

PALVELUTOIMINNAN JOHTAMISEEN KÄYTETYN TYÖAJAN NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET

Tiivistelmä

Tekijä(t) Väisänen, Kaija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 55	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Palvelutoiminnan johtamiseen käytetyn työajan nykytila ja kehittämistarpeet		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää Uudenmaan ja Etelä-Hämeen erityishuoltopiirin, Eteva kuntayhtymän Erityispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköiden palvelutoiminnan johtamiseen käytetyn työajan nykytila ja kehittämistarpeet.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Erityispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköiden työn sisältöä eli mistä osa-alueista työ muodostuu tällä hetkellä, miten johtamiseen käytetty työaika vastaa työn tehtäväalueita ja millaisia muutoksia tulevaisuus edellyttää palvelujohtamiselta kohdeyrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käytettiin lähteinä työajan seurannan toimintoluokkiin ja organisaation uudistumisen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukseen liittyvää kirjallisuutta ja internetlähteitä. Tietoperusta valittiin tukemaan tutkimusta ja tutkimuksen tavoitteita.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä oli Erityispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköille laadittuja työajanseurantalomakkeita. Alue- ja palvelupäälliköt seurasivat työaikaansa 15 arkipäivän ajan. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä ja tässä hyödynnettiin tutkijan omaa työkokemusta.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää, että aluepäälliköt käyttivät noin puolet työajastaan henkilöstöjohtamiseen, kokouksiin ja palavereihin sekä viestintään. Palvelupäälliköt käyttivät lähes puolet työajastaan päivittäisjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen.</p>		
Asiasanat johtaminen, työajanseuranta, tehtävän vaativuus, kehitysvammapalvelu		

Abstract

Author(s) Väisänen, Kaija	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 55	
Title of publication Current state and development needs of working hours spent on service operation management		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The subject of this thesis was to chart the current state and development needs of the working hours spent on managing the service operations of the regional and service managers of the Disability Services division of the special care district of Uusimaa and Tavastia, Eteva The Joint Municipal Authority.</p> <p>The purpose of the thesis was to examine the contents of the work of the regional and service managers of the Disability Services division, i.e. what areas their work currently consists of, how the working hours spent on management correspond with the duties of the work and what kind of changes the future requires from service management within the subject company.</p> <p>For the knowledge base of the thesis, literature and internet sources related to the categories of activity in time tracking, as well as the requirements of organisational renewal and new kinds of management, were used as sources. The knowledge base was selected to support the study and its goals.</p> <p>The study was carried out utilising a quantitative approach. The data collection method consisted of using time tracking forms created for the regional and service managers of the Disability Services division. The regional and service managers carried out time tracking for 15 weekdays. Additionally, the study involved using participant observation as a research method, utilising the researcher's own work experience.</p> <p>The results of the study indicate that the regional managers spent approximately half of their working time on personnel management, conferences and meetings and communication. The service managers spent nearly half of their working time on daily management and personnel management.</p>		
Keywords management, time tracking, task complexity, disability service		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne	2
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1	Keskeiset osa-alueet ja käsitteet.....	4
2.2	Henkilöstöjohtaminen	5
2.3	Päivittäinen johtaminen.....	6
2.4	Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen	9
2.5	Talouden johtaminen	10
2.6	Asiakaskeskeinen johtaminen.....	11
2.7	Organisaation uudistuminen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukset.....	12
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	20
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus.....	20
3.2	Erityispalvelut-tulosalue	21
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	23
4	TYÖAJANKÄYTTÖ JA KEHITTÄMISTARPEET	26
4.1	Työn sisältö ja työajan käyttö tehtäväalueittain	26
4.2	Työajan käytön ja työn tehtäväalueiden vastaavuus	29
4.3	Palvelujohtamisen kehittämistarve työajan seurantatulosten perusteella	31
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	33
5.1	Tulosten pohdinta	33
5.2	Opinnäytetyön arviointi ja tulosten soveltaminen kohdeyrityksessä	34
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	35
5.4	Jatkotutkimustarpeet.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	42

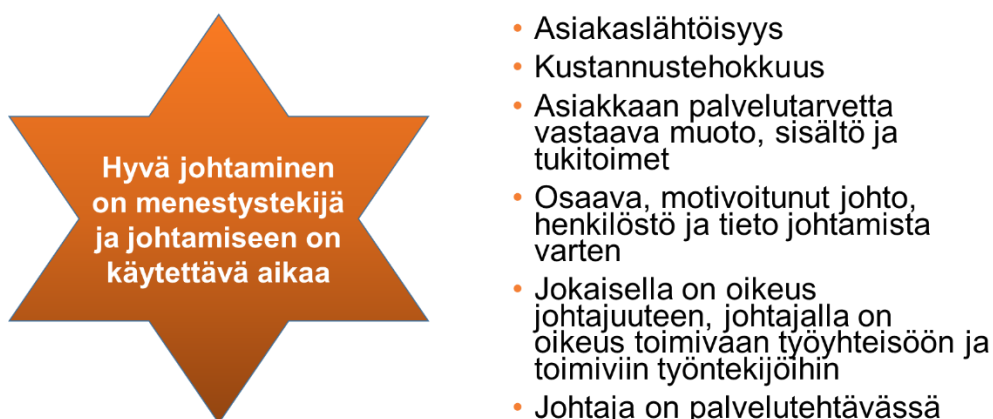
1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Sote- ja maakuntauudistus on Suomen historian isoin julkisen hallinnon ja palvelujen uudistus. Kannustimena toimivat kustannussäästöt ja älykkäät toimintatavat. Tarkoituksena on hyödyntää toiminnan suunnitelmallisuutta, kaiken kattavaa kehittämistä ja taloudellista pysyvyyttä. Vuoteen 2030 mennessä on tavoitteena kolmen miljardin euron säästöt selkeyttämällä prosesseja ja käyttämällä monipuolisesti digitalisointia. (Maury, Loukomies & Bärlund 2017, 243.)

Uudenmaan ja Etelä-Hämeen erityishuoltoapiiri, Eteva kuntayhtymä (jäljempänä Eteva) on yksi Suomen 16 erityishuoltoapiiristä. Valtioneuvosto määrää erityishuoltoapiirien alueet ja erityishuoltoapiirit vastaavat kehitysvammaisten erityishuollon järjestämisestä. (Kuntaliitto 2017.) Sote-uudistuksessa on mahdollista myös erityishuoltoapiirien toiminnan siirtyminen maakunnille. Palvelutoiminnan johtamiseen käytetyn työajan arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä palvelujärjestelmän mahdollisessa muutoksessa.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Etevan Erityispalvelut-tulosalueen palvelutoiminnan johtamiseen käytetyn työajan nykytilaa ja kehittämistarpeita. Hyvä johtaminen on menestystekijä ja johtamiseen on käytettävä aikaa. Jokaisella on oikeus johtajuuteen, johtajalla on oikeus toimivaan työyhteisöön ja työntekijöihin. Hyvät yksikköjohtajat pystyvät saavuttamaan toimivissa johtotiimeissä todellisia etuja. Erityispalvelun tulosalueen peruskivet ja hyvän johtamisen menestystekijät on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Perusta johtamiselle Erityispalvelut-tulosalueella (Riikonen 2017a)

Erytispalvelut-tulosalueen strategiset osaamistarpeet vuosiksi 2016 - 2020 on määritelty Etevan osaamisen johtamisen kehittämisohjelman, osaamisen ennakkoinnin ja tutkimusohjelman kanssa. Erytispalvelut-tulosalueen strategiset osaamistarpeet ovat uudistuva johtaminen, palvelukulttuurin muutos ja monimuotoiset palveluprosessit, jotka ovat keskeisiä tulevien vuosien uudistuksia. Uudistuvassa johtamisessa tavoitteena on vahvistaa johtamista, löytää osaamisen näkökulmasta kehittämistarpeet ja tukea vaativan palveluprosessin johtamista. (Riikonen 2017a.)

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaus

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin yhdessä vuonna 2016 Erytispalvelut-tulosalueen tulosaluejohtajan kanssa Erytispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköiden työajanseurannan nykytilan ja kehittämistarpeiden selvittäminen. Opinnäytetyön tietoperustassa kuvataan opinnäytetyön tavoitteiden ja empiirisen osan näkökulmasta keskeiset teoreettiset lähtökohdat, joissa keskeistä ovat organisaation uudistumisen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukset. Tietoperustassa olevat käsitteet muodostavat empiirisessä osassa toteutetun työajan seurannan toimintoluokat.

1.3 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa tietoa työnantajalle siitä, miten Erytispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköiden työaika kohdentuu eri työtehtäviin, miten käytetty työaika on yhteydessä työn tehtäväalueiden vaativuuteen ja millaisia muutoksia tulevaisuus edellyttää johtamiselta. Opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa ja kehittää johtamisosaamista vaativassa sosiaali- ja terveydenhuollon kehitysvammaisten palveluissa. Empiirinen osa on toteutettu strukturoidun työajanseurantakyselyn avulla. Kyselyyn osallistuivat Erytispalvelut-tulosalueen kolme aluepäällikköä ja kolme palvelupäällikköä. Aikaisemmin työajanseurantatutkimuksia alue- ja palvelupäälliköille ei ole tehty tässä laajuudessa.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistehtävän tarkoitus on hakea vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä osa-alueista työn sisältö muodostuu tällä hetkellä?
- Miten työajanseurannan tulokset vastaavat työn tehtäväalueita?
- Miten palvelujohtamista tulisi kehittää kohdeyrityksessä?

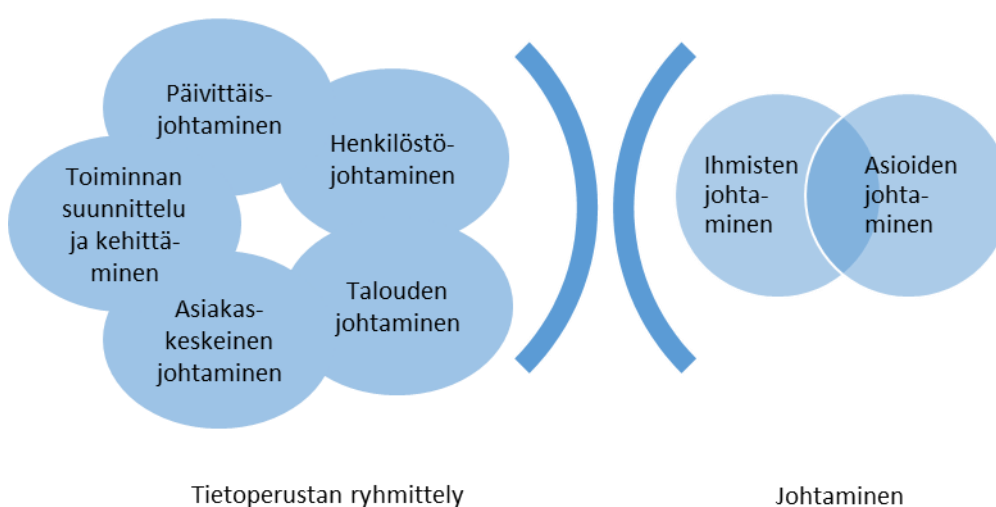
Opinnäytetyössä on viisi päälukua, johdanto, tietoperusta, opinnäytetyön toteuttaminen, työajan käyttö ja kehittämistarpeet sekä johtopäätökset ja pohdinta. Johdannossa kuva-

taan opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat, aiheen valinta ja rajaus sekä tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne. Toinen pääluke käsittää tietoperustan. Kolmannessa pääluvussa esitellään kohdeorganisaatio ja kuvataan opinnäytetyön toteuttaminen. Neljännessä pääluvussa kuvataan työajankäyttö ja kehittämistarpeet. Viides pääluke sisältää johtopäätökset ja pohdinnan.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

2.1 Keskeiset osa-alueet ja käsitteet

Opinnäytetyön tietoperustan keskeiset osa-alueet ovat työssä käytettävän työajan toimintoluokat ryhmiteltynä seuraavasti: henkilöstöjohtaminen, päivittäisjohtaminen, talouden johtaminen ja toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä asiakaskeskeinen johtaminen. Asioiden ja ihmisten johtaminen on perusta johtamiselle. Lisäksi tietoperusta käsittää organisaation uudistumisen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukset (kuvio 2).



Kuvio 2. Opinnäytetyön tietoperusta

Työajankäyttö vaatii suunnittelua, jotta ajan voi käyttää oikein. Ajankäytön perusta on se, että tutkitaan nykyisen ajan käyttämistä (Vakkuri 2013, 17). Työajanseuranta tietyllä ajanjaksolla antaa kuvan siitä, mihin tehtäviin työaikaa käytetään todellisuudessa (Ala-Laurinaho, Koli, Kurki & Schaupp 2013, 83).

Vilkman (2016, 46) korostaa, että työajan mittaamisesta tulisi siirtyä tulosten mittaamiseen eli mitä saadaan aikaiseksi työajalla. Virolainen (2017, 48 – 49) painottaa, että työtehtävien kirjaaminen selkeyttää tärkeiden ja kiireellisten työtehtävien tärkeyden. Esimiesten tulee käyttää enemmän aikaa tärkeiden ja kiireellisten työtehtävien parissa. Työtehtävistä tulee tunnistaa ne tehtävät, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä. Virolaisen (2017) mukaan työtehtävien ajattelutapaa tulee esimiesten muuttaa, koska esimiesten ei tule tehdä kaikkia työtehtäviä itse. Esimiehillä tulee olla kyky delegoida työtehtäviä.

Suomessa työaikalain mukaan työnantajalla on velvollisuus seurata työntekijöiden työhön käytettävää aikaa. Työpaikoilla on laadittava työvuoroluettelo, josta tulee käydä selville työajan alkaminen ja päättyminen sekä työaikalain 28 §:ssä lepoaikojen ajankohdat. (Työaikalaki 605/1996, 35 §.) Alue- ja palvelupäälliköiden työaikamuoto on yleistyöaika. Säännöllinen viikkotyöaika on keskimäärin 38 tuntia ja 15 minuuttia viikossa ja 114 tuntia 45 minuuttia kolmessa viikossa. (KVTES 2014 - 2016, 53.)

Tehtäväkuvauksien tulee olla oikeassa suhteessa työtehtäviin, jotta tasapuolinen arviointi on mahdollista. Mikäli työntekijät tekevät samankaltaisia tehtäviä, ei tehtäväkuvausta tarvitse tehdä jokaiselle työntekijälle erikseen. Tällöin voidaan tehdä mallitehtäväkuvaus ja täydentää sitä tarvittaessa. (KVTES 2014 - 2016, 26.)

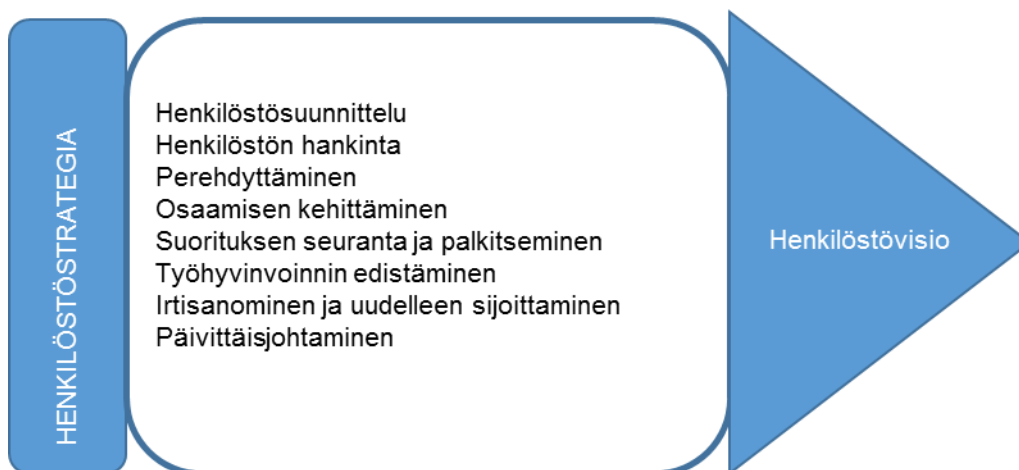
2.2 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2015, 20) mukaan

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.

Nikkilä ja Paasivaara (2007, 73) korostavat, että enemmistö johtajista pitää ensisijaisena henkilöstöjohtamista omassa työssään. Johtajat tarvitsevat työmenetelmiä ja -välineitä henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen.

Yrityksen liiketoimintavisio on pitkän aikavälin suunnitelma. Henkilöstöstrategia määräytyy yrityksen liiketoimintastrategian kautta. Henkilöstövisio määrittää sen, mitä henkilöstöstrategialla pyritään saavuttamaan ja se myös ohjaa henkilöstöjohtamista. (Viitala 2015, 24.) Henkilöstöjohtaminen pohjautuu johtajuuteen ja esimiestyöhön. Käytännössä johtajat ja esimiehet suunnittelevat henkilöstörakenteen, valitsevat parhaimman henkilöstön, perehdyttävät ja opastavat henkilöstön toimintaan, auttavat henkilöstöä kehittymään, palkitsevat, ohjaavat henkilöstöä ja irtisanovat tai uudelleen järjestävät henkilöstöä. Päivittäisjohtaminen perustuu yrityskulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen ja tämä on yksi tärkeimmistä johtajan ja esimiesten työtehtävistä. (Viitala 2015, 21.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat kuviossa 3 (kuvio 3).



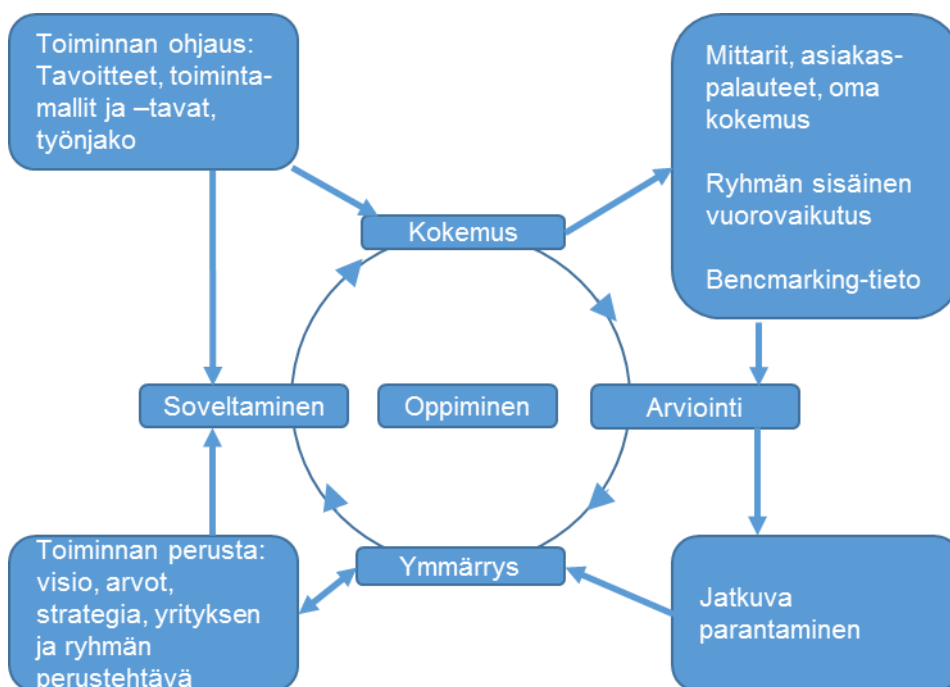
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukailtu Viitala 2015, 24)

2.3 Päivittäinen johtaminen

Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 20) mukaan

Arjen johtajuuden onnistumisen perusedellytys on itse johtajan tietoisuus todellisuudesta, joka liittyy toisaalta omaan työyhteisöön, toisaalta työyhteisön kannalta merkitykselliseen toimintaympäristöön. Hyvän arjen johtajuuden edellytyksenä on myös taito tulkita menestyksellisesti erilaisia arjessa kohdattuja tilanneyhteyksiä.

