintatapojen löytämistä ja kuinka johtamisen keinoin voidaan edistää innovaatioiden syntyä. (Taulukko 3, Liite 4)

Muita tuottavuuteen liittyviä tutkimuksia ovat tehneet esimerkiksi Le (2012). hän on tutkimuksessaan perehtynyt palkitsemisen merkitykseen julkisella sektorilla. Kim (2010) on tutkinut, voiko julkinen sektori kasvattaa tuottavuutta, vaikka heillä on luontaisia rajoitteita kuten budjetit. Coulson-Thomas (2010) on tutkinut kuinka koulutus ja

kehittäminen voivat myötävaikuttaa tuottavuuteen ja toimintatapojen muutokseen terveydenhuollossa julkisella sektorilla. Salin, Aalto, Holmberg-Marttila ja Liimatainen (2012) tutkimus tuottavuudesta on kirjallisuuskatsaus, jossa tutkijat ovat tutustuneet kansainvälisten artikkeleiden perusteella erikoissairaanhoidossa olevien asiakkaiden hoitajavastaanottokäytäntöihin sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen siihen (Taulukko 4, Liite 5,)

Yhteenvedona aikaisemmista tutkimuksista voisi sanoa, että tuottavuuteen positiivisesti vaikuttavat tutkimusten mukaan hyvät johtamiskäytännöt, henkilöresurssit, koulutus sekä vaikutusmahdollisuus oman työn kehittämiseen. Tarkemmat tiedot aikaisemmista tutkimuksista löytyvät taulukoista liitteissä 2–5.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

3.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kartoittaa Suupohjan liikelaitoskuntayhtymän hoidon ja hoivan palvelujen esimiesten tietoisuutta tuottavuudesta ja sen merkityksestä omassa esimiestyössään. Opinnäytetyön tavoitteena on myös selventää teorian avulla, mitä tuottavuudella tarkoitetaan terveydenhuollon organisaatiossa yleisesti. Lisäksi tavoitteena on tuottaa työkaluja, joita esimies voi käyttää kehittääkseen henkilöstön tuottavuutta työyksikössään.

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata kysymyksiin:

1. Mikä on esimiehen näkemys tuottavuudesta terveydenhuollon organisaatiossa?
2. Miten esimies voi omalla johtamisosaamisellaan vaikuttaa tuottavuuden kehittämiseen työpaikallaan?

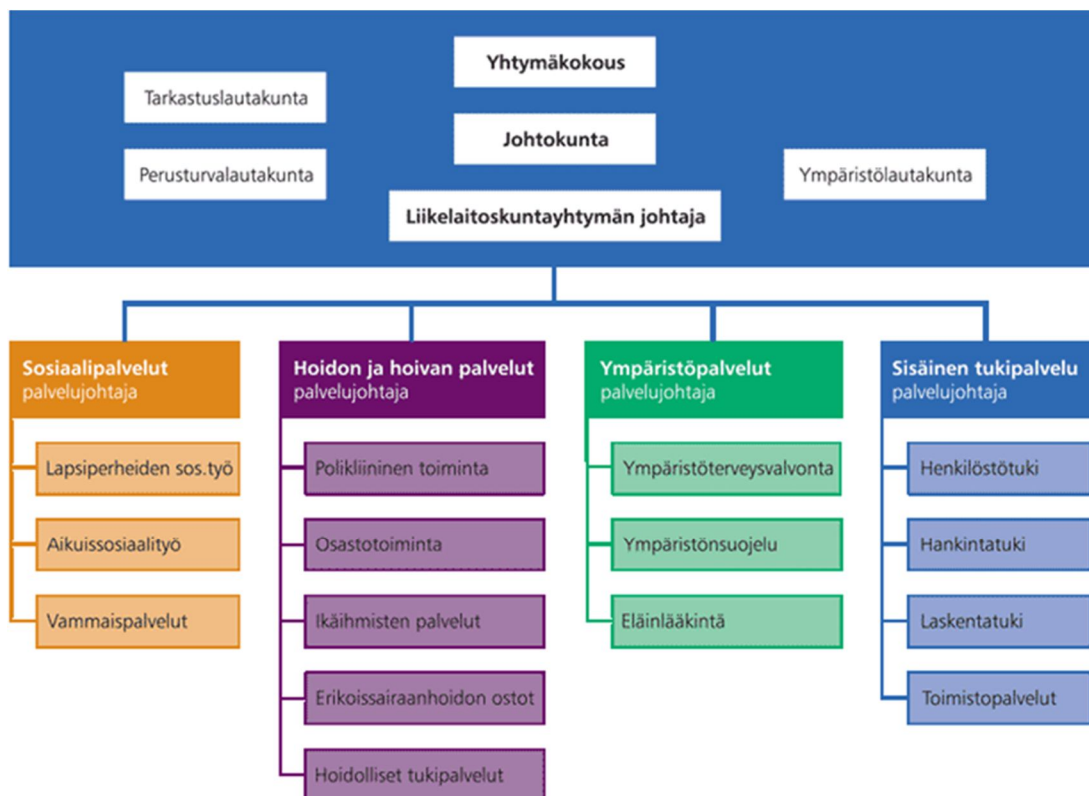
3.2 Opinnäytetyön toimintaympäristön esittely

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä toimii Kauhajoen kaupungin ja Isojoen, Karijoen ja Teuvan kuntien yhteistoiminta-alueen sosiaali- ja terveysterveysten sekä ympäristöterveydenhuollon, eläinlääkintähuollon ja ympäristösuojelun palvelujen tuottamiseen yhteistoiminta-alueen asukkaille. Kuntien omistama liikelaitos on perustettu vuonna 2008 ja se on toiminut vuoden 2009 alusta alkaen. Kunnilla on edelleen palvelujen järjestämisvastuu ja ne rahoittavat palvelut. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä 2007.)

Työntekijöitä liikelaitoksella on vuoden 2012 henkilöstötilinpäätöksen mukaan 645 henkilöä vakituisissa palvelussuhteissa ja 247 henkilöä määräaikaisissa palvelussuhteissa (Nissén 2013). Hoidon ja hoivan palvelualueen esimiehiä on tällä hetkellä 20. Heidän työyksikköihinsä kuuluvat esimerkiksi lääkärin vastaanotto toiminta ja vuodeosasto toiminnat, ikäihmisten palvelut, erikoissairaanhoidon ostot sekä hoidollisista tukipalvelut kuten esimerkiksi välinehuolto. Hoidon ja hoivan palvelujen palvelujohtaja on organisaation seuraava porras. Heidän tehtäviinsä kuuluu muun muassa johtaa ja kehittää ydin- ja osaprosessinsa toimintaa ja yhteistyötä, vastata taloudesta sekä huolehtia ydin-

ja osaprosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Heidän esimiehenä toimii liikelaitoskuntayhtymän johtaja, jolta edellytetään erityisesti substanssin tuntemista ja johtamisosaamista. Lisäksi hän johtaa ja kehittää liikelaitoskuntayhtymän toimintaa ja sen strategista valmistelutyötä yhdessä johtokunnan kanssa yhtymäkokouksen määrittelemien tavoitteiden puitteissa. Liikelaitoksen organisaatiokaavio on kuvattuna kuviossa 5. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä 2007.)

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän perussopimuksen mukaan johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoskuntayhtymän toimintaa. Johtokunta vastaa liikelaitoskuntayhtymän hallinnon, talouden ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä siitä, että liikelaitoskuntayhtymän sisäinen valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtymäkokous vastaa omistajaohjauksesta sekä strategisesta ohjauksesta. Liikelaitoksen visoin mukaan panostetaan erityisesti ennalta ehkäisevään työhön korostaen ihmisten aktiivisuutta ja omatoimisuutta. (Suupohjan peruspalveluliikelaitos 2012.)



Kuvio 5. Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän organisaatiokaavio (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä 2007)

Hoidon ja hoivan palvelujen esimiehet valitsin organisaatiosta, koska oma työpaikkani laboratorioissa kuuluu näiden palvelujen alle ja samalla se on looginen rajaus opinnäytetyöhöni.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska haluttiin kartoittaa esimiesten tietämystä ja ymmärrystä tuottavuudesta ja sen merkityksestä. Työelämän tutkimusaiheiden on noustava sen omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista. Päätös selvityksen, kartoituksen tai tutkimuksen tekemisestä vaikuttaa myös siihen, millainen merkitys teorialle annetaan tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmän valintaan liittyy myös tarpeen huomioonottaminen, millaista tietoa halutaan tutkimuksella tavoitella. (Vilka 2009, 46–49.)

Tutkimuksen teoriaosuudella haluttiin hakea tietoa tuottavuudesta ja sen merkityksestä työyhteisöissä terveydenhuollon puolella. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa empiirisellä osiolla menetelmistä, millä esimies voi kehittää henkilöstön tuottavuutta omassa työyksikössään ja omaa johtamisosaamistaan. Teoriaa käytettiin myös pohjana silloin, kun suunniteltiin haastattelukysymykset. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä monella eri tavalla. Tutkimusaineistoksi soveltuvat niin esineet, ihmisen puhe- ja tekstiaineistot kuten esimerkiksi päiväkirjat, kirjeet, dokumenttiaineistot tai valokuvat. Teema-haastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on aineiston yleisin keräämistapa, siinä tutkija esittää haastateltavalle teema-alueittain kysymyksiä. Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkia tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa. (Vilka 2009, 97–103.)

Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla lomakkeelle. Avoimissa kysymyksissä jätetään vastausta varten tyhjä tila. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut, valmiit vastausvaihtoehdot ja vastaaja valitsee esimerkiksi rastilla haluamansa vaihtoehdon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193–194.) Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä. Pääsääntöisesti kysymykset olivat avoimia, näin vastaajat saivat rauhassa pohtia haluamiaan vastauksia. Yksi kysymyksistä oli monivalintakysymys, johon oli otettu teoriasta nousseita vaihtoehtoja henkilöstön tuottavuuteen

vaikuttavista tekijöistä. Monivalintakysymyksen viimeisin vaihtoehto ei noussut kirjallisuudesta vaan se valittiin, ajatellen säästämistä yleisenä mielikuvana tuottavuudesta. Avoimet kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että kysymyksiin ei voinut vastata pelkästään, ei tai kyllä. Lomakkeen alussa kysyttiin taustatietoina haastateltavilta työkokemusvuosia esimiestyöstä. Kyselylomake ja saatekirjeineen on liitteessä 1.

