



**OLLI-PEKKA LEHTONEN
SAMULI SAARNI
JUHA KINNUNEN
MARINA KINNUNEN**

Johtaminen hyvinvointi- alueella

***Miten ratkaista
henkilöstöpula?***

ALMA TALENT 2023 HELSINKI



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-4917-8

ISBN 978-952-14-4918-5 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4919-2 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4920-8 (äänikirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

SISÄLLYS

JOHDANTO	11
1 HYVINVOINTIALUEEN JOHTAMISEN ERITYIS-PIIRTEET	17
Miksi julkisten sote-palveluiden johtaminen on oma johtamisen lajinsa?	19
Hyvinvointialue on huippuammattilaisten yhteisö	23
Sosiaali- ja terveydenhuolto ei toimi ilman erikoistuneita tukipalveluita	25
Hyvinvointialueen johtamisen viitekehys: neljän jännitteen tasapaino	28
Johtamisen tasapainomalli	30
Poliittis-hallinnollis-oikeudellinen perusta	32
Aineelliset ja inhimilliset resurssit	33
Asiakkaat ja kansalaiset	35
Etiikka ja päämäärät	38
Yhteenveto tasapaino-ongelmasta	39

Onko Suomessa sote-henkilökuntaa tarpeeksi?	39
Tilastotietoja työntekijämääristä	40
Palkkavertailuja	42
Mikä määrittää henkilökunnan tarvetta?	43
Resurssien ja mahdollisuuksien ristiriita on vääjäämätöntä	46
Suomen ongelma perustuslain ja järjestämislain välillä	50
Suomalaisen yksityissektorin erityispiirteet ja sen vaikutus työmarkkinaan	51
Kolmannen sektorin rooli	53
Palvelutuotannon monituottajamalli haastaa johtamista	54

2 HYVINVOINTIALUEEN UUDET MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET	61
Mikä muuttuu ja mikä ei muutu hyvinvointialueuudistuksen myötä?	63
Lakimuutosten ydinsisältö	66
Palveluiden sisällön lainsäädäntö	66
Järjestäjien määrä ja yhdenmukaisuus Suomessa	68
Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet	70
Esimerkki tavoitteesta: hyvinvointi- ja terveyserojen pienentäminen	71
Integraatio hyvinvointialueen keskeisenä tavoitteena – mitä se tarkoittaa?	77
Integraation monet muodot	79
Järjestämisen integraatio	79
Toiminnallinen integraatio	81
Hallinnollinen integraatio	82
Tiedon integraatio	83
Yksityisen ja julkisen integraatio – sosiaali- ja terveys- palveluiden ekosysteemi	83
Miten integroida palvelut?	86
Integraation riskit	87
Paljonko on sitten integroitava?	89
Hyvinvointialueen alkuvuodet henkilökunnan kannalta	91

Toimeenpano	93
Aloitus	96
Vakiinnuttaminen	99
Hyvinvointialueen varautuminen	101
Hyvinvointialueen johtamisen roolit: kuka johtaa ja mitä johdetaan?	102
Vaarana hallinnon vieraantuminen perustehtävästä	103
Sisällön johtamisen epäselvyys terveydenhuollossa	105
Yhteistyöalue - leveämmät hartiat vai olkatoppaukset?	111
Hyvinvointialueen ja yhteistyöalueen suhde	111
Miksi yhteistyöalue on välttämätön	111
Yhteistyöalueiden keskeiset tavoitteet	112
Yhteistyöalue työvoiman turvaajana	114
Yhteistyöalueen hampaattomuus	117
Valtio puuttui peliin: Esimerkkinä päivystys- ja keskittämisasiasetukset	121
Yhteenveto: Mitä voimme oppia Kainuusta tai vaikka Ahvenanmaalta?	123