Yrityksen toiminnan perustana on yleisesti tulevaisuuden tavoite (visio) ja toimintasuunnitelma (strategia), joilla pyritään saavuttamaan tulevaisuuden tavoite sekä toteuttamaan yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja. Toiminnan perustan siirtäminen ryhmän toimintaan ohjaa puolestaan päivittäistä työn suorittamista. Esimiehen ja ryhmän jäsenten toiminnasta saatu tieto tai taito sekä asiakaspalautteista ja mittareista saama tieto antaa perustan arvioinneille. Ryhmän jäsenten vuorovaikutus edesauttaa omien kokemusten hyödyntämistä kehittämisessä ja yhteisessä oppimisessa. Ryhmän oman toiminnan kehittämisessä tarvitaan oman toiminnan vertaamista toisen toimintaan (benchmarking) ja näin oma ryhmä voi jatkuvasti parantaa omia toimintatapojaan. (Laurent 2006, 86 - 87.) Kuviossa 4 on kuvattu päivittäisjohtamisen välineitä ja toiminnasta oppimista (kuvio 4).



Kuvio 4 Päivittäisjohtamisen välineet ja toiminnasta oppiminen (mukailtu Laurent 2006, 87).

Henkilökohtainen aika

Viranhaltijalla / työntekijällä on oikeus vähintään puolen tunnin lepoaikaan (ruokataukoon) kun työaika on kuusi tuntia pidempi eikä työpaikalla olo ole työn jatkumisen kannalta välttämätöntä. Tämä lepoaika (ruokailutauko) ei kuulu työaikaan ja viranhaltija / työntekijä saa poistua työpaikalta esteettömästi. (KVTES 2014 - 2016, 77.) Viranhaltijalle / työntekijälle kuuluu myös yksi kymmenen minuutin kestoinen tauko (kahvitauko). Tauko kuuluu työaikaan ja viranhaltija / työntekijä ei saa poistua työpaikaltaan. (KVTES 2014 - 2016, 78.)

Kokoukset, palaverit ja viestintä

Pelin ja Pelin (2000, 84) toteavat kokoukseen osallistumisesta seuraavasti:

Huomaa, että tärkein ajansäästökysymys on: "Onko minun lainkaan osallistuttava tähän kokoukseen?" Usein sama asia voidaan hoitaa puhelimitse tai pienemmissä ryhmissä. Jos henkilöä tarvitaan vain yhdessä asiakohdassa, ei hänen kannata istua läsnä koko kokousta. Ellet pysty vastaamaan kysymykseen, mitä tämän kokouksen on tarkoitus saada aikaan, tuhlaat aikaasi osallistumalla.

Kokouksilla ja palavereilla tulee aina olla tavoitteet ja tarkoitukset, jotta työpaikalla kannattaa kokousta, palaverata tai kokoontua (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 83). Yhteydenpitojen määrä ja laatu ovat merkittävän tärkeää työpaikan yhteisöllisyyden ja yhteisen näkemyksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Yhteisten kokousten ja palaverien osalta on merkityksellistä käsittää ja olla tietoinen, mikä on työn tekemisen näkökulmasta perusteltua. (Vilkman 2016, 42.) Suuri osa sisäisistä kokouksista ja palavereista hoidetaan verkon kautta, ja näin työntekijöillä ei ole tarvetta matkustaa kokouksiin ja palaverihin (Mäntynen 2016, 116).

Kokoukset ja palaverit kannattaa aina kalenteroida. Näin osallistujilla on mahdollista osallistua vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun tuomalla esiin omat ajatukset ja näkemykset asioista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 175.) Kokouksista ja palavereista tulee tehdä pöytäkirjat tai muistiot, jotta poissa olevat työntekijät tietävät mistä on päätetty ja mitä on keskusteltu. Tämä dokumentointi lisää myös kokouksien ja palaverien merkitystä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 122.)

Pöytäkirjat tai muistiot eivät aina riitä selittämään kokouksissa ja palavereissa käytyjä asioita. Strategiat ja päätökset tulee käydä läpi työyhteisössä, jotta ymmärrys asioiden tarkoituksenmukaisuudesta lisääntyy työyhteisössä. (Krank 2016, 10.)

Työntekijät työskentelevät virtuaalisesti ja näin johtaminenkin toteutuu virtuaalisesti, etäjohtamisena (Sydänmaanlakka 2014, 42). Hajautetun organisaation johtamiselle erityisiä vaatimuksia tuottavat yhtenäisen viestinnän hoitaminen, prosessien ja toiminnan kehittäminen, ongelmaratkaisu ja luottamuksen ylläpitäminen (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 170 - 171). Erityispalvelun tulosalueen henkilökunnan työskentelytiloja on kahdeksassa eri toimipisteessä Etevan toimialueella. Skype-kokouksia käytetään päivittäin kokouksiin ja palaverihin.

Kyse on viestinnästä organisaation toiminnan kehittämisessä ja muutoksessa. Johdolla ja esimiehellä on merkittävä tehtävä, mutta jokanaisen ja –miehen vastuulla on selvittää, kysellä, ottaa osaa ja viedä omat ajatukset muiden tietoon. (Juuti 2011, 80.) Etevassa viestinnän tavoitteena on parantaa tietoisuutta palveluista ja toiminnasta tilaaja-asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä kehittää asiakkaiden ja henkilökunnan hyvinvointia. Etevassa on laadittu viestintäohjelma vuosille 2015 - 2017. (Eteva kuntayhtymä 2017j.)

2.4 Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Stenvallin ja Virtasen (2012, 241) mukaan

Johtaminen on organisaation kehittämisen ja uudistamisen moottori. Oikeastaan se on lähtökohtainen kehittämisen edellytys. Johtaminen tuo kehittämiseen jäämäkkyyttä ja osoittaa sille tavoitteellisen suunnan. Johdon antama esimerkki on luonnollisesti ratkaiseva. Johtaminen näkyy siinä, miten johto valtuuttaa organisaatiota muutokseen, miten asiakkuuksia tunnustetaan ja tulkitaan ja millaisen esimerkin johto itse antaa muutosprosessin kuluessa. Johtaminen on korostuneesti muutosprosessin keino, mutta se voi olla myös kehittämistyön kohde.

Organisaation toiminnan uudistaminen vaatii osaamista liiketoiminnasta ja tarkoituksenmukaisten menetelmien käyttämisestä. Suhtautuuko organisaatio ympäristöön reagoiden vai etsiikö organisaatio oma-aloitteisesti uusia toimintamalleja? Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii ennakoivaa (proaktiivista) toimintasuunnitelmaa. (Juuti 2011, 199.)

Julkisen sektorin palveluita on kehitetty useilla tavoilla esimerkiksi palvelumuotoilulla ja yhdessä luomisen toimintamalleilla, joissa palvelun käyttäjä on otettu mukaan osaksi toimintaa. Palvelujen tuotannossa ja kehittämisessä on yhteistyö yritysten ja järjestöjen kanssa kasvanut. (Virtanen & Stenvall 2014, 52.) Kupias ym. (2014, 17) mukaan kehittyminen on mahdollista vain, jos organisaatiossa toimivat työntekijät kehittyvät.

Rakenteiden, toimintakulttuurin ja organisoinnin tulee tukea kehittymisen päämäärää. Toiminnan kehittäminen velvoittaa päämäärätietoisuutta ja tavoitteenasettelua, mutta yhtä aikaa joustavuutta (Stenvall & Virtanen 2012, 256).

Strategisesti äärimmäisen tärkeää on palvelujen ja tuotteiden kehittäminen johtamisen osa-alueilla. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tuotekehityksen seurantaan. Jatkuvan kehittämisen ongelmana on se, että johto ei kiinnitä organisaation pitkän aikavälin kehittymiseen riittävästi huomiota. Tämä ongelma edellyttää johdolta ennen kaikkea strategista ajattelua ja tarkastelua syy-seuraus-suhteista. (Kesti 2010, 128 - 129.)

Osaamisen kehittäminen

Sumkin ja Tuomen (2012, 14) mukaan

Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla ainoita laatuista, yhteistä osaamista kehitetään. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uu-

distamisen. Strategian ytimessä on ydinosaaminen – organisaation yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä osaaminen. Arjessa elävä ja uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys.

Virtanen ja Stenvall (2014, 212) korostavat, että tulevina vuosina osaamista arvostetaan suuresti. Julkisen organisaation kuten muidenkin organisaatioiden osaamisen hahmottamiseen kuuluu osaamisvaatimusten määrittäminen suhteessa toimintastrategiaan. Tulee myös tietää, miten ne on määritelty ja lisäksi, miten niitä painotetaan. Lisäksi tulee arvioida miten yksilöiden osaaminen vastaa organisaation itselleen asettamia osaamisvaatimuksia.

Hyppänen (2013, 312) toteaa, että liiketoiminnan haasteet ja toimintaympäristöjen uudistukset ja muutokset edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa uudistumista kaikilta, myös esimiehiltä. Liiketoiminnan yksi menestystekijä on esimiesosaaminen ja osaamisesta on pidettävä huoli oman itsensäkin takia.

Etevassa on laadittu ohje osaamisen kehittämiseksi vuosiksi 2017 - 2018. Ohje on tarkoitettu esimiesten ja henkilöstön avuksi osaamisen kehittämisen kysymyksissä. Merkittävä osa ammattitaidon vahvistamisessa on työntekijän osaamisen kehittäminen. (Eteva kunta-yhtymä 2017e.)

2.5 Talouden johtaminen

Tuomisen (2017, 142) mukaan

Kustannukset ovat seuraus toiminnoista joko suunnitellusta tai suunnittelemattomasta. Jos haluat vaikuttaa kustannuksiin, on sinun ensin etsittävä ne toiminnot, jotka kustannukset aiheuttavat. Yleensä osaamme mitata kustannuksia eli seurauksia, mutta yleensä erittäin huonosti toimintoja ja tapahtumia eli syitä.

Julkisen sektorin johtajille ja esimiehille talous asettaa vähimmäisvaatimukset, joiden rajoissa palveluun koskevat päätökset on tehtävä. Viimeisten vuosikymmenien aikana tieto toiminnan kustannuksien, talousjohtamisen ja –osaamisen vaatimuksista ovat kasvaneet. Erityisen tärkeitä on miettiä taloudellisten voimavarojen ja perustehtävän suorittamiseen liittyvän henkilöstön suhdetta. (Niiranen ym. 2010, 46 - 47.)

Virtanen ja Stenvall (2014, 52) toteavat, että julkisen sektorin kannattavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat erityisesti kehittämisen osa-alueita. Value for money –ajatuksen taustana on se, miten saada rahalle eniten vastinetta. Toiminnan tuottavuus on välttämätöntä, jotta julkinen sektori onnistuu tulevaisuuden vaatimuksissa. Kamensky (2015, 16 - 17) korostaa, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa talouden johtaminen on tärkeää

ja usein vaikeaa koska erinomaisen tuotot-resurssit-suhteen aikaansaaminen on tärkeää ja ratkaisevaa haasteellisessa tilanteessa.

West (2015) esittelee kaksi syytä ja ne ovat alisuoriutumiseen kehittyminen ja vaatimusten noudattamiseen perustuva lähestymistapa. Nämä kaksi johtavat kolmanteen syyhyn ja se on kriittinen syy, jonka mukaan tulosjohtamisesta on tullut prosessi ilman tarkoitusta. Toivotuksi tulokseksi ovat muodostuneet tulossopimukset, eivät niinkään toimintatavat ja tulokset, joilla strategiset tavoitteet pyrittäisiin saavuttamaan.

Talouden raportointi tehdään Etevassa Tabella-järjestelmän avulla. Tabella-järjestelmällä hoidetaan talousarvion ja vakanssibudjetin laadinta, raportointi, analysointi, ennustaminen sekä erilaiset erikoisraportit. Tabella-järjestelmässä on tulosraportit sekä tuoteraportit, joissa on suoritelmäärät ja niitä vastaavat tuotot tuotteittain. (Eteva kuntayhtymä 2017h.)

2.6 Asiakaskeskeinen johtaminen

Virtasen ja Stenvallin (2014, 54) mukaan

Asiakaslähtöisyys ja osallistumismahdollisuudet ovat osaltaan lisänneet tiedon määrää. Siksi niiden kehittäminen on haaste myös älykkäiden julkisten organisaatioiden rakentamiselle. Älykkäät julkiset organisaatiot osaavat kehittää toimintaansa yhdessä asiakkaiden kanssa ja tunnustaa oman älykkyyden rajat. Ne eivät tiedä kaikkea, ja siksi vuorovaikutus on välttämätöntä.

Sote-sopassa äärimmäisen tärkeä näkökulma on asiakaslähtöinen ajattelu. Älykkäitä muutoksia ei saada aikaan, jos katsomme toimintaa vain prosessien näkökulmasta. Asiakaslähtöiseen ajatteluun kuuluvat välittäminen ja piittaaminen. (Maury ym. 2017, 245.)

Asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja asiakkaalle uusien ratkaisujen tuottaminen on asiakaslähtöisen yrityksen perusta. Julkisen sektorin, erilaisten yritysten ja asiantuntijoiden vallitsevana ongelmana on sisäänpäin kääntynyt luonne. Asiakkaille tarjotaan omaa tietotaitoa, jota on tarkastettu ja parannettu organisaation sisäisestä näkökulmasta. (Pitkänen 2010,19.)

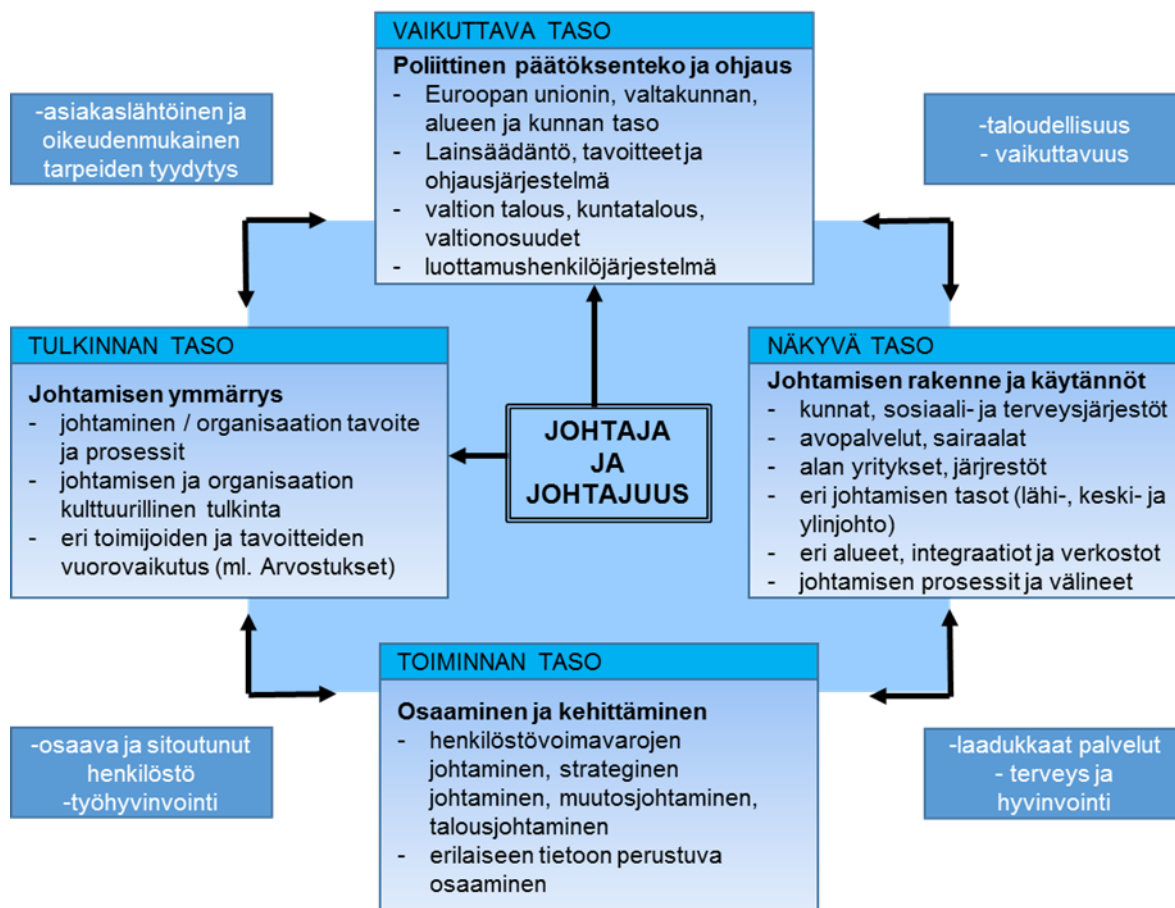
Jokaisen organisaation olemassaolo pohjautuu maksaviin asiakkaisiin, joten asiakkaita ei saa unohtaa. Asiakkaita tulee palvella tehokkaasti, jotta organisaatiot pysyvät hengissä pitkään. Jokaisen esimiehen on tunnistettava omat asiakkaansa, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä edesauttaa henkilöstöä vastaamaan näihin tuottamalla erinomaisia palveluita. (Salminen 2014, 34.)

Etevassa yksilökeskeinen toiminta on jokapäiväisessä työskentelyssä näkyvää ajattelun ja suunnittelun konkretisoitumista. Toiminta on sitoutunut kehitysvammaisen henkilön itsensä kertomiin ajatuksiin ja toiveisiin. Etevassa yksilöllisessä elämänhallinta -mallissa esimies johtaa toimintayksikön toimintaa yksilölähtöisestä näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on vastata yksilökeskeisen suunnitteluprosessin käynnistymisestä, etenemisen tukemisesta, tavoitteiden asettamisen ja seurannan auttamisessa, sekä varmistaa yksilöllisen toiminnan toteutuminen arjessa. (Eteva kuntayhtymä 2017k.)

Etevan asiakasraati osallistuu Etevan palvelujen arviointiin ja kehittämiseen. Arvioitavia asioita ovat esimerkiksi palvelujen sisältöjen, toteutustapojen ja tilojen arviointi, palautteen kerääminen sekä uusien asioiden testaaminen. (Eteva kuntayhtymä 2017a.)

2.7 Organisaation uudistuminen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukset

Vaikuttavan, näkyvän, toiminnan ja tulkinnan tasojen avulla voidaan saavuttaa sosiaali- ja terveyshuollon johtamiselle asetetut tavoitteet. Asiakslähtöinen ja oikeudenmukaisten tarpeiden täyttymisen tavoitteet määritellään vaikuttavalla ja tulkinnan -tasolla. Johtamisen kannattavuuden sekä laadun ja vaikuttavuuden tavoitteet määritellään vaikuttavalla ja näkyvällä -tasolla. Korkeatasoiset palveluilla saavutettavat terveys- ja hyvinvointi tavoitteet luodaan näkyvällä ja toiminnan -tasolla. Hyvinvoiva, taitava ja hyvinvoivan henkilöstön tavoitteet määritellään tutkinnan ja toiminnan -tasolla. Kaikki edellä esitetyt tavoitteet mahdollistetaan erinomaisella ja ammattitaitoisella johtamisella. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 265.) (Kuvio 5.)