Lomakehaastattelua käytettäessä ovat kysymykset hyvä testata ennen lomakkeiden jättämistä vastattaviksi. Kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus on monella tavalla tärkeä käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää. Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Taustatiedoista on usein hyötyä, kun tutkija hahmottaa tutkittavan maailmaa ja siten sen ymmärtämistä. (Vilka 2009, 109–110, 126.) Kyselylomake testattiin kaksi kertaa. Kyselylomaketta testasivat aluksi kuusi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa. Ensimmäisen testauskerran jälkeen kysymyksiä muotoiltiin uudelleen ja poistettiin osa kysymyksistä, koska kysymysten muotoilu oli liian monimutkainen ja ne eivät tukeneet kunnolla tutkimuksen tutkimusongelmaa. Toisella koehaastattelulla haluttiin kysymysten lisäksi testata myös nettikyselyn toimivuus. Kyselylomake lähetettiin kahdelle esimiehelle koetestausta varten.

Nykyään kyselylomake voidaan lähettää myös sähköpostin tai internetin välityksellä. Internetissä oleva tai sähköpostitse lähetetty kysely vaatii vastaajien perusjoukkoon kuuluvalta henkilöiltä mahdollisuuden sähköpostin ja internetin käyttöön. Lisäksi heillä tulisi olla käytettävissä samanlaiset tietotekniset resurssit. (Vilka 2009, 74–75-)

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Internetin (www.kyselynetti.com) välityksellä suoritettiin kyselytutkimus Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän hoidon ja hoivan palvelujen esimiehille (N= 20 kpl). Kyselytutkimuksella kerätyt kyselytulokset tallentuivat keskitetysti enuvon (enuvon GmbH) palvelimille. Tiedot on suojattu ulkopuolisilta, ja niihin on pääsy ainoastaan itse asiakkaalla ja enuvon erityisillä järjestelmävalvoijilla. Nettikyselyn käyttäjillä on oikeus poistattaa peruuttamattomasti yksittäiset kyselyt ja niiden avulla kerätyt tulokset. (KyselyNetti 2013.)

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin heti (15.3.2013) johtoryhmän hyväksytyä tutkimussuunnitelman. Tutkimusluvan allekirjoitti hoidon ja hoivan palvelujohtaja Mervi Latomäki 13.3.2013. Kyselyyn vastaaminen suoritettiin nimettömänä ja esimiehillä vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastausaikaa annettiin vain kymmenen päivää (päätyi 24.3.2013), koska sähköpostiin ohjautuva nettikysely saattaa upota helposti muun saapuneen postin sekaan. Muistutus kyselystä lähdetettiin muutama päivää ennen kyselyn loppumista vielä niille, jotka eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa Anttilan (2006) mukaan aineiston reflektiivisellä lukemisella. Aineistoon on hyvä tutustua useampaan kertaan läpi lukemalla, siten aineisto hahmottuu kokonaisuudessaan parhaiten lukijalle. Tavoitteena on saavuttaa aineiston todellinen sisältö, joten tässä vaiheessa ei tekstiä vielä abstrahoida eli ei etsitä käsitteitä asioille. Aineistoa tutkiminen on hyvä aloittaa avoimin, ennakko-oletuksista vapain mielin. Tutkijan tulee olla aiheesta aidosti kiinnostunut ja sisällöstä perillä, että osaa havaita olennaiset tutkittavan ilmiön piirteet. Kontekstin ymmärtäminen on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla voidaan analyysi kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Se voi olla myös avain merkitysten tulkintaan. Laadullisen aineiston analyysi voi mennä täysin pieleen, ellei jollakin tavalla jo aineiston kokoamisvaiheessa tuoda esiin sen tarkoitusta. (Anttila 2006, 276–277.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysi aloitettiin lukemalla se läpi useampaan kertaan. Ensimmäisillä lukukerroilla ei kiinnitetty huomiota yksittäisiin haastattelukysymyksiin, vaan pelkästään vastausten tekstiin. Näin haluttiin saada kokonaiskuva aineistosta ja löytää siitä yhteneväisiä käsitteitä. Aineistoa lähdettiin aluksi hakemaan sanayhdistelmiä, lausumia tai asiakokonaisuuksia käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyksi.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on paljon käytetty analyysimenetelmä hoitotieteellisissä laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla, ilmaista tai määrittää tutkittavaa ilmiötä. Aineiston suoril-

la lainauksilla voidaan lisätä raportin luotettavuutta ja osoittaa lukijalle luokittelun alkuperä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 4–5., Polit & Beck, 2004, 209–210. Vilka 2009, 140–141, 145.)

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle nimenomaan teoriasta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ja aiemmat tutkimukset aiheesta ohjaavat vahvasti käsitteiden ja luokitusten määrittelyä tutkimusaineistosta sekä aineiston analyysiä. Tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. Tutkimusaineisto analysoidaan suhteessa tehtyyn päätökseen eli ilmiöstä jo tiedetty sanelee, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostuminen, joka voi olla väljä. Sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Toisaalta analyysirunko voi olla myös strukturoitu, jolloin analyysirunkoon kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Tällöin voidaan testata aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95–100, 113–117.)

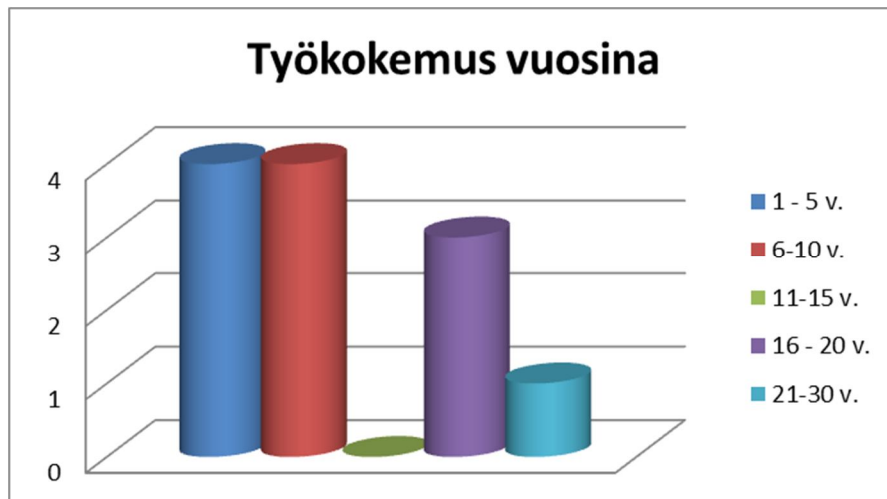
Tämän opinnäytetyön aineiston pelkistämiseen käytettiin deduktiivista sisällönanalyysiä. Teorialähtöisyys analyysimenetelmänä tuki kartoituksella saadun aineiston jäsenystä ja samalla sopi tuomaan tutkimusaineistosta esiin esimiesten käsityksiä tuottavuudesta. Analyysirunkona käytettiin Balanced Scorecard -mittariston näkökulmia. Ohjauviksi tekijöiksi valittiin siis henkilöstö-, talous-, prosessi- ja asiakasnäkökulmat. Aineistosta nousseet lausumat ja asiayhteydet tuottavuudesta sijoitettiin kategorioihin eri näkökulmien mukaan. Tavoitteena oli poimia lausumia, joilla on merkitystä tuottavuuden kehittämisessä työyhteisöissä ja joihin esimies voi omalla osaamisellaan vaikuttaa.

Seuraavassa vaiheessa aineistosta otettiin vain henkilöstönäkökulmasta tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä (alakategoriat), joista sitten haettiin samankaltaisuuksia ja yhdisteltiin samaan alueeseen kuuluvat sanat tai sanaparit edelleen yläkategorioiksi. Henkilöstönäkökulman pelkistetyt lausumat ja niistä johdetut kategoriat on esitetty taulukossa 5, joka on liitetiedostona. (Liite 6) Yläkategorioiksi nousseet aiheet sijoitettiin teoriasta lähteneisiin esimiehen osaamiseen liittyviin asioihin. Niistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä pääkategoriat.

5 TULOKSET

5.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastasi 12 esimestä (N=12), mikä on 60 % kyselyn saaneista esimiehistä. Muistutus esimiehille ei lisännyt vastaajien määrää. Kyselytutkimuksessa taustatietoina haluttiin saada selville ainoastaan esimiehen työkokemus vuosina. Yli puolella vastanneista esimiehistä oli alle 10 vuotta työkokemusta ja lopuilla vastanneista työkokemusta oli 10:stä 27 vuoteen. Työkokemusta esimiestyössä oli kertynyt suurimmalle osalle vastaajista kuitenkin jo useita vuosia. Oheisesta kuvioista 6, näkyy tarkempi työkokemusten jakautuminen.



Kuvio 6. Hoivan ja hoidon alueen esimiesten työkokemus vuosina.

5.2 Esimiesten näkemyksiä tuottavuudesta terveydenhuollon organisaatiossa

Esimiesten mukaan tuottavuuteen voidaan vaikuttaa suunnitelmallisella, tavoitteellisella ja taloudellisella toiminnalla. Lisäksi heidän mukaansa pitää poistaa töiden päällekkäisyyksiä ja tuottaa niitä palveluja mille on kysyntää. Monessa vastauksessa tuottavuuteen oli ajateltu kuuluvan resurssien järkevä käyttö, hyödyntämällä työvuorosuunnittelua ja tehtävien jakoa. Esimiesten mukaan tuottavuutta oli se, että tuotetaan laadukkaita palveluita tämän hetkisin resurssein. Asiakkaiden/ potilaiden voimavarojen hyödyntäminen ja tukeminen sekä työtehtävien asiakaslähtöisyys ymmärrettiin myös osaksi tuottavuutta.

Osassa vastauksista tuli kuitenkin esiin, että jotkut esimiehistä käsittivät tuottavuuden lähinnä budjetissa pysymisenä ja kustannusten kurissa pitämisenä. Yksi vastaajista ajatteli tuottavuuden olevan käytössä enemmän yksityisellä puolella ja se olisi käsitteenä siirtynyt kunnalliselle puolelle vasta viime vuosina. Kaksi esimiehistä toi esiin tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä henkilökunnan työhyvinvoinnin tärkeyden ja työssä jaksamisen, joka heidän mukaansa vähentää sairauslomia ja tuo enemmän työvuosia.