3 TOIMIVAT PROSESSIT JA OIKEAT RESURSSIT HENKILÖKUNNAN HYVINVOINNIN EHTONA **127**

Oikea määrä resursseja oikeassa paikassa	129
Valtiollinen rahoitus muuttaa resurssien johtamisen pelikentän	130
Kuinka suuri ongelma henkilöstöpula oikeasti on?	131
Miten lisäresurssien tarpeeseen vastataan, jos lisäresursseja ei ole?	135
Voiko palveluiden määrää, saatavuutta tai laatua parantaa lisäämättä resursseja?	137
Eikö resursseja voisi kuitenkin lisätä?	137
Miten kohdentaa resurssit aiempaa tehokkaammin?	139
Palveluiden vaikuttavuuden parantaminen	143
Miten parantaa palveluiden tuottavuutta?	144
Esimerkki: tuottavuuden parantaminen hoitoaikoja lyhentämällä	145
Prosessien kehittäminen potilas- ja asiakasturvallisuutta johtamalla	148
Lean ja laatu työprosessien kehittämisessä	155

Asiakkaiden ja potilaiden rooli prosessien kehittämisessä	157
Digitaaliset välineet työn tukena	159
Hyvinvointialue ja digitaalisten palveluiden kokonaisuus	160
Miltä järjestelmät näyttävät työntekijän näkökulmasta?	163
Johtajan pitää viitoittaa tie sähköisiin palveluihin	166
Tietoturvallisuuden ja tietosuojan aukottomuus on varmistettava	171
Asiakkaan ja läheisten kasvava rooli	172
4 IHMISTEN JOHTAMINEN	177
Henkilöstöjohtamisen periaatteet sote-sektorilla	180
Henkilöstöjohtamisen painopistettä on korjattava ihmisten suuntaan	180
Henkilöstöhallinnon kehittämisen muistilista	183
Miten hyvinvointialueesta tulee hyvä ja kilpailukykyinen työpaikka?	186
Työhyvinvointi ja sen johtaminen	187
Työpaikan maineen mittaus	191
Ymmärrys suoritteista	192
Henkilöstön palkitseminen on muutakin kuin palkka	193
Kokonaisvaltainen palkitseminen	195
Osaamisen johtaminen	200
TKIO - toiminta henkilöstön urapolkujen ja motivaation ytimessä	202
Sukupolvijohtaminen - miten pidetään kaikki mukana?	203
Esihenkilön johtaminen työelämän uutena ydintaitona	205
Johtaminen ei onnistu sosiaali- ja terveydenhuollon kulttuureja tuntematta	207
Kulttuurin merkitys johtajien työssä	207
Sosiaali- ja terveysalan kulttuurit	208
Hyvinvointialueiden oletettavissa oleva tuleva kulttuuri	210
Kulttuuriin vaikuttaminen johtamalla	212

Palveluiden sisällön johtaminen erotuksena järjestämisen johtamisesta	213
Mitä palveluiden sisällön johtaminen tarkoittaa ja kenen tehtävä se on?	214
Hoitotyön johtaminen	216
Sisältöohjauksen ohittamisesta sisältöohjauksen hallintaan	218
Hyvinvointialue ja lääkärin ammatillinen autonomia	219
Sisällön johtamisen järjestäminen hyvinvointialueella	220
Vastaavan lääkärin asema hyvinvointialueella	222

5 MUUTOSJOHTAMINEN: HYVINVOINTIALUEEN JOHTAMISEN KESKEINEN TAITO

	229
Muutosjohtamisen teoreettinen viitekehys	232
Hyvinvointialue muutosympäristönä	233
Muutoksen suunnan määrittäminen eli strategiatyö	233
Strategia hyvinvointialueen alkuvaiheessa	236
Millainen on hyvinvointialueen strategia?	238
Strategian käyttö muutosjohtamisen apuna	241
Strateginen päätöksenteko hyvinvointialueella	242
Muutosten suunnitelmallinen johtaminen	244
Miten muutosjohtamissuunnitelma tehdään?	246
Päätöksenteon hallinta muutossuunnittelun osana	246
Muutosjohtamisen suunnittelu ja muutostehtävän monimutkaisuuden analyysi	248
Yksinkertaiset muutosprosessit	249
Ei-yksinkertaiset muutosprosessit	255
Muutosjohtaminen yksilön näkökulmasta	258
Yksilö muutoksen keskiössä	258
Strateginen analyysi ja uudet tavoitteet	260
Sitoutuminen uusiin ideoihin	261
Psykologinen turvallisuus muutoksessa	261
Konkreettinen uusi toiminta	263