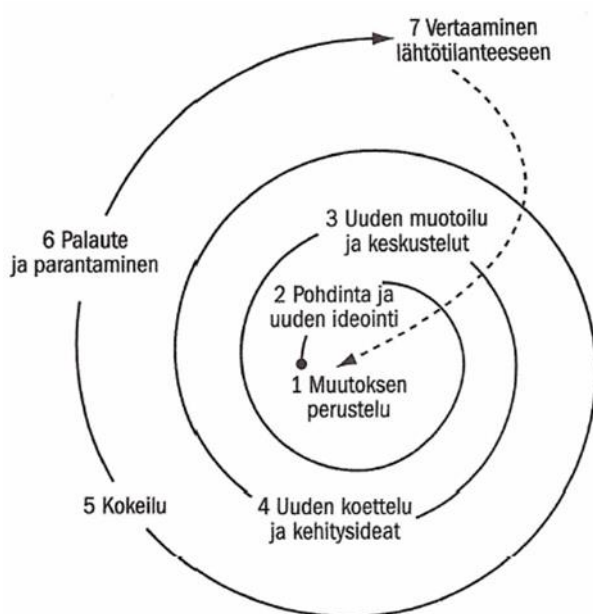
Kuvio 5. Sosiaali- ja terveysjohtamisen malli (mukailtu Rissanen & Lammintakanen 2015, 261)

Van de Walle, Steijn ja Jilke (2015) korostavat, että jos julkisen sektorin palvelukseen halutaan houkutella parhaat osaajat, on tiedettävä, miksi julkista sektoria pidetään parempana työnantajana kuin yksityistä. Artikkelissa tarkastellaan julkisen sektorin suosiota työnantajana 26 maassa sekä Euroopassa ja USA:ssa. Havainnot paljastavat, että julkisen palvelun motiivitekijällä (muiden auttaminen, yhteiskunnallisesti hyödyllinen toiminta) ja ulkoisilla motiiveilla (turvattu työpaikka, korkeat tulot, etenemismahdollisuudet) on tässä tärkeä merkitys. Maiden välillä on kuitenkin huomattavia eroja. Maissa, joissa julkisen sektorin työpaikat perustuvat urapohjaiseen järjestelmään, julkisella sektorilla työskentely koetaan houkuttelevammaksi.

Muutosjohtaminen

Juholin (2009, 129) mukaan

Ihanteellinen muutoksen käsittely lähtee siitä, että käydään perusteellisesti lävitse se, mihin tarvittava, suunnitteilla oleva tai päätetty muutos perustuu ja mitä sillä haetaan. Tässä kohdin kannattaa varoa sellaisia abstrakteja ilmaisuja kuin ”haemme parempia synergiaetuja” tai ”tehostamme toimintaamme”. On sanottava auki, mitä esimerkiksi synergiaetu tarkoittaa, mitä tai keitä se koskee ja mitä konkreettista etua, sillä haetaan. Siitä edetään uuden ideointiin, kokeiluun ja palautteeseen. Tällainen muutosprosessi ei ole viivasuora, mutta siinä sen vaikuttavuus piilee! (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Ihanteellinen muutoksen käsittely (Juholin 2009, 129)

Muutosprosesseille on luonteenomaista, että ne käynnistyvät arvaamattomista tilanteista ja tapauksista, jotka vaativat nopeasti uudenlaisia ratkaisuja. Julkinen organisaatio saattaa joutua sanomaan mielipiteensä sellaisten asioiden ja tilanteiden takia, joiden tietoperusta on tunnistamaton. Toiseksi julkiset organisaatiot saattavat joutua tekemään toiminnallisia muutoksia esimerkiksi lainsäätömuutoksien johdosta. Kolmanneksi mainitaan julkisen hallinnon organisaatiomuutokset. (Virtanen & Stenvall 2014, 187.)

Johtamalla saadaan aikaan muutoksia (Maury ym. 2017, 256). Muutokset ovat erilaisia ja jokainen muutos on monimuotoinen. Muutokset tarvitsevat johtajia ja suunnannäyttäjiä.

(Pirinen 2014, 61.) Yrityksen johtoryhmällä tulee olla motivaatiota, innostusta ja taitoa viedä muutoksia läpi työyhteisössä. Johdon tulee kertoa muutoksista mielenkiintoisesti ja avoimesti, jotta koko työyhteisö saadaan innostumaan muutokseen. Johdon omat työelämän arkikäytännöt vaikuttavat myös onnistuneen muutoksen läpivientiin. (Maury ym. 2017, 256.)

Esimiehen vastuulla on muutoksien etenemisten varmistaminen, jotta muutokset tapahtuvat myös käytännössä (Maury ym. 2017, 257). Muutosprosessien toteutus tapahtuu yhdessä työntekijöiden kanssa. Onnistunut muutos edellyttää esimieheltä jämää ja johdonmukaista johtamista. Esimiehen tehtävät muutoksessa liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. (Pirinen 2014, 61).

West (2015) mukaan Australian julkisissa palveluissa (Australian Public Service, APS) henkilöstön työsuoritusten hallintaa on kehitetty ahkerasti viimeisten neljän vuoden aikana. Tavoitteena on ollut keskittyä työn tuloksellisuuden parantamiseen, ei pelkästään heikkojen suoritusten ehkäisemiseen. Tällainen uudelleen fokuointi kuvastaa työn monimutkaistumista, tietotyön tarpeen lisääntymistä ja muutoksen nopeuden sekä tiheyden eskaloitumista; samanaikaisesti on kuitenkin pyrittävä karsimaan kustannuksia ja pystyttävä vastaamaan yleisön sekä valtionhallinnon kasvaviin odotuksiin.

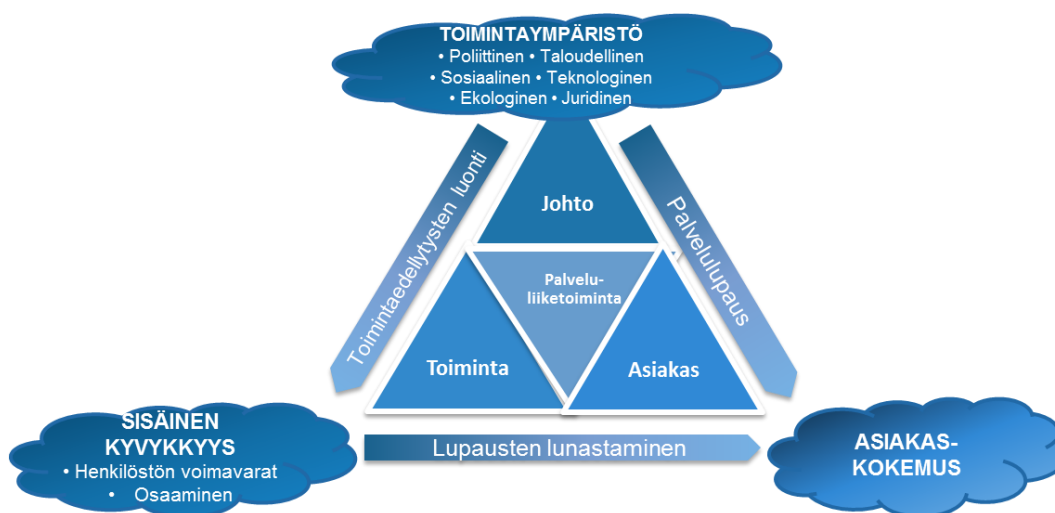
Palvelujohtaminen

Parkkisen (2016) mukaan

Palveluiden johtamisen periaatteet voidaan jakaa kolmeen tehtävään:

- 1. Toimintaedellytysten luontiin eli lupauksen mahdollistamiseen,*
- 2. palvelulupaukseen eli lupauksen tekemiseen ja*
- 3. lupauksen lunastamiseen.*

Kuvion 7 palvelukolmio havainnollistaa palveluiden johtamisen periaatteita (kuvio 7).



Kuvio 7. Palvelukolmio palveluiden johtamisen periaatteista (Parkkinen 2016)

Grönroos (2009, 269) mukaan palvelustrategian peruspiirteiden määrittelemisen jälkeen tulee johtamisperiaatteet, jotka neuvovat päätöksentekoa palvelustrategian mukaisesti sekä johdon käytöstä ja toimintaa palvelukilpailussa. Pohjoismaisessa palvelusektorin kirjallisuudessa tätä kutsutaan palvelujohtamiseksi.

Palvelujohtamisessa esimiehen tehtävänä on kehittää palvelun tasoa ja ylläpitää palvelun laatua. Merkittävässä asemassa palvelujohtamisessa on tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden seuranta. Ilman nykytilan selvittämistä ei voida palvelun tasoa kehittää. Mittaaminen on haastavaa, mutta mittaamisella saadaan tietoa kehittämiskohteista ja tietoa siitä missä olemme onnistuttu eli mitä on tehty oikein. (SN4 2015.)

Johtamisen tulevaisuuden muutokset

Kuntien henkilöstöjohtamisessa seuraavien viiden vuoden sisällä on haasteena suuria muutoksia toimintatavoissa ja –ympäristössä, eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määrässä, kiristyvässä taloudessa ja haastavissa ongelmassa työvoiman hankinnassa. Lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämisen välttämättömyys kasvaa ja vahvistuu. (Pakarinen & Mäki 2014, 31.)

Lähivuosina tulee lisääntymään keskustelu sosiaali- ja terveystalouden tuottavuudesta, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Uudelleenajattelu ja vanhasta poisoppiminen tekee mahdolliseksi saada enemmän irti sosiaali- ja terveystalouksista. Sosiaali- ja terveystalouksien toimijoilta edellytetään ennakkoluulotonta uudistushalukkuutta, osaamista muutoksen johtamisesta, keskeneräisyyden sietämistä ja uudenmallista suhtautumistapaa –

niin päätöksentekijöiltä, palvelun tuottajilta kuin itse asiakkailta. (Stenvall & Virtanen 2012, 22 - 23.)

Palvelujen suunnittelu ja toteuttaminen on tarkoitus tehdä yhteiskehittämisen keinoin palvelumuotoilussa. Tulevaisuudessa palvelujen tuottamisessa on mukana tarkka ja syvälinen asiakkuudenhallinta ja yhteiskehittäminen. Sosiaali- ja terveysalalle rakennetun palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on auttaa kehittämään työtään ja toimintaansa siten, että saadaan aikaan todellista hyötyä. Palvelumuotoiluprosessissa huomioidaan koko palvelun tuottamisen ketju siihen pisteeseen, kun asiakas jättää palvelun. (Ahonen 2017, 6, 25, 71.)

Monissa julkisen sektorin palvelutoiminnoissa toimitaan asiakkaiden ja tilaaja-asiakkaiden kanssa. Asiakkaalle parhain kokonaisuus syntyy, kun kolmikko tekisi tiivistä yhteistyötä. (Moisalo 2010, 199.) Onnistuminen asiakkaan aikakaudella on kiinni organisaation kyvykkyydestä ja taitavuudesta ideoida asiakkaalle arvokkuutta osoittava elämys (Korkiakoski & Löytänä 2014, 16).

Työn, työyhteisötaitojen ja yrityksen kehittäminen ovat keskipisteenä muuttuvassa henkilöstövoimavarojen hallinnassa. Vaatimuksena on luottamus työyhteisössä innostuneisuudelle, hyvälle työlle ja työn muuttumiselle. Jos muutokseen mahdollistetaan niin se edellyttää, että jokainen on itse innokas, halukas ja kykenevä muutokseen. (Pakarinen & Mäki 2014, 300.)

Työn ja suoritusten mittaaminen koetaan haastavaksi monien esimiesten keskuudessa. Todennäköisesti tähän on syynä se, että jokaisen työntekijän työtehtäviä ei ole määritelty riittävän selkeästi ja tavoitteiden asettamisessa on puutteita. (Vilkman 2016, 86.)

Osaamisen johtaminen, työssä jaksaminen, innovatiivisuus, työn ilo, motivaatioperusta ja työyhteisön me-henki korostuvat entisestään tulevina vuosina julkisen hallinnon organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Avoimuuden periaatteella toimiminen ja organisaation toimintaympäristön kehityksen tarpeiden ymmärtäminen ovat tärkeässä osassa älykkäissä organisaatioissa. Virtanen ja Stenvall ovat vakuuttuneita siitä, että julkisessa hallinnossa on kysyntää organisatoriselle älykkyydelle. (Virtanen & Stenvall 2014, 249.)

Pirkanmaan liitto toteutti ”Tulevaisuuden sote osaaminen” eli TUSO-hankkeen vuonna 2016. Hankkeen tehtävänä oli laatia suuntaviivat korkeakoulutukseen, jolla saadaan muutettua toimijoiden asenteita ja osaamista, jotta sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa

strateginen johtaminen ja tiedolla johtamisen osaamiset painottuvat. Tulevaisuudessa tarvitaan johtajia, jotka ovat edelläkävijöitä, uudistumiskykyisiä ja hallitsevat talouden. (Pirkanmaan liitto 2017.)

Virtanen ja Stenvall (2014, 132) toteavat, että tulevina vuosina julkisen organisaation muutoksille ei näy loppua. Organisaatioiden tulee sijoittaa projektijohtamisen kehittämiseen. Tämä on organisaatioille investointi, mutta se varmasti tulee kannattamaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 202.)

Mäntyneva (2016, 9) mukaan myös projektimaisesti organisoitu toiminta kasvaa monilla aloilla ja projektihallinnan tarve tulee korostumaan arjessa. Projektit ovat tulossuuntautuneita ja tämä on yksi syy projektitoiminnan lisääntymiseen organisaatioissa. Projektiorganisaatioiden yhteiset tavoitteet helpottavat myös organisaatioiden päätöksentekoa.

Organisaatioissa on yleistynyt etäjohtaminen sekä virtuaalisesti toimivat työryhmät ja tiimit, mutta millaista osaamista etäjohtaja tarvitsee ei ole määritelty. Etäjohtamisessa kuten verkostojen johtamisessa on monia yhteisiä asioita. Enemmän tullaan painottamaan työntekijöiden motivointiin, sitouttamiseen sekä yhteisen tavoitteen kommunikointiin ja vähemmän kontrolliin ja asioiden johtamiseen. (Vilkman 2016, 21 - 22.)

Kokouksissa ja palavereissa tulisi suurin osa ajasta käyttää tulevaan aikaan. Menneisyyden analysointiin tulisi käyttää korkeintaan viidesosa. Missä mennään - kohdassa on tärkeätä kertoa, että missä mennään tavoitteisiin nähden. Minne olemme menossa - kohdassa tulisi visiota käydä läpi, jotta se ei unohtuisi arjen toiminnasta. Keskustellen ja asioita kerraten siitä tulee työntekijöiden tavoitemaailma. Miksi onnistumme - kohdassa tulisi keskustella siitä, että mitä olemme oppineet kuluneesta ajasta. Miten pääsemme tavoitteisiin - kohdassa oman toiminnan vertailu, kehittäminen ja parantaminen ovat tärkeätä toiminnassa. Kuvion 8 alaosa luo johtamiselle kivijalan ja työryhmälle ja tiimille turvallisuuden, päämäärän ja puitteet. Kuvion 8 yläosassa syntyy oppiminen sekä työryhmän ja tiimin yhteinen tahto. (Kupias ym. 2014, 84 – 86). Kuviossa 8 esitetään, miten kokouksien ja palavereiden ajankäyttöä voi ohjata yhdessä oppimisen tavoitetta kohden (kuvio 8).



Kuvio 8. Palaverien ajankäyttö ja kehittäminen (mukailtu Kupias 2014, 83)

Juholin (2009, 304) mukaan asiantuntijat katsovat, että viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Isotalus ja Rajalahti (2017, 186) toteavat, että hyväksi vuorovaikutusosaajaksi ei synnytä vaan kehitytään. Vuorovaikutusosaamisen voi oppia ja vuorovaikutusosaamista kannattaa kehittää entisestään ja suhtautua siihen kuten muihin taitoihin.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Eteva kuntayhtymä

Eteva on aloittanut toimintansa vuonna 2009. Eteva on suurin vammaisalan osaamiskeskus Suomessa. Eteva tuottaa asumispalveluita ja perhehoitoa, päiväaikaista toimintaa, kehitysvammapsykiatrian palveluita ja asiantuntijapalveluita vuosittain noin 1600 asiakkaalle. Etevan omistajakuntia on 45 Uudellamaalla, Kanta- ja Päijät-Hämeessä, kolmen maakunnan alueella, jonka alueella asuu yhteensä noin 1,3 miljoonaa asukasta. Vuonna 2017 Etevan liikevaihto oli noin 75 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa on noin 1300, joista 95 % lähityöntekijöitä yli 150 osoitteessa. Etevan toimintayksiköt ja palvelut vuonna 2017 on kuvattu kuviossa 9 (kuvio 9).

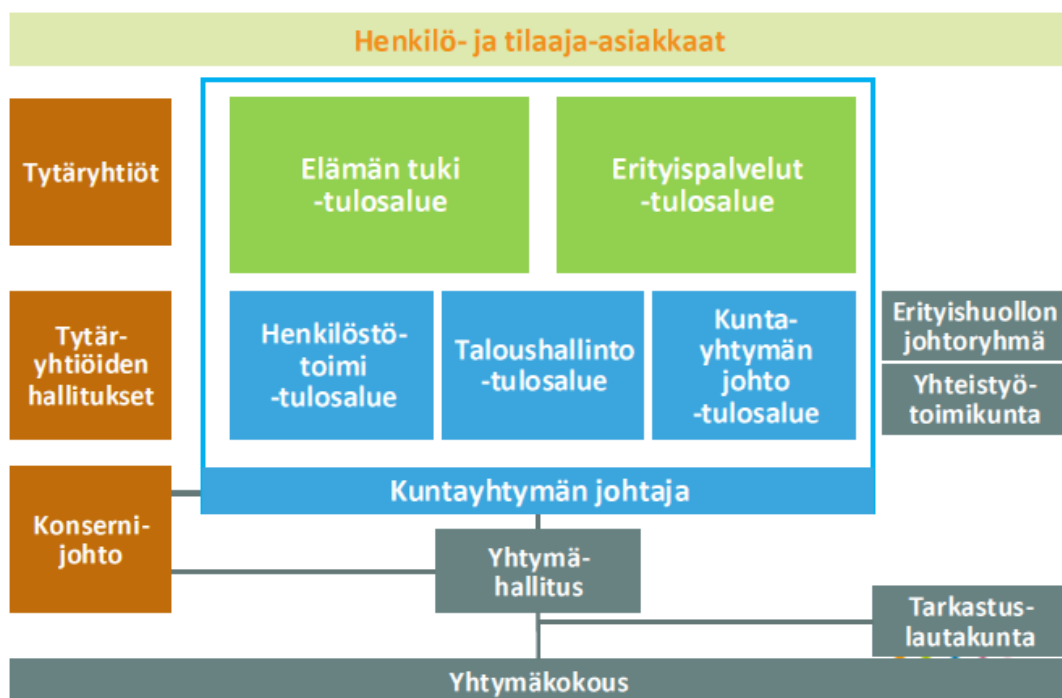
Toimintayksiköt ja palvelut 2017



Kuvio 9. Toimintayksiköt ja palvelut 2017 (Eteva kuntayhtymä 2017c)

Yhtymähallitus johtaa kuntayhtymää ja sen hallintoa. Yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymän toimintaa johtaa kuntayhtymän toimitusjohtaja. Kuntayhtymä jaetaan yhtymähalli-

tuksen päätöksellä viiteen tulosalueeseen: Elämän tuki, erityispalvelut, HR-tulosalue, taloushallinto ja kuntayhtymän johto. Kuviossa 10 on kuvattu kuntayhtymän organisoituminen henkilö- ja tilaaja-asiakkaiden näkökulmasta 1.5.2016 alkaen (kuvio 10).