”Että nykyiset resurssit käytetään mahdollisimman järkevästi potilaiden / asukkaiden hyväksi (esim. työvuorosuunnittelua ja tehtäväjakoja apuna käyttäen)”

”Budjetin raameissa pysymistä.”

”Asiakkaat saavat tarvitsemansa terveyspalvelut mahdollisimman laadukkaasti käytettävissä olevilla resursseilla. Palvelut tuotetaan johdon määrittämien kriteerien mukaisesti. Tuotetaan sitä palvelua, mitä tilataan.”

Työyksikköjen tuottavuustavoitteisiin kuului neljällä esimiehellä budjetissa pysyminen. Potilaiden voimien kohentuminen hoidon aikana ja kuntouttaminen kotikuntoon tulivat esiin osassa vastauksista. Erään vastauksen mukaan tavoitteiden asettamisessa ei voida puhua pelkästään tuottavuudesta vaan pitää keskustella myös palvelujen ja toiminnan vaikuttavuudesta samassa yhteydessä.

”Vaikuttavuus eli toiminnalla saadaan toivottua vaikutusta aikaan.”

”Potilaat tulisi kuntoutua mahdollisimman nopeasti kotiutuskuntoon. Kulut ei saisi lisääntyä. Potilaspaikkamääriä on laskettu samalla, kun väestö kuitenkin ikääntyy kiihtyvällä tahdilla eli potilaita ei saisi jäädä pitkäaikaishoitoon.”

”Potilaan voimien kohentuminen hoidon aikana.; Hoito toteutetaan mahdollisimman taloudellisesti, budjetissa pysyen.; Hoitojakson pituus alle 1 kk”

Esimiesten mukaan työyksikköjen tuottavuustavoitteisiin kuuluivat myös henkilöstön perehdytys, rekrytointi, hyvän ammattitaidon ylläpitäminen. Henkilökunnan hyvinvointi, koulutus ja henkilöstön tehokas sijoittelu työpisteisiin koettiin tuottavuuteen vaikuttaviksi toiminnoiksi ja niillä on merkitystä esimiesten mukaan myös palvelun laatuun.

”Perehdyttäminen/ tiedetään mitä tehdään, missä tehdään, miksi tehdään jne.; Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, yhdessä tekeminen.; Ammattitaidon ylläpitäminen, tieto-, taidon ja kokemuksen jakaminen keskenämme.; Tavoitteellinen, taloudellinen, suunniteltu toiminta; Ajankäyttö”

”Henkilökunnan hyvinvointi, koulutusta ja hyvä huomioida työntekijöiden vahvuusalueet.; Palvelun hyvä laatu ja vanhukset tyytyväisiä.”

Tukea esimiehet kokivat tarvitsevansa omilta esimiehiltään niin tuottavuuden kehittämiseen kuin arjen johtamiseen. Yhteisiä keskusteluja talouden ja tuotannon suunnitteluun myös kaivattiin. Vastauksen antaneet toivoivat esimiehiltään organisaation yhteisten tavoitteiden selkeyttämistä, jotta voisivat kehittää omaa yksikköään samansuuntaisesti muiden kanssa. Henkilökunnan koulutuksen suunnitteluun kaivattiin tukea ja koulutusmahdollisuuksia toivottiin lisää. Osalle esimiehistä tuntui tärkeältä saada positiivista palautetta omilta esimiehiltään, koska sillä koettiin olevan merkitystä omaan työhyvinvointiin ja yleiseen jaksamiseen.

”Koulutusta. Esimiestukea hyvässä hengessä. Ei ylhäältäpäin käskyttämistä ja sanktioidilla pelottelua, vaan keskustelua, ideointia ja tukemista.”

”Niukoissa resursseissa pitäisi miettiä asioita kokonaisuuksina, ei niin, että jokainen miettii asiaa vain oman yksikkönsä näkökulmasta. Koko organisaatio on oltava menossa samaan suuntaan. Yhden yksikön on hankala toimia tuottavasti tai kehittää sitä, jos muiden yksiköiden ajatus/tavoitteet ovat ihan toisenlaiset.”

”Selkeästi määritellyt tavoitteet, mihin pyritään. Käyttöön mittarit, joilla tuottavuutta/ vaikuttavuutta voidaan mitata.”

”Omalta esimieheltäni saan tukea ja ohjausta tarpeen mukaan.; Koulutus on tärkeää.; Henkilökunnan jaksaminen on sydäntä lähellä, kun henkilökunta voi hyvin ,niin vanhuksetkin ovat tyytyväisiä.; Toiminnan tehostaminen.”

”Henkilöstölle kouluttautumismahdollisuuksia ja resursseja kouluttautumiseen.; Toimintatapojen tarkastelua ja yhteisiä keskusteluja esimiehen kanssa osaston toimintatavoista.; Yhteisiä palaverieita esimiesten kesken.; Resurssien varmistaminen; Perustehtävän mahdollistaminen riittävin resurssein.; Järkevään säästämiseen ohjaaminen, ettei tehdä viiden pennin säästöllä kymppin vahinkoa.”

Yhteenvedona kuviossa 6 esitetään tuloksista esiin nousseita esimiehen tuottavuusjohtamiseen vaikuttavia alakategorioita henkilöstönäkökulmasta katsottuna.



Kuvio 6. Henkilöstön tuottavuuden johtaminen

5.3 Esimiehen johtamisosaamisen vaikutus tuottavuuden kehittämiseen työpaikallaan

Lähes kaikkien esimiesten mukaan tuottavuuden kehittäminen oli tarpeellista. Tarpeellisuus nousee esiin erityisesti siinä, että työyksiköissä on tällä hetkellä käytössä niukat budjetit ja resurssit. Joku esimiehistä pohtikin tuottavuuden mittaamisen vaikeutta ja kokonaiskustannusten merkitystä arjessa. Väestön ikääntymisen katsottiin vaativan erityishuomiota samoin kuin henkilöstön rekrytointi, kun mietitään tuottavuuden kehittämisen tarpeellisuutta. Monista vastauksista paistoi huoli erityisesti siitä, kuinka tämän hetkisillä resurssien niukkuudella pystytään vastaamaan kaikkiin nykypäivän haasteisiin.

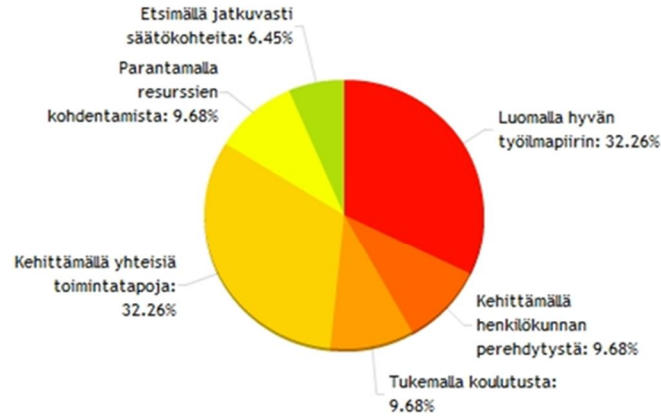
”Erittäin tärkeä.; Niukat budjetit, samoin niukat resurssit edellyttävät entistä enemmän kehittämään tuottavuuteen suuntaavia elementtejä /keinoja, jotta pystymme vastaamaan haasteisiin, mitä meiltä odotetaan ja vastaamaan tuottavuuden haasteisiin nykypäivänä ja käyttämään niukat resurssit mielekkäällä tavalla tuottavuus huomioiden.”

”Todella tarpeellinen tässä taloudellisessa tilanteessa. Ja kun otetaan vielä huomioon väestön ikääntyminen ja hoitohenkilöstön rekrytointihaasteet.”

”Tuottavuuden kehittäminen on tarpeellinen. Tietoisuus oman yksikön kustannusten muodostumisesta edistää taloushallintaa. Tuottavuuden mittaaminen ei ole vain yksittäisten palvelujen kustannusten mittaamista, vaan pitäisi laskea laajempi kokonaiskustannusten/hyötyjen vaikutus. Laajempi yhteiskunnallinen kokonaishyöty jää tarkastelun ulkopuolelle, jos tuijotetaan vain yhden palvelusiivun tuottamiskustannuksia. Nykyisin kokonaiskustannuksia ei liene tutkittu?”

Ainoassa monivalintatehtävässä esimiehet saivat valita kaksi vastausvaihtoehtoa, joilla voidaan heidän mielestään vaikuttaa eniten tuottavuuden parantamiseen omassa työyksikössään. Vaihtoehdot olivat: luomalla hyvä työilmapiiri, kehittämällä yhteisiä toimintatapoja, kehittämällä henkilökunnan perehdytystä, tukemalla koulutusta, parantamalla resurssien kohdentamista sekä etsimällä jatkuvia säästökohteita.

Esimiesten valintojen mukaan hyvän työilmapiirin kehittäminen ja yhteisten toimintamallien löytäminen olivat tärkeimmät vaikutusmahdollisuudet tuottavuuteen. Pienin vastausprosentti oli jatkuvien säästökohteiden etsimisellä. Henkilökunnan perehdytyksen kehittäminen, koulutuksen tukeminen ja resurssien kohdentamisen parantaminen saivat kaikki kolmen esimiehen kannatuksen. Vastausten prosenttiosuudet on esitetty piirakkakuviossa 7.



Kuvio 7. Esimiehen vaikutusmahdollisuuksia oman työyksikön tuottavuuteen

Kysymys kehityskeskustelujen merkityksestä sai erilaisia katsontakantoja asiaan. Erään esimiehen mukaan niiden merkitys koettiin tärkeämmiksi läpikäydä työntekijöiden kannalta kuin esimiesten kannalta. Toisaalta kehityskeskustelut nähtiin keinoksi kuulla jokaisen työntekijän ääntä. Merkitykselliseksi esimiehen ja työntekijöiden näkökulmista kehityskeskustelujen toteuttaminen koettiin työntekijöiden koulutusten ja kehittämisen suunnittelun kannalta. Lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan esimiesten mukaan käydä läpi työntekijän perustehtävää ja työyksikön omia tavoitteita. Eräs esimiehistä nosti esille mahdollisuuden molemmanpuoliseen palautteen antamiseen. Yksi vastanneista esimiehistä ei kokenut koko kehityskeskustelua lainkaan tärkeänä, koska työyksikössä keskustellaan avoimesti muutenkin.