Osallisuus ja osallistuminen	265
Johdon vastuu	266
Mitä muutospäätöistä pitäisi ainakin oppia?	267
Julkisen sektorin johtaminen median kautta – vai median toimesta?	268
Media johtamisen kolmantena pyöränä	270
6 UUDISTUKSEN SEURAAVIA ASKELEITA	273
Erikoissairaanhoidon työnjako ja työmarkkina	276
Työterveyshuolto ja perusterveydenhuollon työmarkkina	280
Työikäisten palveluiden integraatio työterveyshuollon palveluihin	283
Työterveyshuolto ja työmarkkina	284
Henkilökunnan pysyvyys ja oikea käyttö	286
7 TIIVISTELMÄ: HYVINVOINTIALUEEN KEINOT HENKILÖSTÖPULASSA	291
Välittömät toimenpiteet	292
Työntekijöiden pysyttäminen	292
Työntekijöiden rekrytointi	294
Työpanoksen parempi käyttö	294
Pidemmän aikavälin toimenpiteet	295
8 LOPUKSI	297

JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudistus ja hyvinvointialueiden perustaminen tähtäävät terveempään ja paremmin voivaan Suomeen. Keinoksi on valittu 21 hyvinvointialueen sekä Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän järjestämät integroidut sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut koko väestölle.

Sosiaali- ja terveydenhuollon voimavaramme ja palvelumme selviävät kansainvälisissä vertailuissa kohtuullisen hyvin. Palveluiden tuottamiselle on kuitenkin kaksi merkittävää uhkatekijää: riittämättömäksi osoittautuva rahoitus ja paheneva pula osavasta henkilökunnasta. Kumpikaan ei ole pohjimmiltaan uusi eikä vain Suomea koskeva uhka. Molemmat pitää saada hallintaan, jos uudistuksen tavoitteet mielitään saavuttaa. Samalla maali pakenee koko ajan väestön ikääntymisen ja vaatimustason kasvun vuoksi.

Ongelmiin ei ole helppoja ratkaisuja. Kaikkien hyvinvointialueiden päättäjien, johtajien ja esihenkilöiden tulisi ymmärtää sosiaali- ja terveydenhuollon monimutkainen johtamisympäristö ja sen poikkeukselliset lainalaisuudet. Mikään ratkaisu ei yleensä vaikuta nopeasti, joten vaaditaan pitkäjänteisyyttä. On varottava vajoamasta yksittäisten ongelmakohtien ratkaisemisen ansaan, koska kyse on järjestelmästä, jonka osat vaikuttavat laajasti toisiinsa. Tärkeitä tavoitteita on paljon, joten tasapainoinen johtaminen on tärkeämpää kuin yksittäisten mittareiden maksimointi.

Kaikkein vaikeimmalta pulmalta näyttää nyt alalla oleva ja paheneva henkilöstöpula – aluekohtaisesti ja ajoittain lähesytään jopa kriisiä. Henkilöstön krooniseen pulaan voi turtua, mutta se vaikuttaa laajasti hyvinvointialueen johtamiseen. Monet asiat olisi Suomessa 2000-luvulla tehty toisin, jos henkilökuntaa olisi ollut saatavilla tarpeeksi. Olemme siksi valinneet kirjan fokuukseksi henkilöstöjohtamisen hyvinvointialueilla. Suuri muutos aiheuttaa jo itsessään epävarmuutta henkilöstön keskuudessa, pahimmillaan pakoa toimialalta.

Hyvinvointialueen työntekijät ja johtajat joutuvat mittavan haasteen eteen. Muutos on tehtävä nyt, mutta aika ei ole kaikkein otollisin. On kuitenkin jaksettava uskoa, että uudistus pystyy aikanaan ratkaisemaan ainakin osan henkilöstöpulasta. Tai oikeastaan uudistus ei itsessään korjaa henkilöstöpulaa millään tavalla. Vain hyvinvointialueen henkilökunta, johtajat ja esihenkilöt voivat sen tehdä. Ja hekin onnistuvat vain, mikäli henkilöstön johtamisessa onnistutaan paremmin kuin kuntapohjaisessa mallissa onnistuttiin.

Siksi tämä kirja.