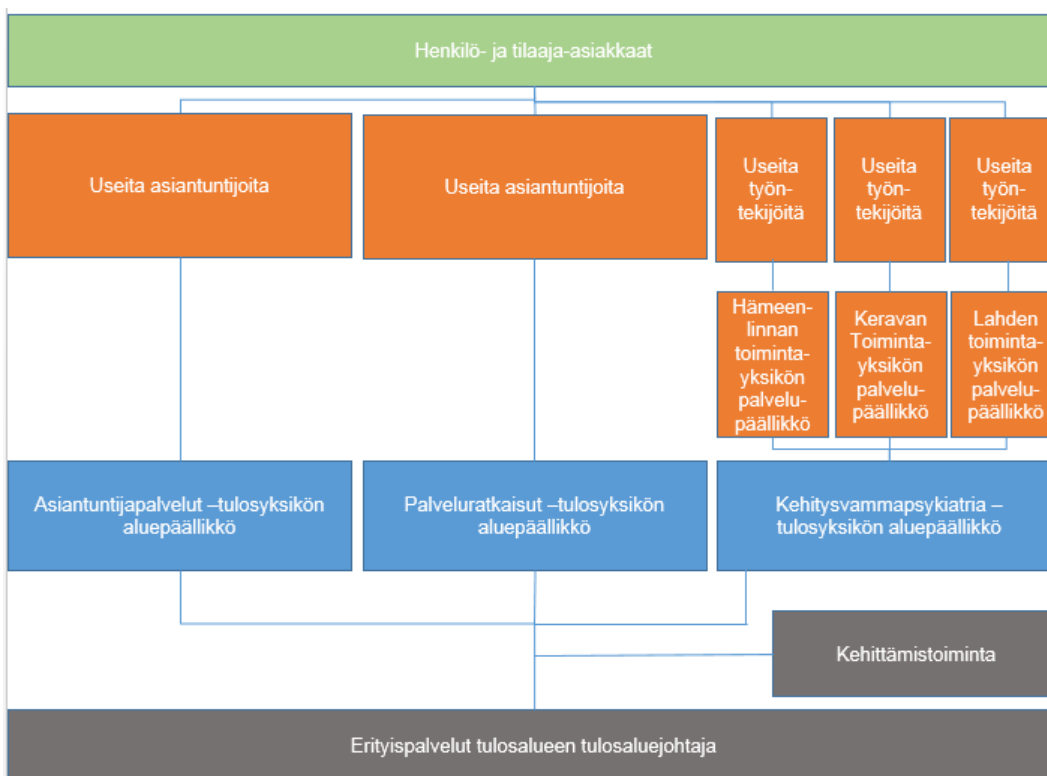


Kuvio 10. Organisaatio (Eteva kuntayhtymä 2017f)

3.2 Erityispalvelut-tulosalue

Erityispalvelut-tulosalue

Erityispalvelut-tulosaluetta johtaa ja kehittää tulosaluejohtaja. Tulosalue jaetaan neljään tulosityksikköön: Asiantuntijapalvelut, kehitysvammapsykiatria, palveluratkaisut sekä tulosalueen hallinto. Asiantuntijapalvelut, kehitysvammapsykiatria ja palveluratkaisut tulosityksiköitä johtavat aluepäälliköt ja heidän esimiehenä toimii tulosaluejohtaja. Kehitysvammapsykiatrian toimintayksiköiden esimiehenä toimivat palvelupäälliköt ja heidän esimiehenä toimii kehitysvammapsykiatria-tulosityksikön aluepäällikkö. Kuviossa 11 kuvataan Erityispalvelut-tulosalueen johtamisjärjestelmä (kuvio 11).



Kuvio 11. Erytispalvelut-tulosalueen johtamisjärjestelmä 2017 (Riikonen 2017b)

Erytispalvelut-tulosalueen vastaa kehitysvammapsykiatrian kriisi- ja intensiivipalveluista, tahdosta riippumattomasta erityishuollosta sekä kuntoutuksesta kolmessa kehitysvammapsykiatrian toimintayksikössä. Erytispalvelut-tulosalue vastaa lisäksi asiakkaiden palveluratkaisuista sekä valmistelee erityishuolto-ohjelmat osalle tilaaja-asiakkaista sekä tukee palveluprosessin toteutumista tarjoamalla asiantuntijapalveluita sekä tukitiimitoimintaa.

Erytispalvelut-tulosalue on moniammatillista asiantuntija- ja erityisosaamista tarjoava tulosalue, joka tuottaa palveluja Etevan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Tulosalue osallistuu myös valtakunnalliseen kehittämistyöhön.

Asiantuntijapalvelut-tulosyksikkö

Suurimmalle osalle Etevan asumisen ja päiväaikaisen toiminnan piirissä olevista asiakkaista sekä kaikille kehitysvammapsykiatrian asiakkaille kuuluu Etevan palvelutuotteisiin asiantuntijapalvelut. Asiantuntijapalveluiden tavoitteena on asiakkaan osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden lisääminen, hyvien toimintatapojen löytäminen asiakkaan arkeen ja haastavien tilanteiden ennakointi ja ennaltaehkäisy. (Eteva kuntayhtymä 2017b.)

Asiantuntijat työskentelevät moniammatillisesti asiakkaan, omaisten, yksikön työntekijöiden ja muiden Etevan työntekijöiden kanssa. Asiantuntijapalveluihin kuuluvat AAC-ohjaajien, AiMo- ja autismituntoutusohjaajien, erikoisohjaajien, psykologien ja terapeuttien (musiikki-, psyko-, puhe- ja toimintaterapeutti) antamat palvelut. Etevan sisäisten palveluiden lisäksi asiantuntijapalvelua tuotetaan Etevan ulkopuolelle kuntien tai sairaaloiden maksusitoumuksilla tai koulutuspalveluna. (Eteva kuntayhtymä 2017b.)

Palveluratkaisut-tulosyksikkö

Palveluratkaisut-tulosyksikkö on sosiaalityön ja arjen kuntoutuksen asiantuntijayksikkö ja vastaa asiakkaiden palveluihin tulosta ja kuntayhteistyöstä asiakastilanteissa. Palveluratkaisuyksikkö on myös erikoisyksikkö, jota asiakkaat tarvitsevat laadukkaana palvelun turvaamiseksi. Sosiaalityön ja kuntoutusasiantuntijoiden asiantuntijuus on Etevan tulos- ja toimintayksiköiden käytettävissä myös asiakkaiden arjessa. (Eteva kuntayhtymä 2017b.)

Palveluratkaisut-tulosyksikkö tarjoaa jäsenkunnille palveluna myös kehitysvammaisen henkilön palvelutarpeen arvioinnin ja palvelun suunnittelun. Palvelun suunnittelu voidaan toteuttaa arjen kuntoutussuunnitelmana, jolloin sen tekemisestä vastaa kuntoutussuunnittelija.

Kehitysvammapsykiatria-tulosyksikkö

Kehitysvammapsykiatrian palvelu on tarkoitettu henkilöille, joilla on vaativia erityistarpeita, jotka liittyvät mielenterveyden- ja autismin kirjon häiriöihin tai eri syistä johtuvaan vakavaan haastavaan käyttäytymiseen. Palvelu määräytyy asiakkaan tarpeen ja lähetettävän tahon kanssa tehdyn sopimuksen perusteella. Palvelu on tavoitteellista, suunnitelmallista ja määräaikaista. (Eteva kuntayhtymä 2017g.)

Kehitysvammapsykiatrian yksiköt tarjoavat apua kriisitilanteissa ja intensiivistä kuntoutusta suunnitellusti. Kriisijakso kestää enintään neljä viikkoa ja intensiivijaksojen kesto on aina yksilöllinen ja se sovitaan tilaaja-asiakkaan kanssa. Ratkaisuja asiakkaan tilanteeseen haetaan moniammatillisen asiantuntemuksen avulla. Kehitysvammapsykiatrian yksiköt sijaitsevat Hämeenlinnassa, Keravalla ja Lahdessa. Lahdessa on myös lasten ja nuorten yksikkö. (Eteva kuntayhtymä 2017g.)

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Erityispalvelut-tulosalueen strategiset osaamistarpeet ovat vuosina 2016-2020 uudistuva johtaminen, palvelukulttuurin muutos ja monimuotoiset palveluprosessit. Erityispalvelut-tulosalue valmistautuu Sote-uudistukseen ja palvelujärjestelmän kehittyminen vaatii myös

johtamisen uudistumista. Erityispalvelut-tulosalueella oli tarve selvittää alue- ja palvelupäälliköiden työn sisältöä eli mistä osa-alueista työ muodostui.

Opinnäytetyön rajaus ja tutkimuskysymykset on laadittu Erityispalvelut-tulosalueen tulosaluejohtajan ja opiskelijan ohjaajan kanssa yhteistyössä. Opinnäytetyö on kehittämistehävä, joka koostuu tietoperustasta ja sen pohjalta rakennettuun empiiriseen osaan. Tässä opinnäytetyössä tietoperusta rakentui ja muotoutui työajan seurannan toimintoluokista, organisaation uudistumisesta ja uudenlaisen johtamisen vaatimuksista.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät perustuvat aineiston kokoamiseen ja analyysimenetelmiin. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenettelytapoja ovat haastattelut, havainnot ja dokumentit. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenettelytapana on yleisesti kysely. (Kananen 2012,24.)

Kyselyyn osallistui Erityispalvelut-tulosalueen kolme aluepäällikköä ja kolme palvelupäällikköä. Aikaisemmin työajanseurantalomakkeita alue- ja palvelupäälliköille ei ole tehty tässä laajuudessa. Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa Erityispalvelut-tulosalueen palvelujohdon assistenttina vuosina 2012 - 2018.

Opinnäytetyöhön saatiin Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän henkilöstöjohtajalta käytettäväksi työajanseurantalomake huhtikuussa 2016. Työajanseurantalomakkeita, toimintoluokkia ja alakohtia muutettiin opiskelijan ja opiskelijan esimiehen kanssa vastaamaan Erityispalvelut-tulosalueen esimiesten työtehtäviä huhtikuussa 2016.

Toukokuussa 2016 esiteltiin skype-kokouksessa työajanseurantalomakkeet alue- ja palvelupäälliköille. Aluepäälliköiden skype-kokoukseen osallistui minun lisäksi aluepäälliköiden esimies. Palvelupäälliköiden skype-kokoukseen osallistui minun lisäksi palvelupäälliköiden esimies ja tulosaluejohtaja. Kokouksien jälkeen tehtiin tarvittavat muutokset työajanseurantalomakkeisiin.

Alue- ja palvelupäälliköiden työajan seurannan toimintoluokat ryhmiteltiin seuraavasti:

1. Henkilöstöjohtaminen
2. Talousjohtaminen ja -hallinto
3. Päivittäinen johtaminen
4. Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu
5. Kokoukset / palaverit ja viestintä

6. Asiakastyö
7. Henkilökohtainen aika
8. Koulutukset

Työajan seurannan toimintoluokkien alakohdissa oli pieniä eroavaisuuksia. Aluepäälliköillä oli yhteensä 55 alakohtaa ja palvelupäälliköillä oli 57 alakohtaa.

Aineiston keruu

Word-muotoinen dokumentti, jossa oli toimintoluokat ja seurantalomake lähetettiin sähköpostilla alue- ja palvelupäälliköille, joten lomakkeen pystyi täyttämään myös sähköisesti. Kaikki alue- ja palvelupäälliköt täyttivät lomakkeen käsin ja palauttivat lomakkeen postitse tai henkilökohtaisesti.

Työajan käyttöä eri työtehtäviin seurattiin 15 arkipäivää ja työtehtäviin käytetty aika kirjattiin 15 minuutin tarkkuudella. Työajanseuranta tutkimus keskeytettiin, jos oli joku koko päivän poikkeuksellinen meno kuten esimerkiksi vuosiloma, saldovapaa tai kokopäivän kestävä koulutus. Aluepäälliköt suorittivat työajanseurannan 9.5. - 4.7.2016 työajanseurantalomakkeella (liite 1). Palvelupäälliköt suorittavat työajanseurannan 10.5. - 6.7.2016 työajanseurantalomakkeella (liite 2).

Alue- ja palvelupäälliköiden manuaalisesti täytetyistä päiväkohtaisista seurantalomakkeista tallennettiin tulokset Excel-taulukoon. Excelissä suoritettiin laskelma, kuinka monta prosenttia kokonaistyöajasta käytettiin eri työtehtävien tekemiseen. Prosenttiosuudet pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun.

Aineiston analyysi

Esittelin aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset aluepäälliköille ja tulosaluejohtajalle heinäkuussa 2016. Esittelin myös palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset palvelupäälliköille, palvelupäälliköiden esimiehelle ja tulosaluejohtajalle heinäkuussa 2016.

Erityispalvelut-tulosalueen kolmen aluepäällikön ja kolmen palvelupäällikön työajanseurannan tuloksia analysoinnissa samanaikaisesti kiinnitettiin huomiota siihen, miten tärkeimmät tehtäväalueet painottuvat ja kohdistuvat nykytilanteeseen ja millaisia kehittämistarpeita saadaan pohjautuen tärkeimpiin tehtäväalueisiin.

4 TYÖAJANKÄYTTÖ JA KEHITTÄMISTARPEET

4.1 Työn sisältö ja työajan käyttö tehtäväalueittain

Aluepäälliköiden työn sisältö ja eri tehtäväalueisiin käytetty työaika

Aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset on kuvattu liitteessä 3.

Yksi aluepäällikkö käytti henkilöstöjohtamisessa 42 % henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstötilinpäätökseen (kvartaaliseurantaan). Kaksi muuta aluepäällikköä käyttivät keskimääräisesti 43 % henkilöstöjohtamisesta kehityskeskusteluihin. Opiskelijoiden vastaanotto ja perehdyttäminen sekä uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen sekä työsopimukset eivät kuuluneet tai kuuluivat harvoin aluepäälliköiden tehtäviin seurantajaksolla.

Yksi aluepäällikkö käytti talousjohtamisessa ja –hallinnossa kaiken työaikansa laskujen tiliöintiin ja hyväksyntään. Kaksi muuta aluepäällikköä käyttivät keskimääräisesti 50 % talousjohtamisessa ja –hallinnossa taloussuunnitteluun seurantajaksolla.

Kaikki aluepäälliköt käyttivät keskimääräisesti 54 % päivittäisessä johtamisessa työaikansa sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen. Henkilöstöressurssien siirtäminen tulosyksikössä ei kuulunut aluepäälliköiden työtehtäviin. Raportit ja yhteyksien ylläpitäminen esimerkiksi puhelut ja yhteydenotot olivat satunnaisia työtehtäviä aluepäälliköillä seurantajaksolla.

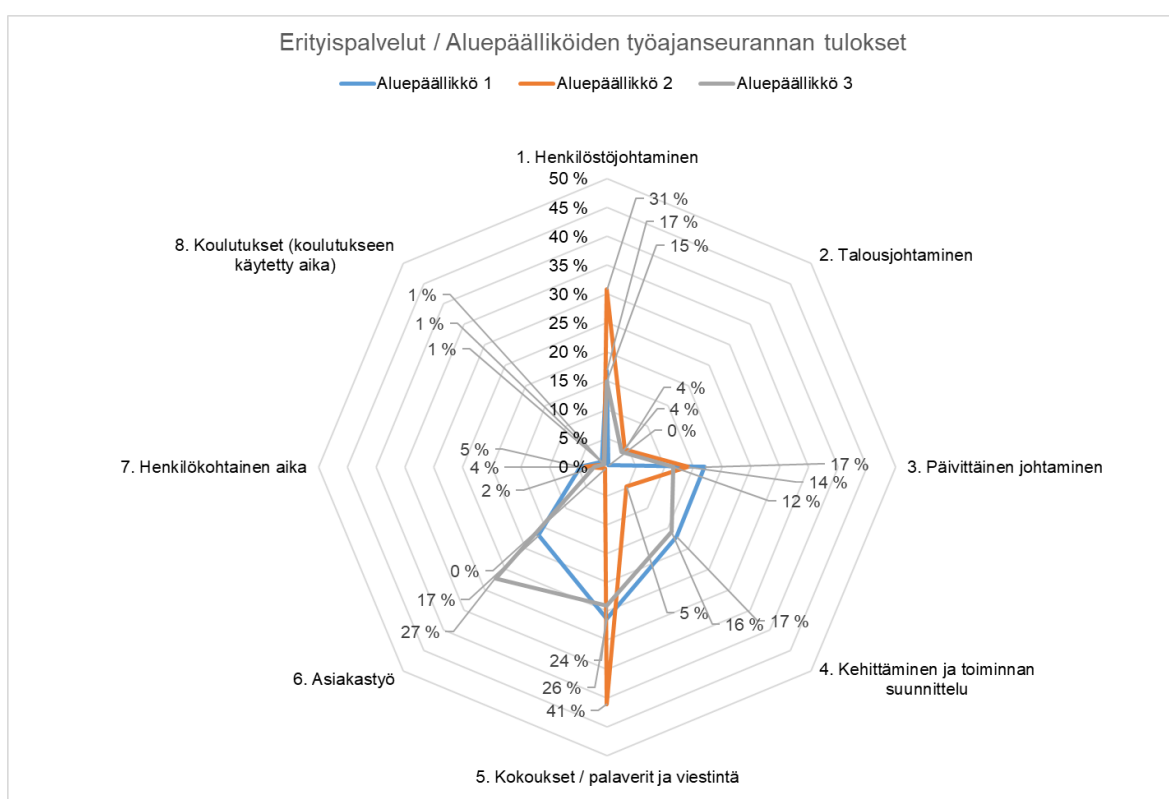
Kaikki aluepäälliköt käyttivät merkittävän osan, keskimääräisesti 43 % Etevan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Koulutuksen suunnittelu ja käytännön järjestelyt sekä osaamisen johtamisen suunnittelu eivät kuuluneet aluepäälliköiden työtehtäviin seurantajaksolla.

Kaksi aluepäällikköä käytti merkittävän osan työajastaan erilaisiin kokouksiin / palavereihin. Yksi aluepäällikkö käytti osan työajastaan matkoihin siirtymisiin kokouksiin ja odoteluun. Kokouksia ja palavereita on paljon ja matkustamiseen menee aikaa, koska Etevan toimialue on maantieteellisesti laaja. Aluepäälliköiden käytetty työaika vaihteli 28 – 51 tunnin välillä kokouksissa, palaverissa ja viestinnässä. Verkostotapaamiset ja kuntayhteistyö sekä kuntayhtymäyhteistyö, edustus eivät kuuluneet aluepäälliköiden työtehtäviin seurantajaksolla.

Kaikki aluepäälliköt käyttivät kaiken työaikansa välilliseen asiakastyöhön eli työhön, jossa asiakas ei ole läsnä. Aluepäälliköiden välilliseen asiakastyöhön käytetty työaika vaihteli 0,5 - 32 tuntia. Päivittäisissä työajanseurantalomakkeissa ei ollut aina merkintää tauoista.

Kaikki aluepäälliköt osallistuivat yhteen Etevan järjestelmään 45 – 90 minuutin koulutukseen seurantajaksolla.

Aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset on kuvattu Excelin sädekaavio muodossa. Suurimmat eroavaisuudet työajankäytössä eri tehtäviin ovat asiakastyössä sekä kokouksissa, palaverieissa ja viestinnässä, mutta tämä selittyy tulosyksiköiden toiminnan erilaisella luonteella. Aluepäälliköt käyttivät keskimääräisesti 21 % työajasta henkilöstöjohtamiseen eli noin viidenneksen työajasta ja kokouksiin ja palaverieihin sekä viestintää noin 30 % työajasta. Nämä kaksi toimintoluokkaa muodostavat noin 50 % aluepäälliköiden työajasta seuranta-aikana (kuvio 12).



Kuvio 12. Aluepäälliköiden työajan käyttö seuranta-aikana

Palvelupäälliköiden työn sisältö ja eri tehtäväalueisiin käytetty aika

Palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset on kuvattu liitteessä 4.

Kaksi palvelupäällikköä käytti 38 % henkilöstöjohtamisesta keskusteluihin henkilöstön kanssa. Yksi palvelupäällikkö käytti 38 % henkilöstöjohtamisessa kehityskeskusteluihin.

Kaksi palvelupäällikköä eivät olleet aloittaneet kehityskeskusteluita. Opiskelijoiden vastaanotto ja perehdyttäminen, työsopimukset sekä uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen eivät kuuluneet tai kuuluivat harvoin palvelupäälliköiden työtehtäviin seurantajaksolla.

Palvelupäälliköiden työtehtävät jakoutuivat talousjohtamisessa ja –hallinnossa. Laskujen tiliöinti ja hyväksyntä olivat merkittäviä työtehtäviä palvelupäälliköillä. Yksi palvelupäällikkö käytti lähes 50 % työajasta kuukausi- ja potilaslaskutukseen ja hän oli merkinnyt tämän muuta, mitä –kohtaan. Talouden suunnittelu ei kuulunut palvelupäälliköiden työtehtäviin seurantajaksolla.