”Kehityskeskustelut ovat väline työyksikön kehittämiseksi. Kehittäminen ei voi olla vain kehityskeskustelujen ainoa keino, vaan mielipiteen vaihto, ideointi ja työyhteisöön vaikuttaminen on jatkuvaa vuoropuhelua päivittäin.”

”Kehityskeskustelussa esimies käy työntekijän kanssa läpi;; - työntekijän perustehtävän, johon työntekijä tietää voivansa rauhassa keskittyä siihen; - työn/toiminnan keskeiset tavoitteet, johon tulee pyrkiä; ; Jos työntekijä ei ole näistä tietoinen, työn tuottavuus kärsii.”

”En pidä kauhean tärkeänä, koska työyksikössäni keskustellaan asioista muutenkin. Yksittäisiä ajatuksia ja ideoita voi joskus toki kehityskeskusteluissakin tulla esiin. Mutta kuitenkin kehityskeskusteluja en pidä tässä avainasemassa.”

Kysyttäessä parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen siirtämisestä käytäntöön, esimiesten mukaan parhaita tapoja niiden siirtämiseen olivat työyksikköpalaverit tai kehittämispalaverit. Myös erilaiset kehittämishankkeet ja kehittämispäivät ovat työyksiköiden yhteisiä foorumeita, missä kehitetään yhdessä yhteisiä toimintamalleja sekä käytetään henkilökunnan asiantuntemusta hyväksi. Osa esimiehistä koki hankalaksi tuoda uusia käytäntöjä vahojen tapojen tilalle, koska henkilökunta ei halua luopua vanhoista käytännöistä.

”Koko työyksikön ja työntekijäryhmien kehittämispalaverit, kehittämispäivät, osallistuminen kehittämishankkeeseen sekä yksilöiden omat, hyvät käytännöt nostetaan esiin -> yhdessä pyritään miettimään, miten toimintaa kehitetään, mitä kokeillaan, mitä otetaan pysyvään käytäntöön.”

”Esim. Säännölliset palaverit; joissa avoimesti tuodaan esille/jaetaan kunkin tietoa, taitoa ja kokemusta ja hyödynnetään kaikki toisilta saamaa.; Esim. Koulutuksista annetaan palaute työyhteisössä ja käydään yhdessä läpi aihetta, kukin tietämyksensä siihen antaen.

”Keskustelemalla asioista, kokeillaan uusia ideoita, tuodaan esiin jonkun hoitajan asiantuntemus ja hyödynnetään sitä työssä. Työyhteisö on hyvin avoin uusille kokeiluille/ideoille.”

”Siinä hyvä kysymys. Hyviä käytäntöjä on paljon, näyttöön perustuvaa ja tutkittuun tietoon perustuvaa tietoa on paljon mutta haaste on saada ne elämään käytännössä kun ”aina on tehty näin”

Viimeiseen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja siinä haluttiin tietää, minkälaisia ajatuksia kyselytutkimus oli herättänyt. Kysely oli herättänyt monenlaisia tunteita ja se oli esimiesten mukaan saanut heidät myös pohtimaan tuottavuutta. Yksi esimies koki, ettei johtoporras ollut kiinnostunut todellisesta toiminnasta ja realiteeteista ja tote si päätännän olevan pelkkää politiikkaa. Samalla toivottiin myös, että poliittisissa päätäjissä olisi enemmän sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia mukana päättämässä

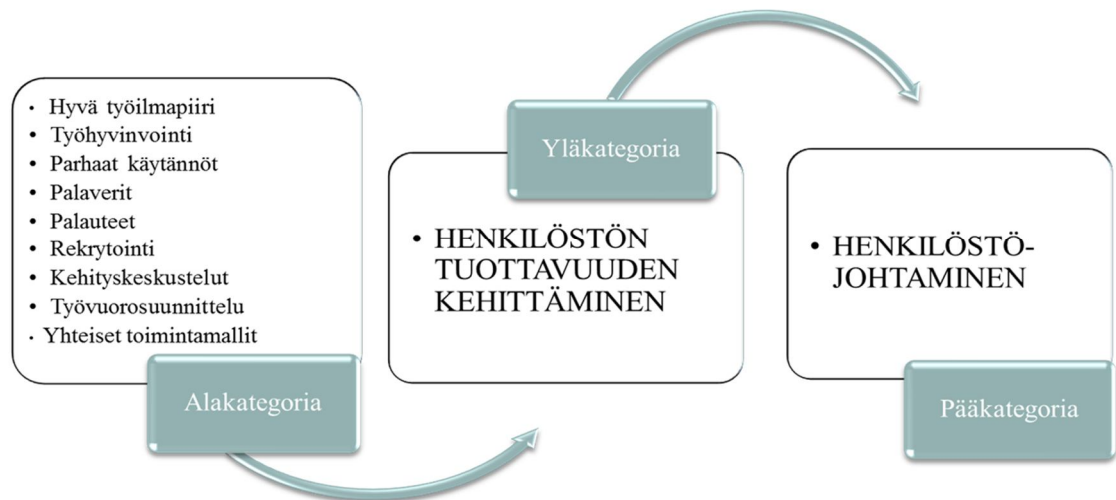
”sote -asioista”. Kysely oli herättänyt myös ärsytystä ja kysymykset oli koettu hankaliksi. Vastauksissa käsiteltiin myös epätietoisuuden ja riittämättömyyden tunnetta johtajana sekä stressin sietokykyä, jonka koettiin käytännössä olevan oiva taito ja joka esimiesten mukaan kehittyy työkokemuksen myötä.

”Haasteellisia kysymyksiä. Näitä harvemmin tulee ajateltua toimintaa pyöritettäessä.”

”taas kerran huomasin miten ”itsestään selvyys” eli esimies tuottavuuden kehittäjänä ei olekaan itsestään selvyys. Myös itsensä johtamisen taidot joutuvat taas puntariin!”

”Tuottavuus sanan taakse verhoillaan monia kipeitä asioita joita pitäisi käsitellä eritavalla. Jos ei ole rahaa ei paljon auta kertoa että tarvitaan tuottavuutta. Kyllä sääste-tään kunhan joku sanoo mistä ja kuinka.”

Yhteenvedona kuviossa 8 esitetään tuloksista esiin nousseita esimiehen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat alakategorioita henkilöstönäkökulmasta katsottuna.



Kuvio 8. Henkilöstön tuottavuuden kehittäminen

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Vilkan (2009) mukaan tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on lähdettävä liikkeelle arvioimalla tutkimusmenetelmiä, tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia tarkastelemalla. Laadullisen tutkimuksen arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita. (Vilka 2009, 158–159) Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus ja sen tutkimusraportti on kirjoitettu mahdollisimman objektiivisesti. Päätös tehdä kartoitus kyselytutkimuksen avulla Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän hoidon ja hoivan palvelujen esimiehille, ohjasi valintaan laadulliseen tutkimusotteeseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuudesta puhuttaessa käytetään reliabiliteettiä ja validiteettiä käsitteitä. Vastaavasti laadullisessa tutkimusorientaatioissa käytetään usein vaikuttavuuden käsitettä. Tutkimusta on hyvä arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksesta pitää välittyä mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Lisäksi pitää tulla esiin tutkijan omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa. (Vilka 2009, 158–159., Toikka & Rantanen 2009, 121–123.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, mistä valintojen joukosta on päädytty tiettyihin ratkaisuihin ja miten niihin päädyttiin. Hänen pitää myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2009, 159.) Tutkijan on siis ymmärrettävä tutkimuskohteensa kulttuurinen ja kontekstuaalinen luonne. Lisäksi tutkimuksen johdonmukaisuus on toinen keskeinen tutkimuksen luotettavuuden osatekijä. Se vaatii tutkijalta tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Näin saadaan tuotua esille analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. (Toikka & Rantanen 2009, 123–126)

Opinnäytetyön tutkimustulokset on kuvattu mahdollisimman monipuolisesti. Pohdinnan avulla avataan tehtyjä ratkaisuja ja valintoja. Lisäksi siellä verrataan teorian ja kysely-

tutkimuksen esiin tuoman käytännön tietoja suhteessa toisiinsa. Ne pyritään tuomaan esille mahdollisimman läpinäkyvästi.

Kyselylomake lähetettiin internetin välityksellä niin sanottuna nettikyselynä esimiehille. KyselyNetti -palvelu on verkkopohjainen kyselytietoalusta, joka mahdollistaa internet-pohjaisten verkkokyselyjen laatimisen, suorittamisen ja arvioinnin (KyselyNetti 2013). Vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla vaikeaa, koska internetiin vastanneen tietokone voidaan paikallistaa sen IP -numeron perusteella. (Vilkkä 2009, 74–75.)

6.2 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Hyvän tutkimuksen tekeminen vaatii huomioonotetuksi riittävästi eettisiä näkökohtia. Tutkimuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Ihmisarvon kunnioittaminen tulee olla tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimukseen osallistuneilta edellytetään asiaan perehtyneisyyttä, ja osallistuminen täytyy olla vapaaehtoista. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 24–27)

Opinnäytetyö on tehty tieteellisiä hyviä tutkimuskäytäntöjä noudattaen. Teoriaosaan on valittu mahdollisimman laadukasta kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Kyselytutkimukseen osallistujille lähetettiin kyselyn mukana saatekirje opinnäytetyön aiheesta ja siinä oli tekijän yhteystiedot. Saatekirjeessä mainittiin myös tutkimustulosten luottamuksellinen käsittely. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaajien yksityisyys pystyttiin säilyttämään. Raportissa ilmenevät suorat lainaukset on valittu niin, ettei yksittäistä vastaajaa pysty niistä tunnistamaan. Opinnäytetyön raportti tullaan esittämään myös tutkimukseen osallistuneille esimiehille, jolloin heillä on mahdollisuus arvioida raportin oikeellisuutta.

Nettikyselyn tietosuoja varmennettiin rekisteröitymällä ohjelman käyttäjäksi. Kyselyyn vastanneiden esimiesten anonymiteetti pystyttiin suojaamaan, koska nettikyselyyn vastanneiden vastaukset voidaan poimia koontilomakkeelta suoraan kysymyksittäin. Tällä tavoin ei tullut esiin yksittäiset vastaajat tai heidän IP -osoitteensa ja näin anonymiteetti saatiin säilymään. Nettikysely poistetaan kokonaisuudessaan heti, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Samalla siten poistuvat kaikkien vastaajien tiedot ja heidän antamansa vastaukset.