Kaikki palvelupäällikköä käytti keskimääräisesti 37 % päivittäisessä johtamisessa työaikaansa sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen ja keskimääräisesti 23 % oman toimintayksikön yleisen tilanteen seuraamiseen. Korjauspyynnön tekeminen äkillisesti ja henkilöstöressurssien siirtäminen omassa toimintayksikössä kuuluivat harvemmin työtehtäviin seurantajaksolla.

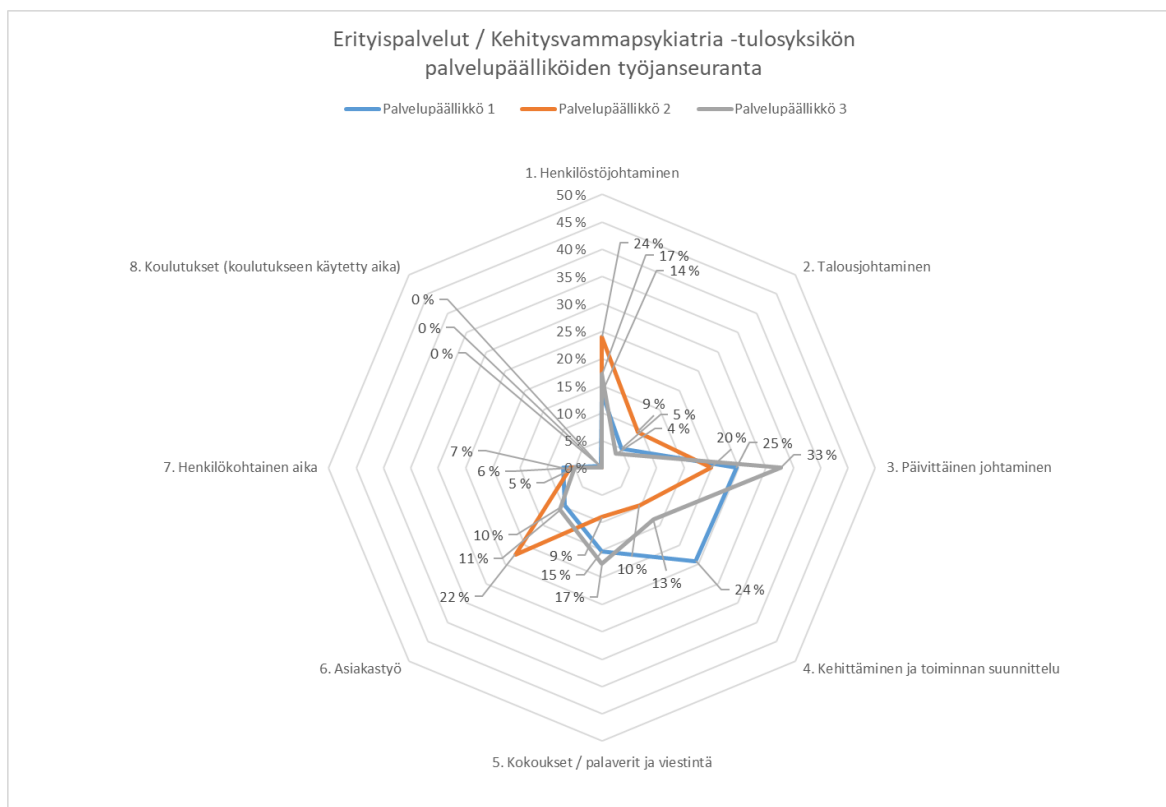
Kaksi palvelupäällikköä käyttivät keskimääräisesti 50 % oman toimintayksikön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Yksi palvelupäällikkö käytti 32 % Etevan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Palvelupäällikön toimintayksikkö oli mukana Etevan kehittämisspilotissa. Kehittämiseen liittyi myös Kehitysvammapsykiatrisen arvioinnin käsikirjan ja Kehitysvammapsykiatrian toimintayksikön palvelukäsikirjan valmistumiset 27.5.2016, joissa palvelupäälliköt olivat aktiivisesti mukana. Strategian tai toimintasuunnitelman laadinta ja laadintaan osallistuminen ja toteutumisen seuranta eivät kuuluneet palvelupäälliköiden työtehtäviin seurantajaksolla.

Kaikki palvelupäälliköt käyttivät keskimääräisesti 33 % henkilöstökokoontumisiin, palaveriin ja keskusteluihin esimiehen kanssa sekä erilaisiin kokouksiin ja palaveriin esim. tiimipalavari, nopeasta tarpeesta syntyvistä kokouksista ja palavereista. Palvelupäälliköt eivät käyttäneet työaikaansa verkostotapaamisiin ja edustukseen seurantajaksolla.

Kaikki palvelupäälliköt käyttivät asiakastyössä lähes kaiken aikansa välilliseen asiakastyöhön, eli työhön, jossa asiakas ei ole läsnä. Välilliseen asiakastyöhön kuuluvat asiakastyön ohjaus ja suunnittelu, kirjaaminen, yhteydenpito kunnan, omaisten ja asiakkaan kanssa sekä suojatoimenpiteet (nykyisin rajoitustoimenpiteet).

Päivittäisissä työajanseurantalomakkeissa ei ollut aina merkintää tauoista, joten palvelupäälliköt eivät pitäneet aina päivittäisiä taukoja. Yksi palvelupäällikkö osallistui yhteen 30 minuutin oman tulosityksikön järjestämään koulutukseen seurantajaksolla. Kaksi muuta palvelupäällikköä eivät osallistuneet koulutuksiin seurantajaksolla.

Palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset on kuvattu Excelin sädekaavio muodossa. Suurimmat eroavaisuudet työajankäytössä eri tehtäviin ovat kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa sekä päivittäisessä johtamisessa. Palvelupäälliköt käyttivät keskimääräisesti 26 % päivittäisjohtamiseen ja 18 % henkilöstöjohtamiseen. Nämä kaksi pääkohtaa muodostavat 44 % palvelupäälliköiden työajasta seurantajaksolla (kuvio 13).



Kuvio 13. Palvelupäälliköiden työajan käyttö seuranta-aikana

4.2 Työajan käytön ja työn tehtäväalueiden vastaavuus

Etevassa on laadittu Erityispalvelut-tulosalueen alue- ja palvelupäälliköille tehtäväkuvaus ja tehtävän vaativuuden arviointi (TVA). Etevassa tehtäväkuvaus tarkoittaa työn pääkoh- tien nimeämistä ja vastaa kysymykseen, miksi tehtävä on olemassa. Tehtäväkuvauksen ja työn vaativuuden arvioinnin perustana on työ ilman tekijää, eli kenenkään yksittäisen työn- tekijän työsuoritusta ei arvioida tässä kohden. Työntäjän edustaja ja asianomainen viran- haltija/työntekijä tai asianomaisen ammattiryhmän kanssa yhteistyössä laaditaan tehtävä- kuvaukset. Alue- ja palvelupäälliköiden tehtäväkuvaus ja tehtävän vaativuuden arvioinnit ovat julkaisemattomia. (Eteva kuntayhtymä 2017i.)

Erityispalvelut-tulosalueen aluepäälliköiden tehtäväalueet on määritelty tulosaluejohdon näkökulmasta. Seurantatulosten perusteella aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset eivät täysin vastanneet tulosaluejohdon näkökulmaa. Taulukossa 1 on kuvattu tärkeimmät aluepäällikön tehtäväalueet tulosaluejohdon näkökulmasta ja työajanseurannan tulokset.

Taulukko 1 Aluepäälliköiden tärkeimmät tehtäväalueet ja työajan käyttö seuranta-aikana

Aluepäälliköiden tärkeimmät tehtäväalueet:	Aluepäälliköiden työajan käyttö eri tehtäväalueisiin
1. Toiminnan ja talouden johtaminen	Kokoukset / palaverit ja viestintä 30 % Talousjohtaminen 3 % Koulutukset 1 % Henkilökohtainen aika 3 %
2. Henkilöstöjohtaminen ja sen hallinnointi	Henkilöstöjohtaminen 21 % Päivittäinen johtaminen 14 %
3. Kehittämistyö	Kehittäminen ja toiminnan suunniteltu 13 %
4. Asiakastyö	Asiakastyö 15 %

Erityispalvelut-tulosalueen palvelupäälliköiden tehtäväalueet on myös määritelty tulosaluejohdon näkökulmasta. Seurantatulosten perusteella palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset eivät myöskään täysin vastanneet tulosaluejohdon näkökulmaa. Taulukossa 2 on kuvattu tärkeimmät palvelupäällikön tehtäväalueet tulosaluejohdon näkökulmasta ja työajanseurannan tulokset.

Taulukko 2 Palvelupäälliköiden tärkeimmät tehtäväalueet ja työajan käyttö seuranta-aikana

Palvelupäälliköiden tärkeimmät tehtäväalueet	Palvelupäälliköiden työajan käyttö eri tehtäväalueisiin
1. Toiminnan ja talouden johtaminen	Kokoukset / palaverit ja viestintä 14 % Talousjohtaminen ja –hallinto 6 % Koulutukset 0 % Henkilökohtainen aika 6 %
2. Henkilöstöjohtaminen ja –hallinto	Henkilöstöjohtaminen 18 % Päivittäinen johtaminen 26 %

3. Asiakastyö	Asiakastyö 14 %
	Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu 16 %

Erityispalvelut-tulosalueen tulosaluejohdon näkökulmasta aluepäälliköiden tärkeimpiin tehtäväalueisiin ei kuulu kehittäminen ja toiminnan suunnittelu.

4.3 Palvelujohtamisen kehittämistarve työajan seurantatulosten perusteella

Työajanseurannan tulosten mukaan sekä aluepäälliköt että palvelupäälliköt käyttivät henkilöstöjohtamiseen toiseksi eniten työaika seurantajaksoilla, mikä vastaa tulosaluejohdon näkökulmaa.

Työajanseurannan tulosten mukaisesti alue- ja palvelupäälliköiden talousjohtamiseen ja -hallintoon käytettävä työaika on erittäin vähäistä. Tähän tulee yhteisesti määritellä toimintatapa: miten, millä tavalla, kenelle ja kuinka usein talousasioita käsitellään.

Päivittäisjohtamisessa eniten käytettiin aikaa sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen. Sähköposteja luettiin ja niihin vastattiin pitkin työpäivää, jolloin työtehtävien keskeytyksiä oli paljon. Sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen tulisi määritellä kellonaika kehittääkseen työn etenemistä. Torkkola (2016, 61) mukaan työtehtävien keskeytyksistä on tehty monia tutkimuksia ja työtehtävän vaihtaminen toiseen työtehtävään lisää käsittelyaikaa 40 % sekä haastaviin työtehtäviin kiinnipääseminen saattavat viedä jopa 10 - 15 minuuttia. Sähköpostien lukeminen ja vastaaminen tulisi tehdä tiettyyn aikaan työpäivästä työtehon parantamiseksi. Myös vapaa-ajalla luetaan ja vastataan sähköposteihin, joten tarve viestien lukemiseen ja vastaamiseen on selvitettävä.

Työajanseurannan tuloksien mukaan aluepäälliköt käyttivät vähemmän aikaa kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun kuin palvelupäälliköt. Tulosaluejohdon näkökulmasta kehittämistyö on kolmanneksi tärkein aluepäälliköiden työtehtävä. Tämä vaatii enemmän huomiota aluepäälliköiden työn sisällön kehittämisessä.

Työajan seurannan tulosten mukaisesti alue- ja palvelupäälliköiden verkosto- ja vuorovaiikutustaitoja ja -johtamista tulisi lisätä esimerkiksi toiminnan tietoisuuden lisäämiseksi. Palvelupäälliköiden tulisi itse toiminnan asiantuntijana käydä esittelemässä esimerkiksi toimintayksiköiden toimintaa alueellisissa ammattikorkeakouluissa ja samalla varmistettaisiin esimerkiksi harjoittelujaksojen avulla uuden osaamisen jalkautuminen toimintayksikköön sekä myös uusien työntekijöiden saatavuus toimintayksikköihin.

Työajanseurannan tulosten mukaisesti kokouksia ja palavereita on paljon. Säännölliset palaverit tulisi käydä läpi ja määritellä kokouksien ja palavereiden kesto, osallistujat, käsiteltävät aiheet, kirjaaminen ja osallistumiskanavat. Näin kokouksien ja palavereiden tietoisuus lisääntyy ja jokainen osallistuja voisi tarkemmin miettiä omaa osallistumista kokouksiin ja palavereihin, sekä sitä voidaanko asia hoitaa puhelimitse tai voiko osallistua vain siihen asiakohtaan, jossa työntekijää tarvitaan. Työn tehokkuuden lisäämiseksi tulisi kokeilla kokousvapaata työpäivää.

Työajan seurannan mukaisesti asiakastyö jaettiin välittömään asiakastyöhön sekä välilliseen asiakastyöhön. Alue- ja palvelupäälliköiden asiakastyö muodostui lähes kokonaan välillisestä asiakastyöstä. Palvelupäälliköiden osallistumista välittömään asiakastyöhön (työhön, jossa asiakas on läsnä) tulee lisätä kehitysvammapsykiatrian prosessien kehittämisen yhteydessä.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

5.1 Tulosten pohdinta

Tulosten mukaan aluepäälliköt käyttivät keskimääräisesti noin viidesosan työajastaan henkilöstöjohtamiseen ja noin kolmasosan työajastaan kokouksiin / palavereihin ja viestintään. Palvelupäälliköt käyttivät keskimääräisesti neljäsosan päivittäisjohtamiseen ja hie- man alle viidesosan henkilöstöjohtamiseen. Tutkimustulosten perusteella sekä yhdessä tulosaluejohtajan, alue- ja palvelupäälliköiden kanssa esitettiin kehittämissuhteita työ- ajanhallintaan.

Tehtäväkuvaus on peruste tehtävien vaativuuden arviointiin. Tehtävien vaativuuden arvi- ointi selvittää työtehtävien tarkoituksen, olennaisen sisällön ja pääasialliset tehtäväkoko- naisuudet. Työajanseurannan tuloksia voi hyödyntää alue- ja palvelupäälliköiden tehtä- väkuvaus ja tehtävän vaativuuden arviointi (TVA) työssä. Opinnäytetyön tietoperustaan mukaan osaamisen johtaminen, talousjohtaminen, projektijohtaminen, etäjohtaminen, pal- velumuotoilu sekä vuorovaikutusosaaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä ja näihin myös tulee kiinnittää huomiota alue- ja palvelupäälliköiden osaamisen ennakoinnissa.

Tässä opinnäytetyössä voitiin osoittaa, mistä osa-alueista alue- ja palvelupäälliköiden työ- tehtävät muodostuivat. Alue- ja palvelupäälliköiden joidenkin työtehtävien uudelleen jär- jestäminen, jakaminen tai siirtäminen yhteistoiminnallisesti antaisi enemmän aikaa alue- ja palvelupäälliköille toiminnan johtamiseen.

Suomessa julkisella puolella talousjohtamisen sijaan voitaisiin puhua tulosjohtamisesta ja siten, että samassa yhteydessä mietittäisiin tulosjohtamisen yhteyksiä strategiaan. Tämä vaatii uudenlaista johtamista ja ennen kaikkea vanhasta pois oppimista.

Tässä opinnäytetyössä ei selvitetty kokousten ja palaverien sisältöjä ja tarkoitusta. Tä- män selvittämisen avulla voitaisiin saada tarkemmin tietoa Erityispalvelut-tulosalueen pal- velujohtamisen käytetyn työajan käytöstä.

Työajan kohdentuminen ja sille asetetut tavoitearvot eri tehtäville ennakkoon ja sen perus- teella tehtävä seurantakysely tukisi työnantajaa määrittämään tarkemmin työn sisältöjä alue- ja palvelupäälliköille. Jatkuva ja ennen kaikkea helppokäyttöinen sähköinen työajan- seuranta lisäisi tietoa työajan kohdennustiedoista johdolle. Raportointia tulisi analysoida esimerkiksi kehityskeskusteluissa vertailemalla muutoksia vuosittain. Tietoa voidaan käyt- tää tehtäväkuvauksien kehittämisessä ja arvioinnissa, osaamisen ennakoinnissa ja työn kuormituksen arvioinnissa.

Alue- ja palvelupäälliköillä ei ollut merkintää aina tauoista, joten työssä ei ollut palautumisaikoja. Päivittäisten taukojen pitäminen on tärkeää alue- ja palvelupäälliköiden työhyvinvoinnin kannalta, jotta jaksavat jatkaa tärkeässä työssään.

Etevassa on laadittu Etätyö Etevassa –ohje (Eteva kuntayhtymä 2017d). Erityispalvelutulosalueen palvelupäälliköillä ei ole etätyösopimusta, kuten Elämän tuen tulosalueen palvelupäälliköillä, joilla on kaksi päivää kuukaudessa. Erityispalvelutulosalueen palvelupäälliköiden mahdollisuus etätyön tekemiseen lisäisi työtyytyväisyyttä ja on tärkeä asia työn autonomiaan liittyvänä.

5.2 Opinnäytetyön arviointi ja tulosten soveltaminen kohdeyrityksessä

Aineistonkeruumenetelmänä oli työajanseuranta, joka suoritettiin kesällä 2016. Työajanseurantalomakkeet työstettiin alue- ja palvelupäälliköiden sekä heidän esimiesten kanssa paremmin kohdeorganisaatioon sopiviksi. Aineiston keruun kohteena oli ajankäyttö eri työtehtäviin, johon työajan seuranta on tarkoituksenmukainen. Tutkimusryhmäksi valittiin Erityispalvelutulosalueen kolme alue- ja palvelupäällikköä. Kaikki suorittivat työajanseurannan 15 arkipäivän osalta.

Etevan alue- ja palvelupäälliköille toteutettiin työajanseuranta 21.11.2016 - 2.12.2016 välisenä aikana ulkopuolisen konsulttiyrityksen toimesta. Työajanseuranta toteutettiin työajanseurantalaitteen avulla. Työajanseurannan kohteiden valinnassa hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä käytettyä työajanseurannan toimintoluokkia. Tämä myös auttaa vertailemaan työajanseurannan tuloksia. Opinnäytetyötä olisi voinut jatkaa pidemmälle vertailemalla ulkopuolisen konsulttiyrityksen ja tämän opinnäytetyön tuloksia.

Työajanseurannan tulosten julkaisemisen jälkeen laadittiin Erityispalvelutulosalueen palaverikäytännöt toimintaohje. Toimintaohjeessa on määritelty seuraavat palaverit:

- Erityispalvelutulosalueen tulosaluejohdon palaverikäytänteet
- Erityispalvelutulosalueen aluepäälliköiden palaverikäytänteet
- Kehitysvammapsykiatria-tulosyksikön toimintayksiköiden henkilöstöön ja toiminnan kehittämiseen liittyvät palaverit
- asiakastyöhön liittyvät palaverit, joissa asiakas ei ole mukana
- asiakastyöhön liittyvät palaverit, joissa asiakas on mukana
- Kehitysvammapsykiatria-tulosyksikön toimintayksiköiden hoitotyön palaverit

Työajanseurannan tulosten julkaisemisen jälkeen, tulosaluejohtajan ja aluepäälliköiden viikkopalavereissa käytiin laajemmin läpi talousasioita. Kehitysvammapsykiatrian aluepäällikkö kävi läpi talousasioita yhdessä palvelupäälliköiden palavereissa.

Syksyn 2017 aikana aloitettiin muutosprosessi, jossa Erityispalvelut-tulosalueen johtamisjärjestelmää muutettiin enemmän asiakastarpeesta lähteväksi. Muutoksen lähtökohta oli työajanseurannasta noussut, erityisesti aluepäälliköiden ydintehtävän kirkastaminen ja muuttaminen, jotta työajan tehollinen käyttö palvelisi asiakastarvetta. Lisäksi tavoitteena oli vahvistaa johtamista perustehtävää tukevaksi ja siten toiminnallisia tavoitteita ohjauvaksi.