6.3 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön empiirisen osion haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat toisaalta hyvin tietoisia tuottavuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Toisaalta ilmeni vastausten tulkinnan edetessä, että tuottavuus nähtiin usein myös pelkästään budjettiin liittyvänä asiana eikä niinkään esimerkiksi kehittämisen mahdollisuutena. Siihen voi olla syynä myös haastattelukysymykset ja opinnäytetyön tutkimuskysymysten muoto, joka on muuttunut tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön suunnitelman mukaan tavoitteena oli tutkia tuottavuuden käsitettä yleisesti ja sen merkityksen tunnettavuutta. Lopullinen päämäärä täsmentyi tutkimuksen edetessä. Esimiehen rooli nousi pääasiaksi tarkasteltaessa tuottavuutta. Erityisesti esiin nousivat esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen.

Taustatietona ollutta työkokemuksen määrä ei tuonut lisäarvoa opinnäytetyön tuloksille. Esimiesten työkokemus lisää kuitenkin vastausten asiantuntevuutta. Kartoituksen tulosten tarkastelu ei tuonut uutta esiin teorian kannalta katsottuna vaan tulokset vahvistivat jo teoriassa esiin tulleita asioita. Monivalintakysymyksen vastauksena toivottiin esimiehiä valitsemaan kaksi tärkeintä vaihtoehtoa kuudesta. Nettikysely antoi vastausmahdollisuuden useimpaankin kohtaan. Vastauksia tulkittaessa tuli esiin, että kysymyksistä oli valittu yhteensä 31 vaihtoehtoa, joten niitä oli seitsemän ylimääräistä vastausta vastaajamäärään nähden. Osa esimiehistä oli valinnut kolme tai useampia vaihtoehtoja. Tulosten tulkintaan sillä ei ole merkitystä, koska eniten saaneet vaihtoehdot oli valittu 10 kertaa vastaukseksi. Muut valinnat saivat ainoastaan kahdesta kolmeen vastausta kukin vaihtoehto.

Henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä tuli esiin esimiesten vastauksista esimerkiksi resurssien suunnittelu, henkilöstön tehokas sijoittelu, henkilökunnasta ja työilmapiiristä huolehtiminen sekä esimerkiksi koulutuksen tukeminen. Kirjallisuuden mukaan työn tuottavuuteen, henkilöstönäkökulmasta katsottuna, vaikuttaa se, miten työn tavoitteet on määritelty ja henkilöstön tiedossa sekä miten työ on organisoitu. Työn tekemisen pitää olla myös oikea-aikaista ja oikeanlaatuista lisäksi osaaminen pitää olla kohdallaan. Hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan positiivisesti siihen, millainen on henkilökunnan työkyky ja työmotivaatio. (Manka & Hakala 2011, 12.)

Myös Valtiovarainministeriön (2011) mukaan henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kehittämisellä on merkittäviä vaikutuksia tuottavuudelle. Niillä on ratkaiseva merkitys niin palvelun laadun, työn tuottavuuden kuin kustannusten kannalta. Hyvän työilmapiirin on todettu estävän tarpeettomia lisäkustannuksia sen parantaessa työmotivaatiota, vähentäessä tietokatkoja palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa sekä sen on todettu vähentävän hoitovirheitä. (Valtiovarainministeriö 2011, 7.)

Monissa vastauksissa yhdistettiin tuottavuus myös palvelujen vaikuttavuuteen ja palvelun hyvään laatuun. Esimiesten vastauksissa tuli esiin myös toiveita siitä, että päättäjissä olisi mukana enemmän sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia. Asioiden molemminpuolinen ymmärrys voisi lisääntyä, jos päättäjien keskusteluihin ja palavereihin otettaisiin myös enemmän mukaan työntekijöiden edustajia sekä mahdollisesti myös asiakkaita tuomaan asioihin omia näkökulmiaan. Asiakkaat ovat kahdessa roolissa julkisten palvelujen käyttäjinä ja maksajina. Asiakkaiden tarpeet ovat myös tärkeässä roolissa, kun mietitään mitä palveluja tuotetaan. Tutkimukset osoittavat, että kuntien päättäjien olisi helpompi tehdä päätöksiä, kun tuottavuuden merkitys ymmärrettäisiin laajemmin, siis tehokkuus ja laatu mukana. Päättäjien pitäisi tutkijoiden mukaan ottaa myös työntekijät ja asiakkaat käymään keskusteluja kanssaan, kun kyse on työn tuottavuudesta ja tehokkuudesta. (Linna, Melkas, Pekkala & Ukko 2010, 494.)

Kultasen (2009) mukaan esimiesjohtamisella on suuri merkitys henkilökunnan tuottavuuteen. Huonon esimiestyön on katsottu vaikuttavan sairauslomiin, jopa irtisanoutumisiin. Vastauksissa tuli esiin, että esimiehet olivat hyvin tietoisia sairauslomien merkityksestä tuottavuuteen. Moni esimies kantoi huolta työntekijöittensä hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Kehittämisellä on merkitystä koko organisaation uudistumiseen. Tällöin korostuu yksilöiden, työyksiköiden ja koko organisaation tahto muuttaa toimintatapoja. Uudistukset herättävät aina monenlaisia tunteita ja pelkoja. Johtamisen merkitys ja positiivisen tulevaisuuden kuvan luominen on tärkeää kehittämisessä ja muutoksessa. Organisaatioon on voinut muodostua sellaisia tapoja, joihin on sitouduttu voimakkaasti ja jotka saattavat estää nykyisten käytäntöjen kyseenalaistamisen ja uusien ratkaisujen etsimisen. Tällöin ei ole helppo luopua vallitsevista käytännöistä, jotka ovat toimineet hyvin useita vuosia. (Yliherva 2006, 25.) Samoin esimiehet kokevat vastausten mukaan välillä haas-

teita, yrittäessään saada uusia toimintatapoja elämään käytännössä, koska ” *aina on tehty näin*”.

Miettisen (2005) mukaan terveydenhuollon niin sanotulla keskijohdolla on oleellinen tehtävä innovatiivisuuden johtamisessa. Heidän pitää huolehtia henkilökunnan osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä sekä henkilöstön toimintaedellytysten luomisesta. He ovat lähijohtajien ja henkilöstön osaamisen kehittäjiä, valmentajia ja mentoreita, jotka ohjauksen avulla yhdistävät eri työyhteisöissä olevaa osaamista toimiviksi ja työtä kehittäviksi kokonaisuuksiksi. (Miettinen 2005, 263.) Esimiehillä tuntui olevan tarve ohjaukseen, erityisesti talouden suunnittelukeskusteluihin he kaipasivat apua. Lisäksi kartoituksesta nousi esiin huoli siitä, että kehittävätkö organisaatiossa kaikki työyksiköjään samaan suuntaan ja esimiehet toivoivat saavansa päämääristä selkeästi määritellyjä tavoitteita.

Teoriaan tutustuminen ja kartoitus toivat esiin esimiehen keskeisen aseman tuottavuuden kehittäjänä. Esimies voi kuitenkin omalla toiminnallaan vaikuttaa vain organisaation sisäisiin tekijöihin. Tuottavuus ja tuloksellisuus ovat viime kädessä kiinni aina ihmisistä, heidän osaamisestaan, työmotivaatiostaan ja yhteistyökyvystään. Motivoitunut henkilökunta lisää siis tuottavuutta ja johdon tehtävänä on löytää tapoja henkilöstön motivoimiseksi. Henkilökunnan luottamus esimieheen ja organisaatioon lisäävät sitoutumista ja halua kehittää omaa työympäristöään. Tuottavuutta voidaan tavoitella myös parantamalla työhyvinvointia ja vähentämällä työntekijöiden sairauspoissaoloja. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja sillä on vaikutusta esimerkiksi palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Tutkimukset osoittivat myös, että henkilökunta sitoutuu tuottavuusajatteluun sitä paremmin mitä enemmän heillä on mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja työprosessien parantamiseen. Tuottavuusajattelu lisää myös yhteisöllisyyttä ja erilaista yhteistyötä työntekijöiden ja eri työyksiköiden välille. (Työturvallisuuskeskus, luettu 2013.)

Toinen tavoite tutkimukselle oli selvittää, miten esimies voi omalla johtamisaamisellaan vaikuttaa omassa työpaikallaan tuottavuuden kehittämiseen. Tänä päivän esimiehiltä vaaditaan monella tapaa vahvaa muutosjohtamisen osaamista niin kehittämiseen, toimintatapojen muuttamiseen kuin erilaisten työpaikkojen yhdistyessä. Muutosjohtaminen vaatii kokonaisvaltaista otetta ja vahvaa henkilöstöjohtamisen osaamista. Henkilökunnalle on esimiesten annettava tuki ja ymmärrys muutostilanteissa ja seistävä itse

täysin muutoksen takana. Esimiesten pitää tuntea työn tavoitteet ja selkeät päämäärät, osata kannustaa ja rohkaista henkilökuntaa kehittämään omaa toimintaansa ja innovoimaan kokonaan uutta toimintaa. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 106–108.) Esimiehet halusivat tutkimuksen mukaan tukea työyksikkönsä kehittämiseen, koulutuksen ja talouden suunnitteluun. Kaikki uuden kehittäminen vaatii voimavaroja ja osa esimiehistä oli väsynyt jatkuvaan kehittämiseen. Esimiehet ovat olleet mukana viime vuosina useissa muutoksissa ja uuden kehittämisessä, kun eri kuntien toiminnot yhdistettiin samaan organisaatioon. Esimiesten alaisuuteen kuuluu työpisteitä eri kuntien alueella, joka voi omalta osaltaan lisätä haastetta työyksikköjen kehittämiseen.

Yksi tutkimustavoite oli herättää keskustelua työpaikoilla tuottavuudesta ja siinä onnistuttiin hyvin. Vastauksista ilmeni, että asiasta oli keskusteltu monilla työpaikoilla. Lisäksi kysymykset olivat ärsyttäneet joitakin, mikä mielestäni myös on yksi tapa herättää ajattelemaan asiaa. Teoriassa tuli esiin, että teoreettisella sisällönanalyysillä analysoitaessa sisällöstä voi nousta esiin muutakin uutta tietoa. Mielestäni jotkut vastaukset osoittivat, että kaikille esimiehille organisaation strategia ei ollut täysin sisäistettynä. Hämäläisen ja Maulan mukaan esimiesten tehtävänä on muuttaa strategia ymmärrettävään muotoon henkilöstölle ja poimia juuri se osa strategiasta, joka koskee hänen alaistensa toimintaa. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan ole kovin hyviä viestijöitä, saati sitten itse innostuneita strategiasta. Siinä tapauksessa ylimmän johdon täytyy tukea heitä ja innostaa heitä strategiasta. Arjen esimerkit voivat olla yksi tehokas tapa ymmärtää strategian merkitystä. Uuden strategian tullessa, voidaan yksiköissä ottaa esimerkeiksi vanhoja työtilanteita ja miettiä, miten niissä tulisi uuden strategian mukaisesti toimia. Toisaalta iskulauseen tai strategian esittämistä kuvana kannattaa harkita (Hämäläinen & Maula 2004, 89–93, 107.)

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän strategiasta löytyi yhteistoimintastrategian motto: ”Määritellään, mitä palvelua pitää saada aikaan eikä kuinka se tehdään!”. Motto ei kuvasta kovin hyvin esimiesten vastauksissa esiin tulleiden tavoitteiden päämäärää, inhimillisestä palvelutapahtumasta ja henkilökunnan työhyvinvoinnista. Se ei myöskään kannusta tuottavuuteen, jos ajatellaan teoriasta nousseita tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Mottoa ei ole myöskään helppo muistaa, joten siitä ei ehkä ole apua strategian sisäistämiseen. Lyhyempiä ja napakampia mottoja on helpompi muistaa kuten esimerkiksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ”Lupaus hyvästä palvelukokemuksesta” tai Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ”Ihmisen terveyden tähden”.

Kaplanin ja Nortonin kokemuksen mukaan, erilaiset terveydenhuollon organisaatiot ovat asettaneet asiakkaat BSC -kartojen huipulle. Useimmat heistä ovat käyttäneet Balanced Scorecard -mittaristoa menestyksekkäästi. Näin on heidän mielestään koska, tehokas palveluiden toimittaminen asukkaille selittää useimpien hallinnollisten ja yleishyödyllisten organisaatioiden olemassaolon. (Kaplan & Norton 2002, 173.)

Henkilöstö on tuottavuusajattelussa panos, joka tarvitaan tuottamaan tuotoksia. Opinnäytetyössä tuli esiin erilaisia työkaluja esimiehille tämän panoksen tuottavuuden kehittämiseen. Suurin osa työkaluista on jo tuttuja esimiehille, mutta ehkä he eivät ole niitä aikaisemmin ajatelleet keinoiksi henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen. Tuottavuuden kehittämiseen työkaluina voidaan käyttää seuraavia asioita: palaverit, kehityskeskustelut, rekrytointi, työnkierrot, sijaisuudet, tehtävien oikeudenmukainen jakaminen ja perehdytys. Lisäksi tuottavuutta lisää työhyvinvoinnista huolehtiminen, hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen, antamalla työntekijöille lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kouluttaminen ja tulospalkkiomahdollisuudet. Yksi tapa löytää kehittämismahdollisuuksia on myös se, että esimies haastattelee lähteviä työntekijöitä.

6.4 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö saavutti hyvin tavoitteensa tuottavuuden tietoisuuden lisääntymisessä. Esimiesten tietoisuutta tuottavuudesta ja henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä voidaan ajatella olevan keskimääräisesti samaa luokkaa toimintaympäristön organisaation ulkopuolellakin, joten opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös muissa organisaatioissa.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla seuraavat tutkimusaiheet:

- ❖ Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat tuottavuuteen työpaikoilla?
- ❖ Miten tuottavuuden kehittäminen vaikuttaa palvelun laatuun ja määrään?
- ❖ Miten asiakkaiden ottaminen palvelujen suunnitteluun vaikuttaa tuottavuuteen?
- ❖ Tuottavuuden merkitys työntekijöiden kannalta.

LÄHTEET

- Annala, U., Linna, P., Melkas, H., Pekkola, S., Rantanen, H. & Ukko, J. 2008. Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden asialla. Päijät-Hämeen palvelu rakenneuudistus -projekti. Kuntien palvelurakenteiden kehittämisprojekti. Päijät-Hämeen liitto A173.
http://www.paijathame.fi/easydata/customers/paijathame/files/paketti/julkaisut/maakunnan_tuottavuusohjelma.pdf
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen.2. painos. Hamina: Akatiimi Oy
- Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes. Helsinki
- Colebatch, T. 2012. Productivity: we're winning half the battle. The Sydney Morning Herald. July 10, 2012. Luettu 11.2.2013.
www.smh.com.au/action/printArticle?id=3441696
- Coulson-Thomas, C. 2010. Transforming productivity and performance in healthcare and other public services: how training and development could make a more strategic contribution. Industrial and commercial training. VOL. 42 NO. 5.
- Elo, A., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena, Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4302.pdf
- European Association of National Productivity Centres (EANPC) 2005. Productivity The High Road to Wealth. Memorandum. Brussels.
[http://www.eanpc.eu/ens/ens01.nsf/52b2da8b666e069080256aaa002ab228/754a85126b4c1450c125758c00300f66/\\$FILE/EANPC_memorandum2005.pdf](http://www.eanpc.eu/ens/ens01.nsf/52b2da8b666e069080256aaa002ab228/754a85126b4c1450c125758c00300f66/$FILE/EANPC_memorandum2005.pdf)
- Hartikka, T., Turunen, J., Tarkiainen, R. & Kuusela, E. 2011. Strateginen henkilöstötuottavuuden laskenta ja ohjaus, hiljaiset signaalit. Luettu 4.1.2012.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5114.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkasalo, A. 2010. Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen. Tapaustutkimuksina Tampere ja Vantaa. Suomen Kuntaliiton julkaisumyynä. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Hämäläinen., V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia-sarjaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. 2009. Projekti TSR 108104. Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu. Teollisuustalous. Tampereen teknillinen yliopisto.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108104Loppuraportti.pdf>

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

<http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>

Kangasharju, A. & Pääkkönen, J. 2010. Tutkimukset 159, Mainettaan parempi tuottavuusohjelma?, Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. VATT -tutkimukset 159. Government Institute for Economic Research. Helsinki: Oy Nord Print Ab. http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t159.pdf

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaseva, K. 2011. Asiakkaan asema, itsemäärääminen. Vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:16. Helsinki.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3320152&name=DLFE-16805.pdf

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2011. Innovatiivisuus ratkaisuna henkilöstötuottavuuden haasteisiin. Kuntatutkijan seminaari 25.5.2011 Lapin yliopistolla.

www.kunnalistiede.fi/KTY/tutkijaseminaari.htm. Luettu 3.3.2013.

Kesti, M., Sternvall, J. & Syväjärvi, A. 2009. Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Artikkel. Hallinnon tutkimus1/2009.

Kim, J.2010. Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public. Public administration Review. Jan/Feb 2010; ABI/INFORM Complete. pg 28–49.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2007. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi.1. – 2.painos. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Jari Vuori (toim.). Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kultanen, T. 2009. Väitöstutkimus. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT- alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tietojenkäsittelylaitos. Tampereen yliopisto. <http://acta.uta>.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa kunnassa – HESTRANET -kehittämishankeen osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia.

Helsinki.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2009/109279Loppuraportti.pdf>

Kuntatyönantaja. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1998. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol.11, no1/99.

KyselyNetti. 2013. Verkkopohjainen kyselytietoalusta. www.kyselynetti.com. Käytetty kyselytutkimukseen 14.3.2013.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005.1. painos. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Le, T. 2012. Palkitseminen julkisella sektorilla tuottavuusjohtamisen näkökulmasta. Oulun yliopisto: Terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Lehikoinen, M. & Ovaskainen, S. 2011. Johtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden ristikkäiset vaikutukset. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tikkurila.

Linna, P., Melkas, H., Pekkola, S. & Ukko, J. 2010. Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management, Vol. 23 Iss: 5, pp.479 – 499.

http://www.emeraldinsight.com/products/first/pdf/public_sector.pdf

Lönnqvist, A., Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S. & Vuolle, M. 2008. 1.painos. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet. Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke 107389. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamutrukikoda.

Lumijärvi, I. 2005. Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa Toim. Vuori, J. Terveys ja johtaminen. 2005. 1 – 2. painos. Helsinki: WSOY.

Manka, M-L. 2013. Työtyytyväisyys tuo tulosta. Ilkka –lehti 21.3.2013. Seinäjoki. Luettu 21.3.2013

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. tukea tuottavuuden ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.

Miettinen, M. 2005. Terveystieteiden innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. 1.–2.painos. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Jari Vuori (toim.). Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2. painos. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Sipoo: Silverprint.

Nissén, A-C. 2013. Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän henkilöstöpäällikkö. Sähköposti. Luettu 10.4.2013.

Polit, D.,F. & Beck, C.T. 2004 Nursing Research. Principles and Methods. Kanada.

Pusa, A-K. 2007. The Right Nurse in the Right Place. Nursing Productivity and Utilisation of the RAFAELA Patient Classification System in Nursing Management. Kuopin yliopisto. Väitös.

Puusa, A. & Karppinen, H. 2011. Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU:ssa: UNIpress.

Riippa, I., Kaarna, T., Hupli, M. & Kärri, T. 2012. Sairaalan tuottavuustiedot johtamisen työkaluksi. Artikkel. Suomen Lääkärilehti 4/2012.

Salin, S., Liimatainen, T., Holmberg-Marttila, D. & Aalto, P. 2012. Erikoissairaanhoidon vastaanottojen hyödyistä. Suomen Lääkärilehti 2012:67(6): 423-26. Luettu 8.1.2013.

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2007. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Toim. Vuori, J. Terveys ja johtaminen. 2005. 1 – 2. painos. Helsinki: WSOY.

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2007. www.llky.fi. Luettu 8.1.2013.

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä. 2012. Hallintosääntö 1.1.2013. Luettu 15.3.2013.

http://www.llky.fi/tiedostot/hallinto/LLKY_Hallintosaanto_01012013lukien_1.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. 3. korjattu painos. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuottavuuden pyöreä pöytä Sihteeristön katsaus. 2011 Tulevaisuus tehdään työpaikoilla – toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen Suomessa. www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/tuottavuuden_pyorea_poytaa

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 8., uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuominen, K. Päivitetty 2011. Balanced Scorecard -mittaristo, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking LTD.