Opinnäytetyön avulla saatiin aikaan todellista kehittymistä Erityispalvelut-tulosalueella. Opinnäytetyö on tuottanut lisäarvoa Erityispalvelut-tulosalueelle lisääntyneenä informaationa ja ymmärryksenä asiakkaan tarpeet huomioonottavassa palvelujohtamisessa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Eteva kuntayhtymän alue- ja palvelupäälliköiden toiminnan kehittämisessä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Ulkopuolisen konsulttiyrityksen toimesta suoritettu työajanseurantalomakkeen tutkimuksen samansuuntaiset tulokset tukee opinnäytetyön tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta parannettiin lukemalla työajan toimintoluokkiin, organisaation uudistumisen ja uudenlaisen johtamisen vaatimukset käsittelevää kirjallisuutta ja valitsemalla ohjaajan kanssa lähdeaineistoksi mahdollisimman uutta kirjallisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytettyä työajanseurantalomaketta suunniteltiin yhteistyössä tulosaluejohtajan kanssa ja työajanseurantalomaketta käytiin läpi kaikkien alue- ja palvelupäälliköiden kanssa ennen aineiston keruuta. Tällä tavoin varmistettiin, että alue- ja palvelupäälliköt ymmärtävät toimintoluokkien alakohdat oikein. Työajanseurantalomakkeesta puuttui talousjohtamisen ja –hallinnon toimintoluokasta vastausvaihtoehdoista kuukausi- ja potilaslaskutus.

Tutkimukseen osallistuivat Erityispalvelut-tulosyksikön kolme alue- ja palvelupäällikkö ja tutkimuksen vastausprosentti oli 100 %.

5.4 Jatkotutkimustarpeet

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa 10/2017 todetaan, että suomalaisista joka kahdeksas suorittaa ilmaista ylityötä päivittäin tai viikoittain. Tulos nousee viidekseen, kun

lisätään kuukausittain työasioitaan korvauksetta tekevät suomalaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Jatkossa tulisi tutkia, miten alue- ja palvelupäälliköt kokevat ajallisesti selviytyvänsä heille annetuista työtehtävistä.

Cole (2016) mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen tulos korreloivat ilmiselvästi keskenään. Siksi jokaisen organisaation kannattaakin toteuttaa toimia, joilla voidaan kohentaa henkilöstön mielenterveyttä. Tällaisia toimia voisivat olla esimerkiksi

- laajempi hyväksyntä työntekijöiden tarpeelle keskeytyksettömään vapaa-ajan viettoon
- selkeästi määriteltyjen tavoitettavuuskäytäntöjen käyttöönotto.

Jatkotutkimusehdotuksena se, että miten alue- ja palvelupäälliköt kokevat työajankäytön suhteessa työhyvinvointiin?

Esimiestyössä on loppujen lopuksi välttämätöntä se, että henkilökunta tietää miksi organisaatio on olemassa ja mitkä ovat organisaation tavoitteet. Näin henkilökunta ymmärtää ja käsittää tekevänsä merkittävää työtä ja henkilökunta tuntee itsensä tärkeäksi. Näiden asioiden avulla esimiestyö on merkityksellistä, tuloksellista ja palkitsevaa. (Hyppänen 2013, 311.)

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 2. Painos. Nummela: Painokiila Oy.

Ala-Laurinaho, A., Koli, A., Kurki, A-L. & Schaupp. M. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti. H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.

Krank, A. 2016. Muistiot eivät riitä. TELMA työelämän kehittämisen erikoislehti 1.2016, 10.

KT Kuntatyöntantajat, 2014. KVTES 2014 – 2016 Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintoalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

- Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kisspublishing. Helsinki: Kauppakamari.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor Oy.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Kauppakamari.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Bookwell Oy.
- Pelin, R. & Pelin, A. 2000. Ajankäytön opas. Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveystoiminnan johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystoiminnan uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari 3. Miten tehdä oikeat valinnat ja johtaa muutosta? ChangeManager ProTM -tuotesarja.
- Vakkuri, K. 2013. Aika. Ajan lyhyt muistikirja. Opas ajan hallintaan ja käyttöön. Helsinki: BSV Kirja.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki. © Viisas Elämä.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suulliset lähteet

Riikonen, P. 2017a. Erityispalvelut-tulosalueen tulevaisuusohjelma. Etevan esimiespäivä 6.3.2017.

Riikonen, P. 2017b. Palvelukulttuurin muutos ja sen johtaminen. Puheenvuoro valtakunnallisilla erityishuoltopäivillä 15.9.2017.

Elektroniset lähteet

Cole, G. 2016. Human Resource Management International Digest. Emeraldinsight [viitattu 20.5.2017]. Controlling the boundaries: how to minimize the negative impact of working outside regular hours. Saatavissa:

http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/HRMID-06-2016-0085#_i7

Eteva kuntayhtymä 2017a. Asiakasraati. [viitattu 16.9.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän Intranetissä:

<http://etenetti.eteva.fi/organisaatio/paatoksenteko/Sivut/Asiakasraati.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017b. Asiantuntijapalvelut [viitattu 11.7.2017]. Saatavissa Eteva kuntayhtymän Intranetissa: <http://etenetti.eteva.fi/asiakastyo/etevan-palvelut/Sivut/Asiantuntijapalvelut.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017c. Esittelydiat [viitattu 1.8.2017]. Saatavissa Eteva kuntayhtymän Intranetissa: <http://etenetti.eteva.fi/talon-tavat/viestinta/Sivut/default.aspx>.

Eteva kuntayhtymä 2017d. Etätyö Etevassa –ohje [viitattu 5.8.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän Intranetissa:

<http://etenetti.eteva.fi/henkilosto/palvelussuhde/Sivut/Palvelussuhteen-aikana.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017e. Henkilöstösuunnittelu [viitattu 9.10.2017]. Saatavissa Eteva kuntayhtymän Intranetissa:

<http://etenetti.eteva.fi/henkilosto/henkilostosuunnittelu/Sivut/default.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017f. Johtamisjärjestelmä [viitattu 20.4.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän Intranetissa:

<http://etenetti.eteva.fi/organisaatio/johtaminen/Sivut/Johtamisjärjestelmä.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017g, Kehitysvammapsykiatrian palvelut [viitattu 14.9.2017],

Saatavissa Eteva kuntayhtymän Intranetissa: <http://etenetti.eteva.fi/asiakastyo/etevan-palvelut/Sivut/Kehitysvammapsykiatrian-palvelut.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017h. Talouden raportointi [viitattu 26.5.2017]. Saatavissa: Eteva

kuntayhtymän Intranetissa: <http://etenetti.eteva.fi/talon-tavat/talous-ja-raportit/Sivut/Raportointi.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017i. Tehtäväkuvaus ja tehtävän vaativuuden arviointi [viitattu

2.8.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän Intranetissa:

<http://etenetti.eteva.fi/henkilosto/palvelussuhde/Sivut/Tehtäväkuvaus-ja-tehtävän-vaativuuden-arviointi.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017j. Viestintä [viitattu 16.9.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän

Intranetissa: <http://etenetti.eteva.fi/talon-tavat/viestinta/Sivut/default.aspx>

Eteva kuntayhtymä 2017k. Yksilökeskeinen työskentely ja aktiivinen tuki [viitattu

26.5.2017]. Saatavissa: Eteva kuntayhtymän Intranetissa:

<http://etenetti.eteva.fi/asiakastyo/palvelujen-aikana/Sivut/Yksilökeskeinen-työskentely-ja-aktiivinen-tuki.aspx>

Kuntaliitto. 2017. Erityishuoltopiirien yhteystiedot [viitattu 17.11.2018]. Saatavissa:

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/erityishuoltopiirien-yhteystiedot>

Parkkinen, K. 2016. Palvelujohtaminen ja verkostoitunut maailma - Osa 1. QPR Software Oyj. QPR Blogi [viitattu 21.10.2017]. Saatavissa:

<https://www.qpr.com/fi/blog/palvelujohtaminen-ja-verkostoitunut-maailma-osa-1>

Pirkanmaan liitto. 2017. Tulevaisuuden sote-osaaminen TUSO-hanke: loppuraportti

[viitattu 16.10.2017]. Saatavissa: <http://www.pirkanmaa.fi/blog/2017/01/16/tulevaisuuden-sote-osaaminen-tuso-hanke-loppuraportti/>

SN4. 2015. Mitä on palvelujohtaminen? SN4/Bisnode Finland Oy. Blogi [viitattu

21.10.2017]. Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/01/mita-on-palvelujohtaminen/>

Työaikalaki 9.8.1996/605. Suomen laki [viitattu 26.7.2017]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L7P35>Koskinen, A.B. 2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia [viitattu 19.10.2017]. Saatavissa: <https://tem.fi/tyoolobarometri>

Van de Walle, S., Steijn B. & Jilke, S. 2015. Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. International Institute of Administrative Sciences (IIAS) [viitattu 20.5.2017]. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852314563899>

West, D. 2015. Performance Management in the Public Sector. Australian Journal of Public Administration (AJPA) [viitattu 20.5.2017]. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12049/full>

LIITTEET

Liite 1. Etevan Erityispalvelut-tulosalueen aluepäällikköiden työajanseurannan toimintoluokat ja työajanseurantalomake

Eteva / Erityispalvelut
ALUEPÄÄLLIKÖIDEN TYÖAJAN SEURANTA – Toimintoluokat

9.5.2016

TOIMINTOLUOKAT		
<p>1 Henkilöstöjohtaminen</p> <p>1.1 Työvuorosuunnittelu / historien hyväksyminen</p> <p>1.2 Keskeiset henkilöstön kanssa</p> <p>1.3 Uuden työntekijän vastaanotto/ perehdytys</p> <p>1.4 Opiskelijoiden vastaanotto/ perehdytys</p> <p>1.5 Kehitykseskustelut, osaamisen arviointi</p> <p>1.6 Työoppimukset (valmistelu + hyväksyntä)</p> <p>1.7 Henkilöstösuunnittelu (EVA ja valmistelu, päätös, palkkaus, vastuu, delegointi, resurssit, vuosilomasuunnittelu) ja henkilöstötilinpäätös (svaraalisuuranta)</p> <p>1.8 Rekrytointi (suunnitelma)</p> <p>1.9 Sijaisuuksien aiheuttama työ tulosalueiden / tulosyksiköiden välillä</p> <p>1.10 Muuta, mitä</p>	<p>3 Erityisen johtaminen</p> <p>3.1 Poissaoloilmoitusten vastaanotto</p> <p>3.2 Henkilöstöressurssien siirtäminen tulosyksiköissä</p> <p>3.3 Oman tulosyksikön yleisen tilanteen seuraaminen</p> <p>3.4 Korjauspyynnön tekeminen, äkillisesti</p> <p>3.5 Sähköpostin hukaneminen ja vastaanotto</p> <p>3.6 Yhteyksiä ylläpito esim. puhelut, yhteydenotot</p> <p>3.7 Raportit (erilliset raportit esim. Jomoraportit, asiantuntijoita, tilastot, oman aikataulun laadinta, muistiot)</p> <p>3.8 Toiminnan odottelu (työntekijän etsiminen, tietojarjestelmien bitaus) ja keskeytykset</p> <p>3.9 Päivittäistä prosessin sujumista huolehtiminen toisten puolelta (esim. muistuttelu, varmistaminen)</p> <p>3.10 Muuta, mitä</p>	<p>5 Kokoukset / palaverit ja viestintä</p> <p>5.1 Johtoryhmä työskentely (ehj sekä epa)</p> <p>5.2 Palvelutalouden aluepäällikkö ja palvelujohto tapaaminen / kokous</p> <p>5.3 Tulosalvajohtajan tapaaminen (esim. puhelu)</p> <p>5.4 Kokous / palaveri (esim. yhteisökokous, yksikköpalaverit, ammattitapaamiset, alueittimit, yhteiset asiat, palvelupäällikkö tapaamiset)</p> <p>5.5 Palaveri/keskustelu aluepäällikkö kanssa (esim. juoksuvat asiat)</p> <p>5.6 Toiminnan suunnittelu/ toteutus (esim. vuosi- tai budjettineuvottelu, remonttikokous, asiantuntijajäsen palvelun kehittämisessä)</p> <p>5.7 Työterveyshuollon kokoukset (työpaikkaselvitykset, työkykyarviointit)</p> <p>5.8 Äkillinen toimintaan ja talouteen liittyvä kokoontuminen</p> <p>5.9 Verkortotapaaminen ja kuntayhteistyö sekä kuntayhtymäyhteistyö, edustus</p> <p>5.10 Matkat, siirtyminen kokouksiin, odottelu</p> <p>5.11 Muu kokous (esim. TYHY, tietoturvatyöryhmä, hallintuyhteistyö, riskien hallinta, SD-seuranta kokoukset)</p>
<p>2 Talousjohtaminen ja -hallinto</p> <p>2.1 Laskejen tilisiinti ja hyväksyntä</p> <p>2.2 Hankintaesitykset</p> <p>2.3 Kiinteistön korjausesitykset</p> <p>2.4 Suoritteiden ja muiden tunnushukujen kirjaamisen seuranta (Efficat)</p> <p>2.5 Asiantuntijaportointi</p> <p>2.6 Taloussuunnittelu</p> <p>2.7 Muuta, mitä</p>	<p>4 Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu</p> <p>4.1 Koulutuksen suunnittelu / käytännön järjestely</p> <p>4.2 Oman tulosyksikön toiminnan ja palvelujen kehittämisen ja suunnittelu (esim. palvelutoteuttelu, tarjoukset)</p> <p>4.3 Etevan toiminnan kehittäminen ja suunnittelu (esim. hankkeet, projektit, sisäinen etä ulkoinen)</p> <p>4.4 Strategian tai toimintasuunnitelman laadinta/ laadintaan osallistuminen ja toteutumisen seuranta</p> <p>4.5 Toimintaympäristön muutoksen suunnittelu ja kehittäminen (rakentaminen ja remontointi, työolojen hankinta)</p> <p>4.6 Toimintaohjeen tekeminen (esim. käsikirjatyöskentely)</p> <p>4.7 Muu itsensä tai toiminnan kehittämisen (esim. työnohjaukseen, tiedonhaku, tiedon lukeminen jne.)</p> <p>4.8 Oman tulosyksikön ulkopuoliset, ylläpitävät tehtävät (esim. tukipalveluprosessien/asiantuntijoiden tahoilla)</p> <p>4.9 Osaamisen johtamisen suunnittelu, koulutussuunnittelu (laajempi osaamisen suunnittelu esim. vuosisuunnittelu)</p> <p>4.10 Muuta, mitä</p>	<p>6 Asiakastyö</p> <p>6.1 Välitön asiakastyö (välitön asiakkaan kanssa tapahtuva toiminta, asiakaspalaverit)</p> <p>6.2 Välillinen asiakastyö (asiakastyön ohjaus ja suunnittelu, kirjaaminen, yhteydenpito, kunnan, omaisten ja asiakkaan kanssa, SD)</p> <p>7 Henkilökohdittaminen</p> <p>7.1 Henkilökohdittamisasiat, oma työterveyshuolto</p> <p>7.2 Tautit (ruokatauti markkinoihin)</p> <p>8 Koulutukset (koulutukseen liittyvä aine)</p> <p>8.1 Oman tulosyksikön koulutuksiin osallistuminen</p> <p>8.2 Etevan koulutuksiin osallistuminen</p> <p>8.3 Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen</p>

Eteva / Erityispalvelut
ALUEPÄÄLLIKÖIDEN TYÖAJAN SEURANTA

Nimi	Päiväys
------	---------

Aika 15 min välein	Toiminto- luokka esim. 4.6	Tarkenne kohta esim. työnohjeus	Aika 15 min välein	Toiminto- luokka esim. 4.6	Tarkenne kohta esim. työnohjeus
7.00			11.45		
7.15			12.00		
7.30			12.15		
7.45			12.30		
8.00			12.45		
8.15			13.00		
8.30			13.15		
8.45			13.30		
9.00			13.45		
9.15			14.00		
9.30			14.15		
9.45			14.30		
10.00			14.45		
10.15			15.00		
10.30			15.15		
10.45			15.30		
11.00			15.45		
11.15			16.00		
11.30			16.15		

Liite 2. Etevan Erityispalvelut-tulosalueen palvelupäälliköiden työajanseurannan toimintoluokat ja työajanseurantalomake

Eteva / Erityispalvelut
PALVELUPÄÄLLIKÖIDEN TYÖAJAN SEURANTA – Toimintoluokat

9.5.2016

TOIMINTOLUOKAT	
<p>1 Henkilöstöjohtaminen</p> <p>1.1 Työvuorosuunnittelu / listojen hyväksyminen</p> <p>1.2 Keskustelut henkilöstön kanssa</p> <p>1.3 Uuden työntekijän vastaanotto/ perehdytys</p> <p>1.4 Opiskelijoiden vastaanotto/perehdytys</p> <p>1.5 Kehityskeskustelut, osaamisen arviointi</p> <p>1.6 Työoppimukset (valmistelu)</p> <p>1.7 Henkilöstösuunnittelu (kva:n valmistelu, päätös, palkkaus, vartuut, delegointi, resursointi, vuosilomasuunnittelu) ja henkilöstötilupäätös (kvartaaliseuranta)</p> <p>1.8 Rekrytointi (suunnitelmallinen)</p> <p>1.9 Muuta, mitä</p>	<p>3 Päivittäinen johtaminen</p> <p>3.1 Poissaoloilmoitusten siirtäminen</p> <p>3.2 Äkillinen henkilöstöväen paikkaus ja sijaishankinta (ulkopuolinen esim. Sesstriekry)</p> <p>3.3 Henkilöstöresurssien siirtäminen tuloyksikössä</p> <p>3.4 Henkilöstöresurssien siirtäminen omassa toimintayksikössä</p> <p>3.5 Oman toimintayksikön yleisen tilanteen seuraaminen</p> <p>3.6 Korjauspyynnön tekeminen, akkillisesti</p> <p>3.7 Sähköpostin lukeminen ja vastaaminen</p> <p>3.8 Yhteyksien ylläpito esim. puhelut, yhteydenotot</p> <p>3.9 Raportit (erilliset raportit, tilastot, oman alkataulun laadinta, muistiot)</p> <p>3.10 Toiminnan odottelu (työntekijän etsiminen, tietojärjestelmien hitaus) ja keskeytykset</p> <p>3.11 Päivittäiset prosessien sujumisesta huolehtiminen toisten puolesta (esim. muistuttelu, varmistaminen)</p> <p>3.12 Muuta, mitä</p>
<p>2 Talousjohtaminen ja -hallinto</p> <p>2.1 Laskujen tilointi ja hyväksyntä</p> <p>2.2 Hankintasivokset</p> <p>2.3 Kinnaston korjaussivokset</p> <p>2.4 Suoritteiden ja muiden tuntuuskujen kirjaamisen seuranta</p> <p>2.5 Taloussuunnittelu</p> <p>2.6 Talouden muu seuranta esim. kuukausiraportointi</p> <p>2.7 Muuta, mitä</p>	<p>4 Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu</p> <p>4.1 Koulutuksen suunnittelu / käytännön järjestely</p> <p>4.2 Oman toimintayksikön toiminnan ja palvelujen kehittämisen ja suunnittelu</p> <p>4.3 Etevan toiminnan kehittämisen ja suunnittelun (esim. hankkeet, projektit, sisäisen että ulkoisen)</p> <p>4.4 Strategian tai toimintasuunnitelman laadinta / laadintaan osallistuminen ja toteutumisen seuranta</p> <p>4.5 Toimintaympäristön muutoksen suunnittelu ja kehittäminen (rakentaminen ja remontointi)</p> <p>4.6 Toimintaohjeen tekeminen (esim. käsikirjatyöskentely)</p> <p>4.7 Muu itsensä tai toiminnan kehittäminen (esim. työnohjaus, tiedonhaku, tiedon lukeminen jne.)</p> <p>4.8 Oman toimintayksikön ulkopuoliset, ylläpitävät tehtävät (esim. tukipalveluprosessien/asiantuntijoiden tahoilta)</p> <p>4.9 Osaamisen johtamisen suunnittelu, koulutussuunnittelu (laajempi osaamisen suunnittelu esim. vuosisuunnittelu)</p> <p>4.10 Muuta, mitä</p>
<p>5 Kokoukset / palaverit ja viestintä</p> <p>5.1 Aihepäällikkö tapaaminen / kokous</p> <p>5.2 Palvelupäällikkö tapaaminen / kokous</p> <p>5.3 Kokous / palaveri (esim. tiimipalaveri, nopeasta tarpeesta syntyvä kokous / palaverit)</p> <p>5.4 Palaveri/keskustelu esimiehen kanssa (esim. juoksevat asiat, puhelut)</p> <p>5.5 Palaveri/keskustelu palvelupäällikön kanssa (esim. juoksevat asiat, puhelut)</p> <p>5.6 Toiminnan suunnittelu/toteutus (esim. vuosi- tai budjettineuvottelu, remonttikokous, asiantuntijajäsen palvelun kehittämisessä)</p> <p>5.7 Työterveyshuollon kokoukset (työpaikkaselvitykset, työkykyarvioinnit)</p> <p>5.8 Henkilöstökokoukset (esim. yhteisökokous)</p> <p>5.9 Äkillinen toimintaan ja talouteen liittyvä kokoontuminen</p> <p>5.10 Verkostotapaaminen, edustus</p> <p>5.11 Matkat, siirtyminen kokouksiin, odottelu</p> <p>5.12 Muu kokous (esim. TYHY)</p>	<p>6 Asiakastyö</p> <p>6.1 Välitön asiakastyö (välitön asiakkaan kanssa tapahtuva toiminta, asiakaspalaverit)</p> <p>6.2 Välillinen asiakastyö (asiakastyön ohjaus ja suunnittelu, kirjaaminen, yhteydenpito, kunnan, omaisten ja asiakkaan kanssa, sto)</p> <p>7. Henkilökokkaimen aika</p> <p>7.1 Henkilökokkaimen asiat, oma työterveyshuolto</p> <p>7.2 Tautot (ruokatautot matkoineen)</p> <p>8. Koulutukset (koulutuksen käytetty aika)</p> <p>8.1 Oman tuloyksikön koulutuksiin osallistuminen</p> <p>8.2 Etevan koulutuksiin osallistuminen</p> <p>8.3 Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuminen</p>