Työturvallisuuskeskus. Hyvä johtaminen. Tuottavuustyö. Luettu 5.1.2013. http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen

Valtioneuvoston kanslian. Tiedote 351/2011. Julkisen tuottavuuden tietoperustassa puutteita – peruskouluun kaivataan tasokoetta. Valtioneuvoston viestintäyksikkö.

<http://government.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?toid=2213&c=0&moid=2208&oid=345298>

Valtiovarainministeriö. 2003. Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteiksi. Valtionhallinnon kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantaminen –hanke. 1/2003. Helsinki: Edita Prima Oy.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/34304/34306_fi.pdf

Valtiovarainministeriö. 2011. Toimintaympäristö muuttuu – Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi. Tampere: Juvenes Print, Tampereen yliopisto Oy.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110606Toimin/tuottavuusopas_low.pdf

Viitanen, E. & Lehto, J. 2007. Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Toim. Vuori, J. Terveys ja johtaminen. 2005. 1 – 2. painos. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1. – 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportti 64. Helsinki: Edita Prima Oy. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1(2)**Arvoisa esimies**

Opiskelen parhaillaan Tampereen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tutustuin jo pari vuotta sitten tekniikan tohtorin Aki Jääskeläisen kirjoittamaan mielenkiintoiseen artikkeliin tuottavuudesta ja tuottavuuden mittaamisesta. Hänen mukaansa tuottavuutta voidaan kehittää alhaalta ylöspäin organisaatioissa. Hyvinvointipalveluiden tuottavuutta voidaan parantaa muutenkin kuin henkilökuntaa vähentämällä ja palvelujen laatua heikentämällä. (Jääskeläinen, 2011.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa kyselyn avulla hoidon ja hoivan palvelujen esimiesten tietoisuutta tuottavuudesta ja sen kehittämisestä Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymässä.

Toivon, että sinulta löytyy hetki aikaa (noin 10 minuuttia) ja innostusta täyttää kyselylomake. Vastaukset palautuvat kaikki nimettöminä minulle. Kaikki tähän opinnäytetyöhön liittyvät tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisina ja niin, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan missään vaiheessa.

Kiitos yhteistyöstä!

Kaikki kyselyn palauttaneet osallistuvat kahden kirjapalkinnon arvontaan.

Tuija Tuominiemi

Bioanalyttikko, Teuvan terveyskeskus laboratorio

(jatkuu)

Työkokemus esimiehenä ____ vuosina

1. Mitä ymmärrät työn tuottavuudella terveydenhuollon organisaatiossa?
2. Millaisia tuottavuustavoitteita on työyksiköllesi asetettu?
3. Millä tavoin esimies voi mielestäsi vaikuttaa tuottavuuden parantamiseen omassa työyksikössään? Valitse seuraavista kaksi mielestäni tärkeintä tekijää:

- luomalla hyvän työilmapiirin
- kehittämällä henkilökunnan perehdytystä
- tukemalla koulutusta
- kehittämällä yhteisiä toimintatapoja
- parantamalla resurssien kohdentamista
- etsimällä jatkuvasti säästökohteita

4. Millaista tukea haluaisit esimiehenä työyksikkösi tuottavuuden kehittämiseen?
5. Kuinka tarpeellisenä yleensä näet tuottavuuden kehittämisen työyksikössäsi?
6. Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on mielestäsi työyksikkösi kehittämiseksi?
7. Miten työntekijöiden parhaat käytännöt ja tietämys hyödynnetään työyksikössäsi?

Kerro mitä ajatuksia tämä kysely sinussa herätti.

Liite 2. Taulukko 1. Tuottavuuden mittaamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia

1(3)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Jääskeläinen, Aki 2009 Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu Projekti TSR. 108104</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli suurten julkisten organisaatioiden tarpeisiin soveltuvia tuottavuusmittareita ja niiden suunnitteluprosessia.</p>	<p>Tapaus tutkimus</p>	<p>Helsingin kaupungin eri tason johdon haastatteluja (N=20) - kokemuksia tuottavuuden mittareiden suunnittelusta ja käyttöön otosta - kaupungin eri palveluissa, tuottavuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyvää mittausdataa saadoista yksiköistä vuosilta 2006 - 2008 (noin 270 samoja mittareita käyttävää päiväkoita).</p>	<p>Aineiston keräysmenetelmät olivat toimintatutkimus ja haastattelut. Mittausdatan analysoinnissa hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä: korrelaatioita, varianssianalyysiä, puuanalyysiä ja klusterianalyysiä. Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.</p>	<p>Tutkimusprojektiin keskeinen kontribuutio liittyi bottom-up lähestymistavan soveltamiseen julkisten palveluiden tuottavuuden mittauksessa. Tulokset osoittivat, että hyvinvointipalveluissa on tärkeää keskittyä palvelua tarjoavan kapasiteetin tehokkaiseen hyödyntämiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja asiakkaiden tarpeiden ennakoimisiin.</p>
<p>Hartikka, Teija, Turunen, Jaana, Tarkiainen, Rikka & Kuusela, Eeva 2011 Strateginen henkilöstötuottavuuden laskenta ja ohjaus, hiljaiset signaalit</p>	<p>Hankkeen yhteisenä tavoitteena oli luoda yrityksiin konkreettiset työkalut johdolle henkilöstötuottavuuden arvioimiseen ja laskentaan sekä saada työhyvinvoinnista tuottavuus nousuun.</p>	<p>Tapaus tutkimus</p>	<p>Hankkeessa kaikkien osallistuvien organisaatioiden, Vapo, Saarijärven kaupunki ja Starkki, yhteinen tavoite oli saada työhyvinvoinnista tuottavuus nousuun osallistuvien ryhmien osalta. Yritys ja kuntapuolen organisaatioissa oli haasteena henkilöstöpääoman kytkentä liiketoiminnan johtamiseen.</p>	<p>Hankkeessa käytettiin sähköisiä työkaluja, eli Henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentaa</p>	<p>Tuottavuutta voidaan merkittävästi parantaa, kun organisaation kehittäminen on riittävän tehokasta ja perustuu henkilöstön näkemykseen ja osallistumiseen. Tuottavuuden tulosalkiomainen otettiin hankkeen myötä kuntapuolella käyttöön. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nousu. Laskentamalli näytti selittävän käytännössä havaitun työhyvinvoinnin tuottavuuden välisen yhteyden.</p>

(Jatkuu)

Liite 2. Taulukko 1. Tuottavuuden mittaamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia

2(3)

<p>Linna, Paula, Melkas Helinä, Pekkola, Sanna & Ukko Juhani 2010 Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions</p>	<p>Tuottavuuden merkityksiä julkisella sektorilla ja kuinka sitä mitataan siellä.</p>	<p>Tapaustutkimus</p>	<p>Tutkimus on suoritettu Päijät-Hämeen alueella kuntien viranomaisille, jotka koostuvat erikoissairaanhoidosta, sosiaali- ja terveyspalveluista sekä koulutuspalveluista.</p>	<p>Empiirinen aineisto on kerätty haastattelulla ja työpaja-työskentelyllä. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti julkisen sektorin tuottavuuden tuottavuuden mittaaminen sekä tuottavuuden vaikutusta vuos.</p>	<p>Julkisen sektorin tuottavuutta ja sen mittaamista, ei voida käsitellä ilman keskustelua tehokkuudesta. Kuntien päättäjien on helpompi tehdä päätöksiä, kun ajattelee tuottavuuden laajemmin (tehokkuus ja laatu mukana). Päättäjien pitäisi ottaa tuottavuus ja tehokkuus keskusteluun myös mukaan työntekijät ja asiakkaat.</p>
<p>Pusa, Anna-Kaisa 2007 The Right Nurse in the Right Place Nursing Productivity and Utilisation of the RAFAELA Patient Classification System in Nursing Management Oikea hoitaja oikeassa paikassa. Hoitotyön tuottavuus ja RAFAELA hoitoisuuhuokitusjärjestelmän hyödyntäminen hoitotyön johtamisessa</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten hoitotyön tuottavuutta voidaan mitata potilaslukitusjärjestelmän avulla.</p>	<p>Teoreettisena viitekehysenä tutkimuksessa käytettiin tyylonlaista näkökulmaa sekä hoitotyön tuottavuuden tarkastelua terveyshallintotieteen, terveystalouden ja tuotantotalouden näkökulmasta.</p>	<p>Artikkelit PAONCIL menetelmän testauksista Oulun yliopistollisen keskussairaalan osastoja (pilotitutkimuksessa). Neljän yliopistollisen keskussairaalan hoitotyönjohtajille kyselytutkimus vuosina 2004 – 2005 RAFAELA-järjestelmän käytöstä (N=63).</p>	<p>Aineisto analysoitiin artikkelien osalta lineaarisen regressio-analyysin avulla. Toimen aineisto analysoitiin vertaamalla henkilökunnan kustannuksia RAFAELA:sta saatujen tietojen perusteella tilanteissa, joissa henkilökuntaa oli optimimäärä, liian vähän tai paljon henkilökuntaa tilanteeseen.</p>	<p>Optimaalisen työtalanteen mittaaminen auttaa hoitotyön johtajia sijoittamaan ja suuntaamaan hoitajia tehokkaan potilaiden hoidon tarpeen mukaisesti. Lisää työhyvinvointia, hoidon laatua ja samalla potilasturvallisuutta.</p>

(Jatkuu)

Liite 2. Taulukko 1. Tuottavuuden mittaamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia

3(3)