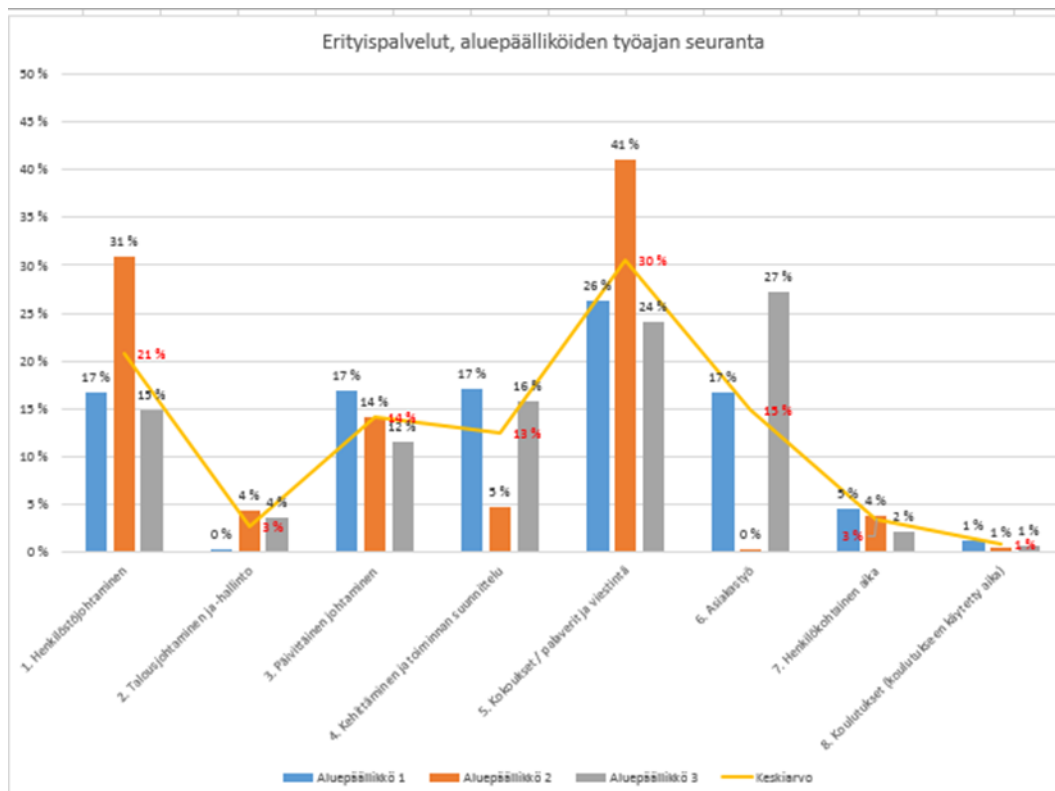
Eteva / Erityispalvelut
PALVELUPÄÄLIKKÖIDEN TYÖAJAN SEURANTA

Nimi	Päiväys
------	---------

Aika 15 min välein	Toiminto- luokka esim. 4.6	Tarkenne kohta esim. työnohjaus	Aika 15 min välein	Toiminto- luokka esim. 4.6	Tarkenne kohta esim. työnohjaus
7.00			11.45		
7.15			12.00		
7.30			12.15		
7.45			12.30		
8.00			12.45		
8.15			13.00		
8.30			13.15		
8.45			13.30		
9.00			13.45		
9.15			14.00		
9.30			14.15		
9.45			14.30		
10.00			14.45		
10.15			15.00		
10.30			15.15		
10.45			15.30		
11.00			15.45		
11.15			16.00		
11.30			16.15		

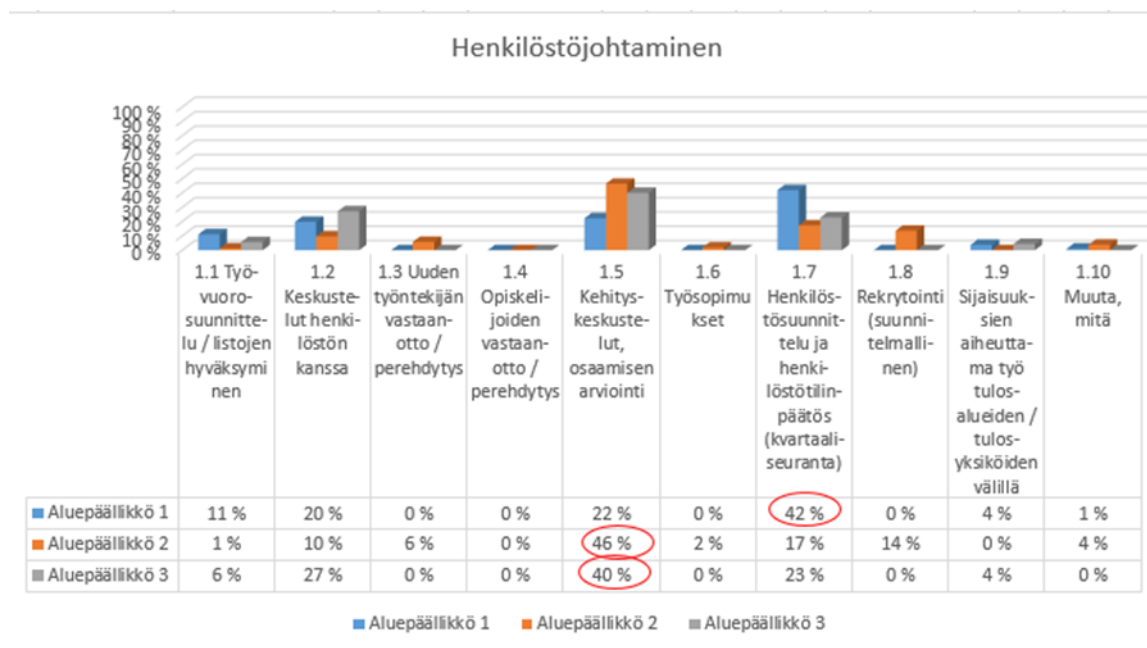
Liite 3. Aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset

1. Etevan Erityispalvelut-tulosalueen aluepäälliköiden työajanseurannan tulokset, keskiarvo mukana

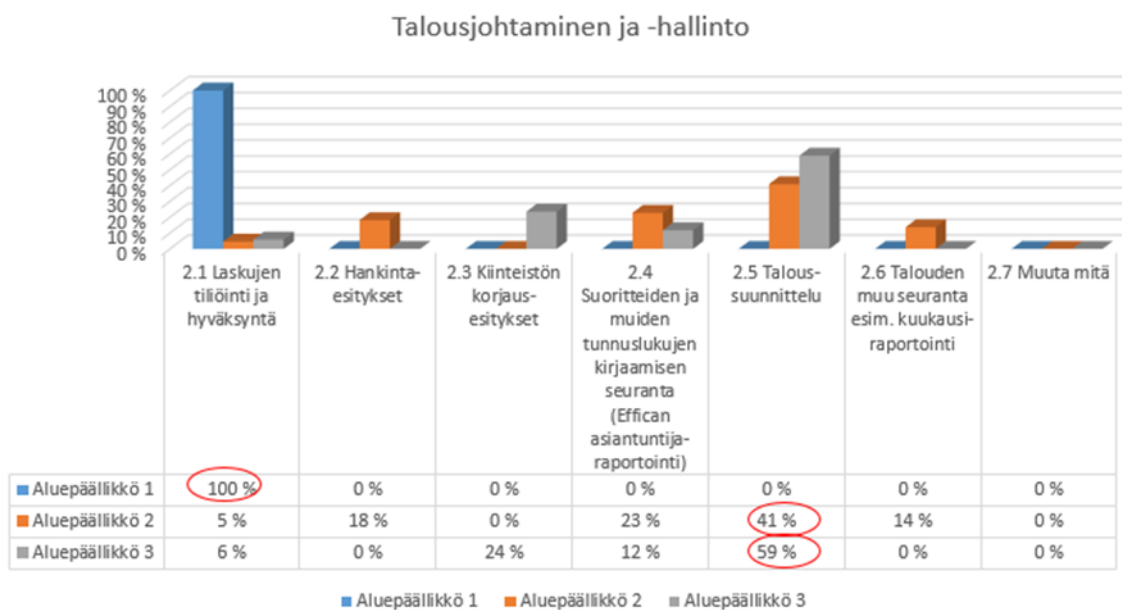


2. Aluepäälliköiden työajanseuranta: Toimintoluokan alakohtien %-osuudet

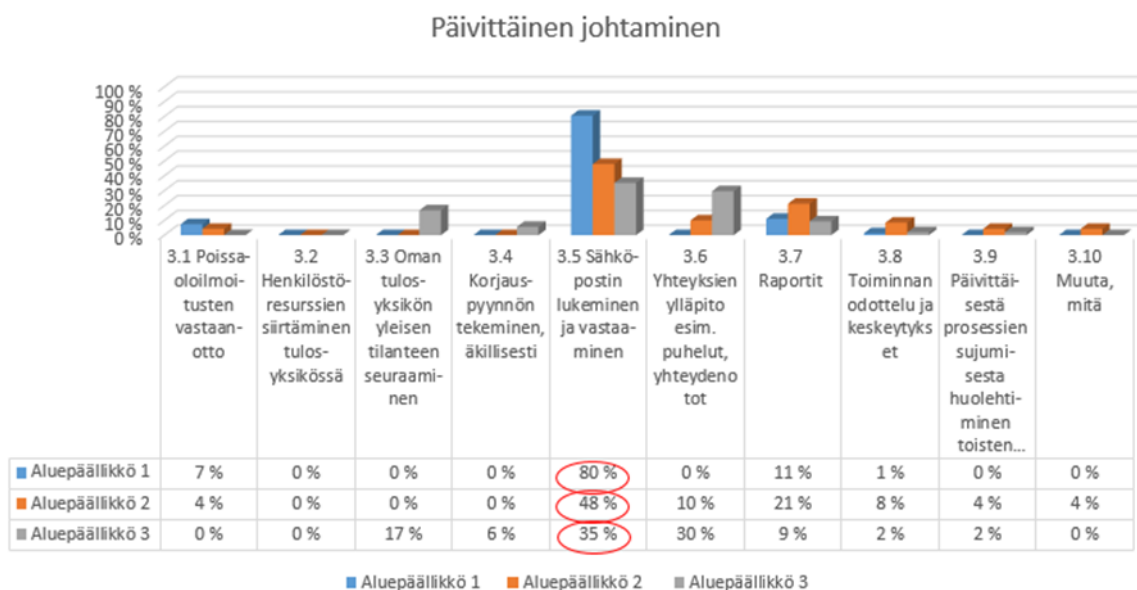
2.1. Henkilöstöjohtaminen



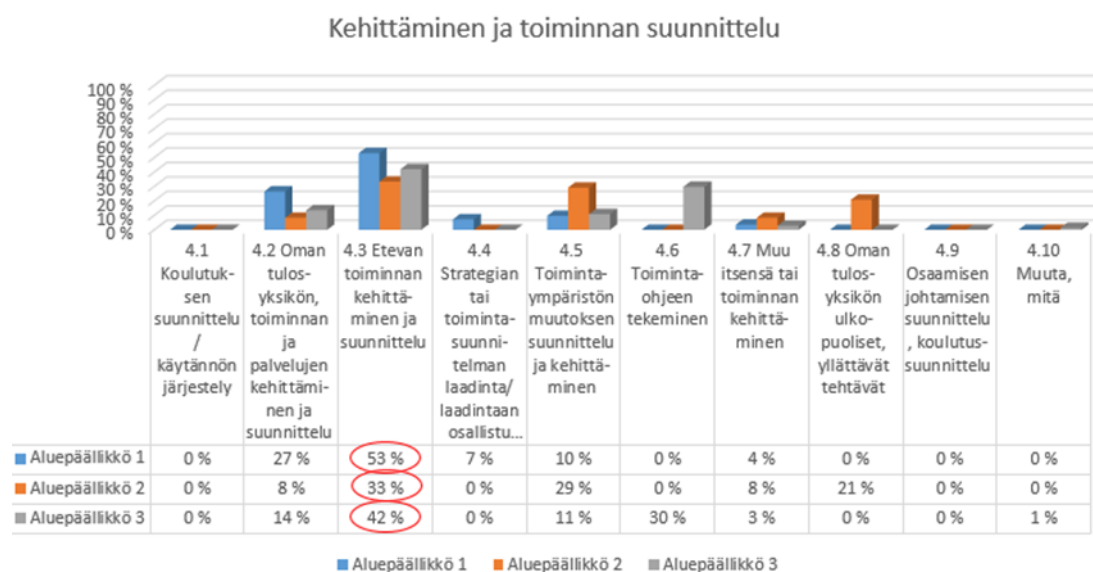
2.2. Talusjohtaminen ja -hallinto



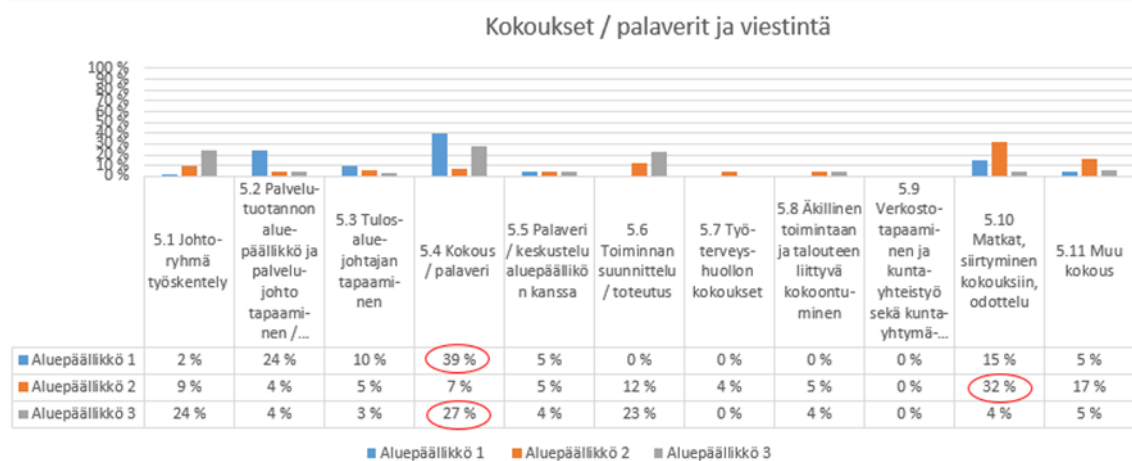
2.3. Päivittäinen johtaminen



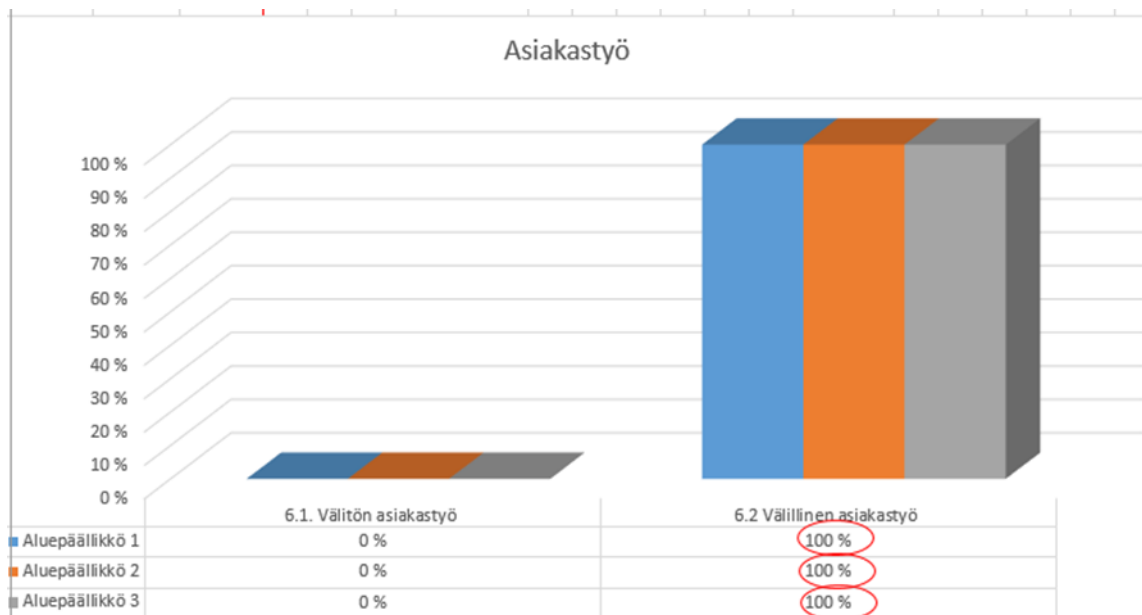
2.4. Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu



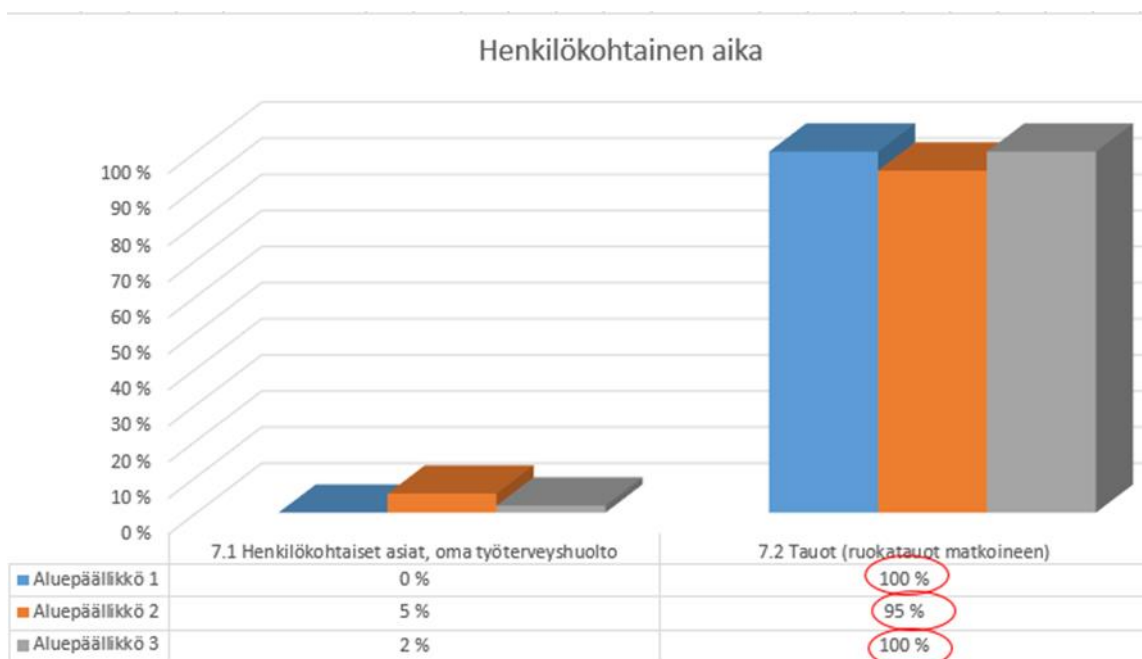
2.5. Kokoukset / palaverit ja viestintä



2.6. Asiakastyö

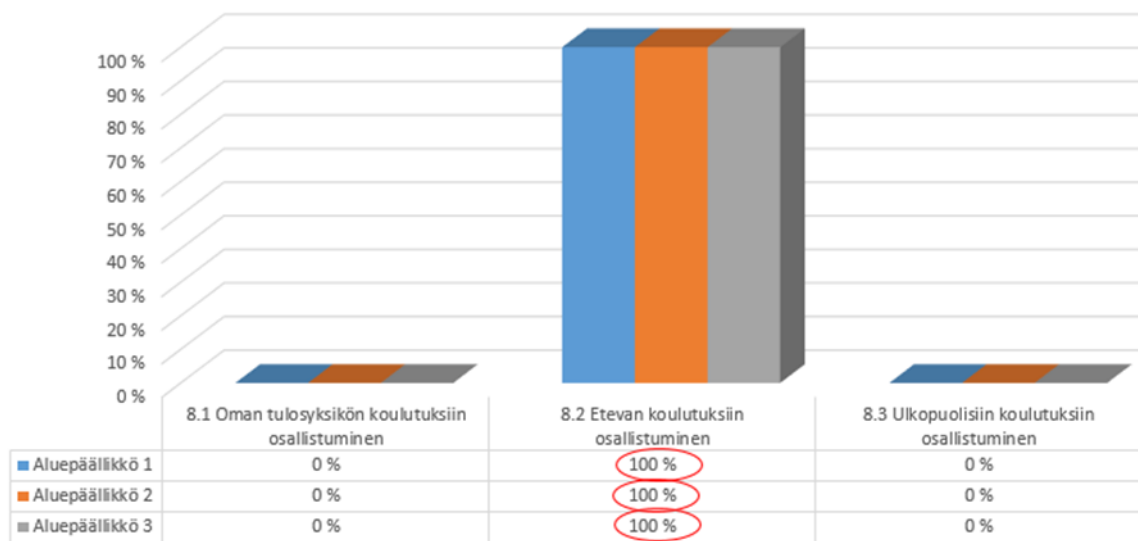


2.7. Henkilökohtainen aika



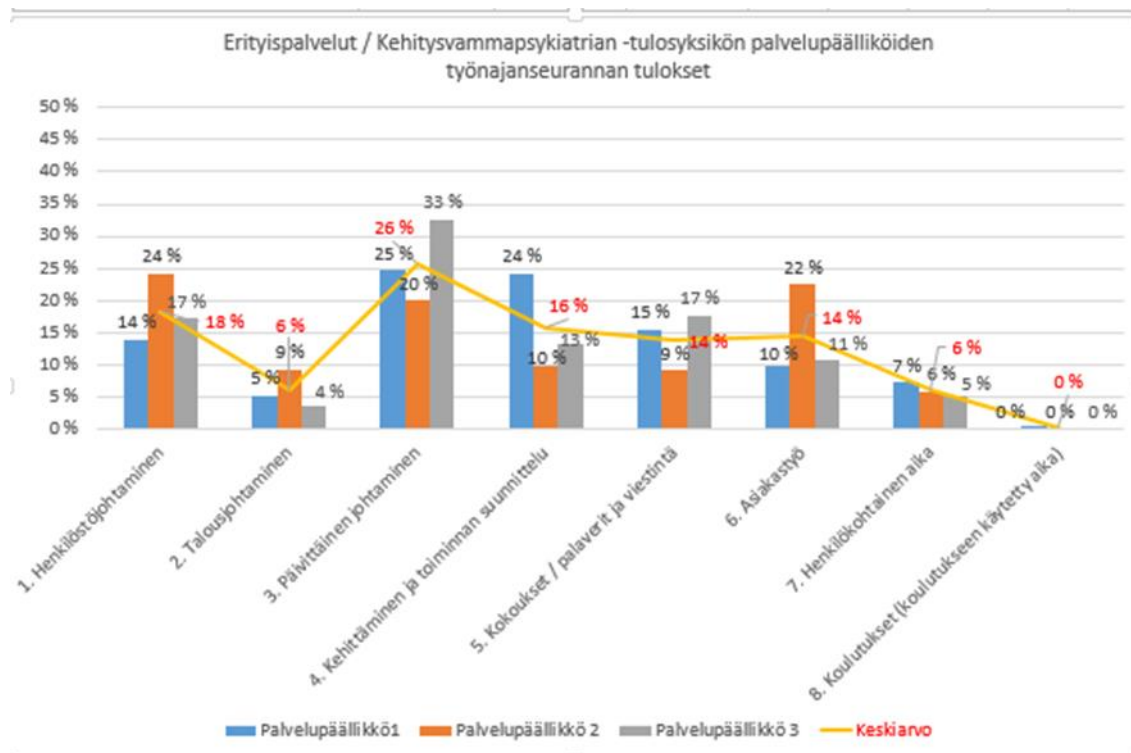
2.8. Koulutukset

Koulutukset (koulutukseen käytetty aika)



Liite 4. Palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset

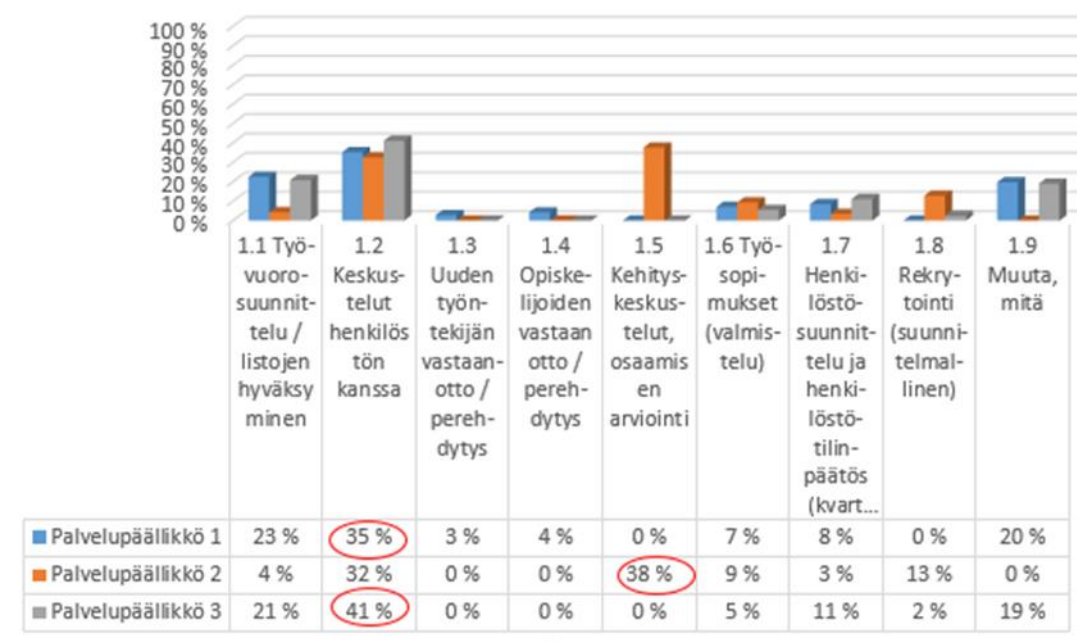
1. Etevan Erityispalvelut-tulosalueen palvelupäälliköiden työajanseurannan tulokset, keskiarvo mukana



2. Palvelupäälliköiden työajanseuranta: Toimintoluokan alakohtien %-osuudet

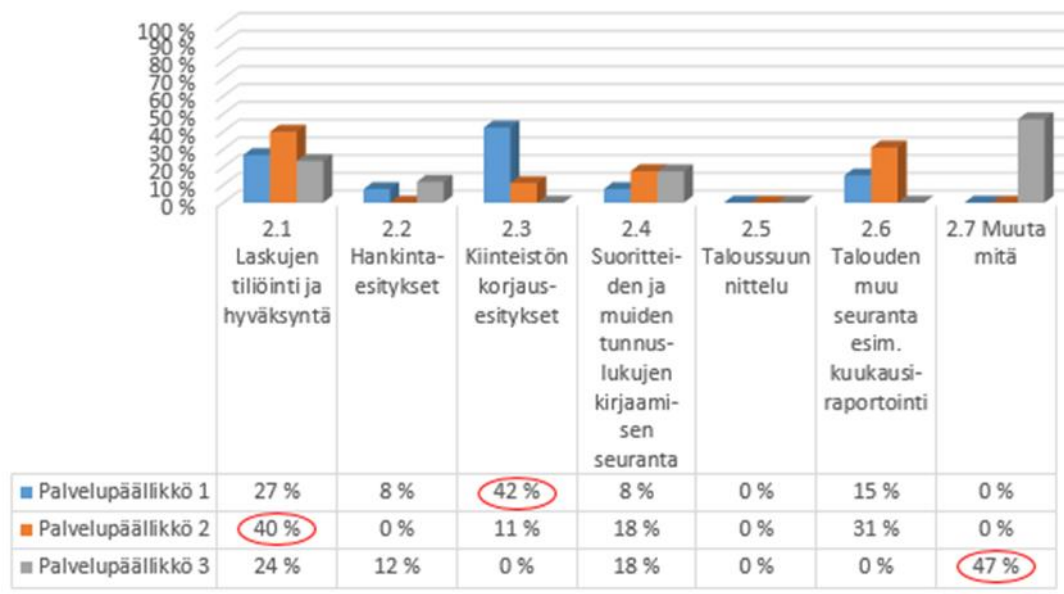
2.1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen



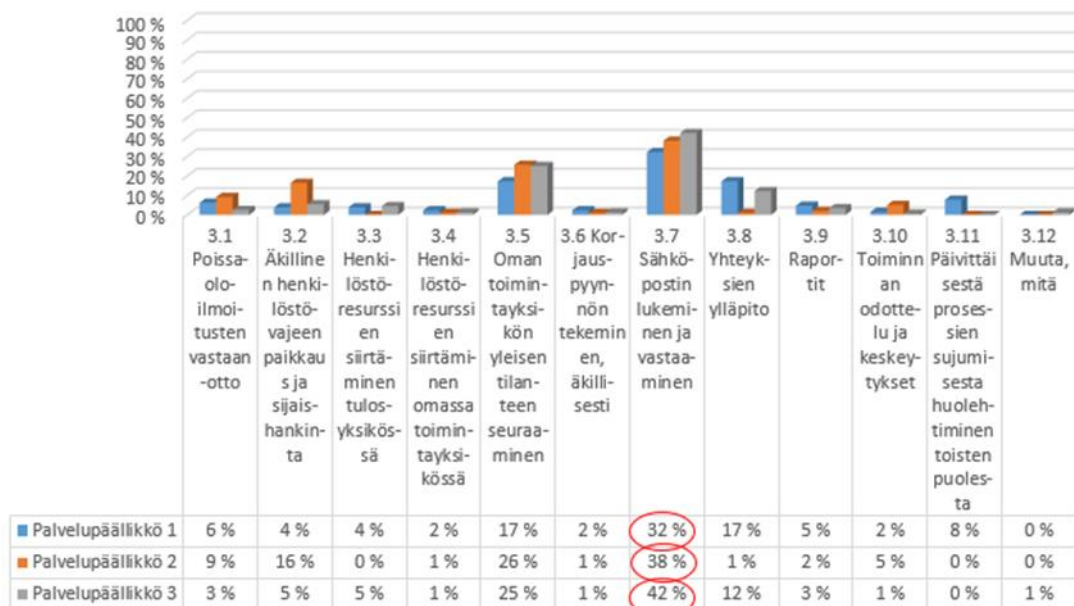
2.2. Talusjohtaminen ja -hallinto

Talusjohtaminen - hallinto

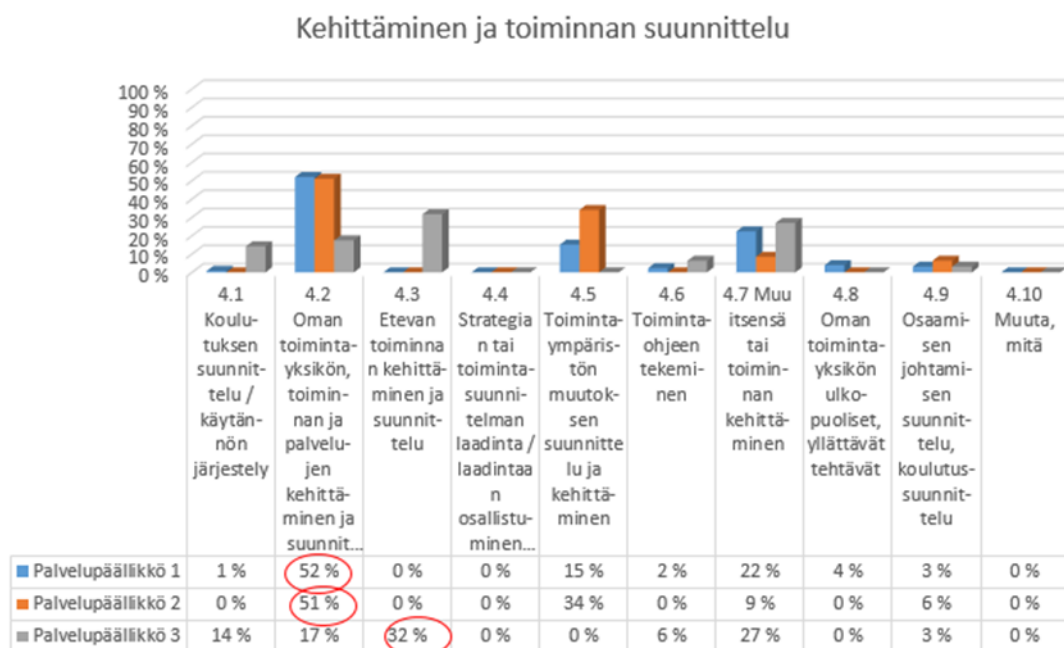


2.3. Päivittäinen johtaminen

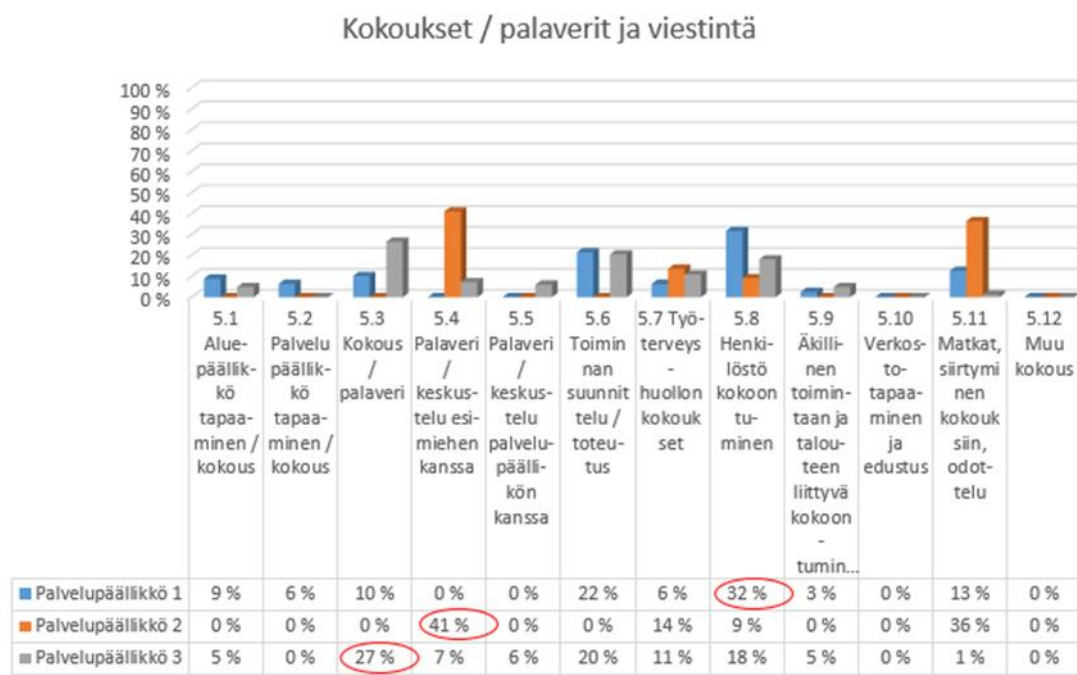
Päivittäinen johtaminen



2.4. Kehittäminen ja toiminnan suunnittelu



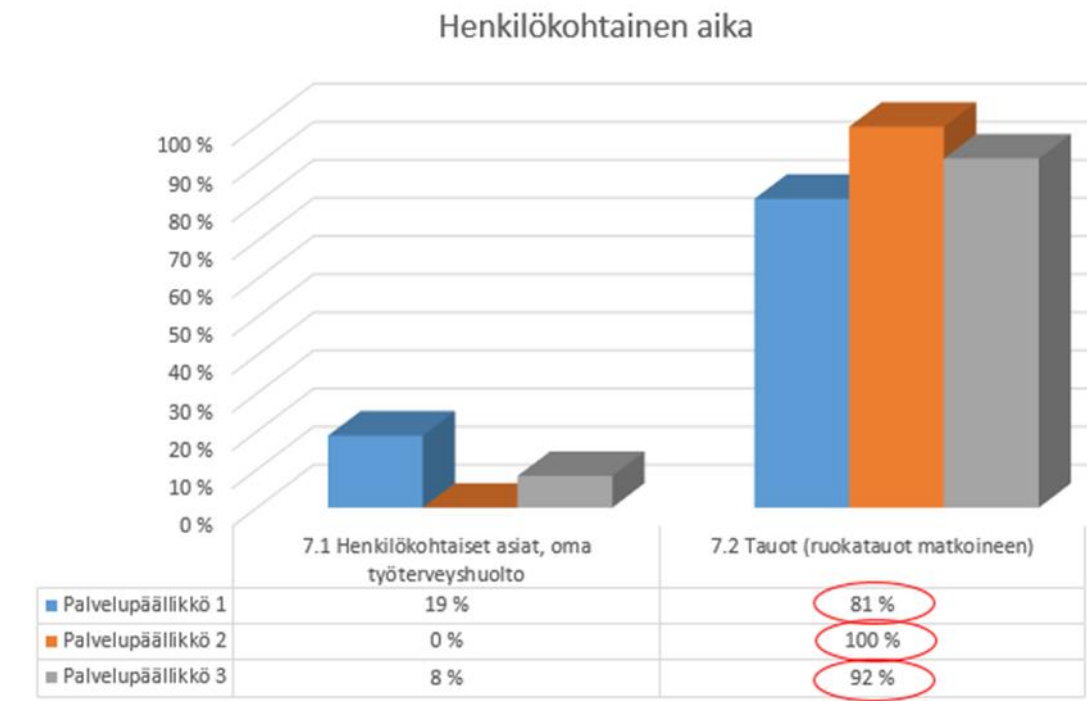
2.5. Kokoukset / palaverit ja viestintä



2.6. Asiakastyö



2.7. Henkilökohtainen aika



2.8. Koulutukset