<p>Rüppä, Iiris, Kaarna, Tarja, Hupli, Markku & Käm, Timo 2012 Sairaalan tuottavuustiedot johtamisen työkaluksi</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin mitä virhelähteitä THL:n tuottavuustilastoon sisältyy Etelä-Kajalan keskussairaalan (EKKS) tapauksessa ja tilastointitavan luotettavuutta.</p>	<p>Tapaustutkimus</p>	<p>Etelä-Kajalan keskussairaalan (EKKS) ja sen viiden enkoisalan (sisätaudit, kirurgia, naistentaudit ja synnytykset, syöpätaudit sekä keuhkosairaudet) Teknisten virhelähteiden vaikutusta vuosilta 2004–2008.</p>	<p>Tutkimus tehtiin THL:n tuottavuus-tilastoja, palaute-aineistoa sairaalan hoitoilmoitustietojen kirjauksista, EKKS:n taloushallinnon tietojärjestelmistä kerättyä materiaalia sekä sairaalan ja THL:n henkilöstön haastatteluja.</p>	<p>Virhelähteiden vaikutus tuottavuuskuuhin oli koko sairaalan tuottavuus-kehitystä tarkasteltaessa hyvin vähäinen, mutta enkoisalakohteisessa tarkastelussa virhetekijöillä oli jonkin verran vaikutusta. THL:n kehittämää tuottavuuden mittaumenetelmää ja tilastointia varten kerättävää tuottavuustietoavoidaan hyödyntää sairaalan johtamisen tukena.</p>
---	--	-----------------------	---	--	--

Liite 3. Taulukko 2. Työhyvinvointiin liittyvät tuottavuustutkimukset

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Elo, Anna-Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010 Hyvinvoinnista ja tuottavuudesta esmiestyön haasteena Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa	Tuottaa teoreettista ja käytännöllistä tietoa siitä, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvoinnista ja toiminnan koettu tuottavuus ovat yhteydessä toisiinsa.	Tapaustutkimus	Kolmen julkisen sektorin organisaation esmiehet (N=44) ja heidän alaisensa (N=893) Tutkimuksessa tehtiin kaksi kyselyä. Esimiehille järjestetyissä workshoppeissa käytiin keskusteluita työajan hyvinvoinnista ja tuottavuuden mittareista.	Keskusteluita ja analysointia laadullisesti. Yksilö- ja ryhmäinterviews hierarkkisilla regressioanalyysillä. Ryhmäkeskustelut on analysoitu teema-analyysillä.	Esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan tuottavuus olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. Hyvien johtamiskäytäntöjen vaikutus tuottavuuteen ei riippunut kuitenkaan pelkästään työntekijöiden hyvinvoinnista.
Kangasharju, Aki & Pääkkönen, Jenni 2010 Maimettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. VATT Tutkimukset 159	Valtion virastojen ja laitosten työhyvinvoinnin kehittymistä tuottavuusohjelman aikana.	Tapaustutkimus	Tilastokeskuksen tuottavuusluvut: Valtion työmarkkinalaitoksen työtyytyväisyyskysely ja valtion tuottavuustilastot	Valtion virastojen ja laitosten tuottavuuden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä 2000-luvulla. Taustamuuttujana laitosten henkilökunnan ikä- ja koulutustietoja. Herkkyyksianalyysijä aineistosta.	Tutkimuksessa ei tullut esiin negatiivista yhteyttä työhyvinvoinnin ja tuottavuusohjelman välille. Sen sijaan tuottavuusohjelman aikana yleinen työtyytyväisyys näytti hieman lisääntyneen.
Lehikoinen, Marita & Ovasainen, Sēja, 2011 Johtamisen, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden ristikkäisvaikutukset. Työterveyshuollon ja johdon roolin hyvinvoinnin ja tuottavuuden henkilöstön taustalla	Opinnäytetyö Työhyvinvoinnin, johtamisen ja tuottavuuden ristikkäisvaikutuksia.	Kvalitatiivinen tutkimus	Haastattelut Suomen johtavien työhyvinvoinnin, johtamisen ja tuottavuuden asiantuntijoiden Ahoista, Juutista, Kestistä, Suutaniesta sekä Maljasta Johtamiskoulutuksen kurssin opiskelijat (N=42)	Aineiston keruuprosessi koulutuksen alussa ja päätyttyä. Asiantuntijahaastattelut sähköpostikyselyinä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.	Koulutus auttaa esmiestyössä. Esimiehellä tulee olla oikeat välineet, tiedot ja keinot johtaa työyhteisöä tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Työterveyshuollon roolin tulisi muuttaa organisaation toimintaa ja työtä tukemaan.

Liite 4. Taulukko 3. Organisaation toimintaan liittyvät tuottavuustutkimukset

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Lurijärvi Ismo 2009 Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?	Johtamismallien yhteyksistä organisaation korkeaan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen? Millaisella mekaniikalla johtamistoiminnan katsotaan ja uskotaan vaikuttavan ja millaisia ehtoja ympäristö asettaa johtamisen ja tuloksen positiivisen yhteyden toteutuvuudelle.	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen aineistona ovat aihealuetta käsitelleet tieteelliset artikkelit tieteellisten artikkelien elektronisesta kirjastosta viimeisen 20 vuoden ajalta. N=150	Tutkimuksen asetelmassa on nojaututtu ja pyritty hyödyntämään Pawsonin ja Tilley'n tunnetuksi tekemää realistisen evahuaation viitekehystä.	Empiirinen tutkimusosa osoitti, että johtajan omaehtoinen itsensä kehittäminen ja systemaattinen ohjajakoulutus lisäävät merkittävästi tuottavuutta organisaatiossa.
Kesti, Marko Stenvall, Jan Syväjärvi, Antti 2009 Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä	Tunnista vaikeasti hahmotettava yhteys henkilöstön toiminnan ja sen kyvykkyyden sekä henkilöstölähtöisen tuottavuuden kanssa.	Toimintatutkimus	Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli henkilöstömäärältään hieman yli 1000 hengen yritys.	Tutkimukseen osallistui 20 tulosvastuuta yksikköä (kohderyhmä) eripuolilta Suomea. Yksiköiden koko vaihteli N=15-125 työntekijän välillä. Tutkimuksessa seurattiin kohdeorganisaation tulosvastuullisten yksiköiden kasvua ja henkilöstötuottavuuden tuloskorttien muutosta suhteessa mitattuihin kyvykkyyksiin.	Henkilöstö näyttää omaavan hiljaisia tietoja siitä, mikä tekijät pitää ensisijaisesti saada kuntoon, että työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan lisätä. Organisaation esinestoinnan ja toimintakulttuurin kyvykkyyksillä näyttää tutkimuksen mukaan olevan selkeä kytkentä henkilöstötuottavuuteen ja sen parantamiseen.
Yltherva, Jukka 2006 Tuotta vuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat Sitran raportti 64	Tutkimuksen tavoitteena on synnyttää uusia, taloudellisempia toimintatapoja.	Tapaus tutkimus	Kone Oy, Morenia Oy, Tiehallinto ja Tiehikelaivos.	Tutkijan aineisto on käsitelty tekijän väitöstyössä kehitettyyn ”Organisaation uudistus- ja innovaatiokyvyn johtamismalliin”, johon tämä raportti pohjautuu.	Kehittämällä laadullisesti niitä panoksia, joita prosessissa tarvitaan. Organisaation visio, strategiat ja tavoitteet synnyttävät uudistusstarvetta, ohjaavat toimintaa ja edistävät johtamisen keinojen innovaatioiden syntyä.

Liite 5. Taulukko 4. Muut tuottavuutta tutkineet tutkimukset.

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analyysimenetelmä	Keskeiset tulokset
Le, Trang 2012 Palkitseminen julkisella sektorilla tuottavuusjohtamisen näkökulmasta.	Päätavoitteena oli kuvata ja analysoida palkitsemisen merkitystä tuottavuudelle tuottavuusjohtamisen näkökulmasta.	Fenomenografinen tutkimus	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) Hyvinkään sairaanhoitoalueen johto- ja esmiehteitä viissä olevat henkilöt	Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Hyvinkään ja Kellokosken sairaaloissa työskenteleviä johtajia. (N=14) Aineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä.	Palkitsemisella voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suoriutumiseen ja sitä kautta tuottavuuteen. Julkisella sektorilla nopea palkkio oli koettu toimivammaksi palkitsemismuodoksi kuin tulospalkkio.
Coulson-Thomas, Colin 2010 Transforming productivity and performance in healthcare and other public services: how training and development could make a more strategic contribution	Osoittaa kuinka uusi oppinut sukupolvi ja hyvät työkalut vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka tulevaisuudessa selvitetään ongelmia ja jaetaan osaamista.	Kvalitatiivinen tutkimus	Kouluttajat ja kehittämissen ammattilaiset	Teemahaastattelu	Tutkimus osoitti, että julkisessa terveydenhuollossa koulutus ja tuki auttavat kohtaamaan tulevaisuuden muutoksia ja niitä hyötyvät sekä työntekijät että asiakkaat. Ja se lisää tuottavuutta.
Kim, Jungin 2010 Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector.	Voiko julkisen sektorin kasvattaa tuottavuutta, vaikka heillä on huonot resurssit ja rajoitteita kuten budjetit	Toimintatutkimus	Esmiehet	Julkisen ja voittoa tuottamattoman sektorin johdosta ja hallinnosta kyselytutkimus (N=1220) NASP-III aineisto johtajista Regressioanalyysi	Tuottavuuteen vaikutti eniten ylimmän johdon ja organisaation jäsenten riskinottovalmius ja työntekijöiden suoriutumiskykyyn perustuvat tavoitteet.
Salmi, Sirpa Aalto, Pajro, Holmberg-Marttila, Doris Liimatainen, Teija Pirkkamaan sairaanhoitopiiri 2012 Enkkoisairaanhoidon hoitajavastaanottojen hyödyistä kansainvälistä näyttöä	Katsauksessa tarkoituksena oli arvioida ja kuvata enkoisairaanhoidon hoitajavastaanottojen laatua sekä niiden tuottavuutta ja tehokkuutta kansainvälisten tutkimusten avulla.	Kirjallisuuskatsaus	Katsauksessa arvioidaan enkoisairaanhoidon hoitajavastaanottojen laatua sekä niiden tuottavuutta ja tehokkuutta kansainvälisten tutkimusten perusteella. (N = 23)	Tiedonhaku oli tehty v. 2010 elektronisista tietokannoista Medline, Cinahl (EBSCOhost), Linda ja Arto. Lisähaku samoista tietokannoista v. 2011 Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.	Katsauksen mukaan avohoidon laajentaminen ja tehostaminen edellyttävät uusien toimintatapojen käyttöönottoa terveydenhuollossa. Potilas on nähtävä resurssina, jonka oma osaamista ja motivaatiota pitää tukea. Hoitajavastaanotto toiminta edellyttää, että lääkäreiden tuki pitää olla saatavilla tarvittaessa.