Kirjan rakenne ja tarkoitus

Tämä kirja on tarkoitettu hyvinvointialueen päättäjien, johtajien ja esihenkilöiden avuksi kaikilla johtamisen tasoilla. Kirjan kirjoittaminen sai alkunsa syksyllä 2021 tehdystä hyvinvointialueiden haastattelukierroksesta, jossa selvitettiin johtamisessa tarvittavia kyvykkyyksiä.

Kirjan teoreettinen ydin ja viesti on: hyvinvointialueen johtaminen on vääjäämätöntä ja monimutkaista tasapainottelua monien erilaisten näkökulmien, voimien ja arvojen välillä. Hyvinvointialueiden valmistelussa on puhuttu liikaa *asioista ja järjestelmistä* ja liian vähän *ihmisistä*. Nykyisestä entisestään paheneva työvoimapula siirtää vääjäämättä ihmiset johtamisen keskiöön. Kaikkia johtamisen osa-alueita voi – ja pitää – tarkastella ihmisiin kohdistuvien vaikutusten kautta. Ilman hyvinvoivia ammattilaisia ei välttämättä kohta ole koko hyvinvointialuetta tai ainakaan sen omia palveluita.

Kirja havainnollistaa, miten kaikki hyvinvointialueen johtaminen on loppujen lopuksi ihmisten johtamista. Kirja on kirjoitettu käsikirjamaisesti niin, ettei sitä tarvitse lukea järjestyksessä. Kirjan alkupään sote-johtamista hieman teoreettisemmin käsittelevät osat luovat pohjan käytännönläheisemmille osille.

Ensimmäisessä luvussa kuvataan sote-johtamisen kokonaisuutta hahmottava viitekehys ja käydään läpi sote-johtamisen toimintaympäristöstä nousevat keskeiset reunaehdot. Näistä tarkastellaan erityisesti yleismaailmallista pulaa sote-henkilöstöstä.

Toisessa luvussa keskitytään hyvinvointialueuudistukseen ja sen tavoitteiden toteuttamiseen. Lähivuosien käytännön johtamistyö ratkaisee, onko uudistus käänne parempaan vai huonompaan suuntaan.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan sote-sektorin prosessien kehittämistä. Hyvinvointialue, joka ei tee tätä, joutuu ensimmäisenä ongelmiin sekä rahoituksen että henkilökunnan riittävyysden kanssa. Toimivat prosessit ja työkalut ovat välttämättömiä, jotta työntekijät voivat onnistua työssään. Prosessien kehittämistä voidaan tehdä joko henkilökuntaa sitouttaen tai vieraannuttaen. Lopputulos riippuu paljolti tästä.

Neljäs luku käsittelee ”varsinaisen” henkilöstöjohtamisen alle sijoitettuja asioita. Vaikka hyvinvointialueet ovat kaukaa katsoen monialaisia, ei läheltä katsoen perinteinen professionaalinen maailma ole menossa mihinkään eikä ainakaan muuttumassa juuri nyt. Syvällisen erityisosaamisen johtaminen on sote-johtamisen ydintä.

Viides luku käsittelee muutosjohtamista – johtamisen kuninkuuslajeja. Sote-sektorilla muutosten visiointi ja suunnittelu on helppoa, mutta toteuttaminen vaikeaa. Ylhäältä alaspäin toteutetut muutoshankkeet ovat tehokkaaksi havaittu keino vieraannuttaa osaajat organisaatiosta.

Kuudes luku käsittelee yksittäisiä uudistuksen kehitystarpeita. Uudistus tai sitä ohjaava lainsäädäntö ei ole valmista, ja jotkut nykyjärjestelmän ominaisuudet pahentavat työvoimapulaa. Uudistuksen tekijöiden fokus pitäisi kuitenkin saada pysyvästi rakenteista ja järjestämisestä palveluita tuottaviin ja niitä käytäviin ihmisiin.

Seitsemännessä luvussa olemme keränneet luettelon niistä toimenpiteistä, jotka ovat hyvinvointialueen omissa käsissä henkilöstöpulan ratkaisemiseksi. Suuri osa niistä on aloitettavissa tai toimeenpantavissa heti tämän kirjan lukemisen jälkeen.

Tässä kohdassa on paikallaan lausua pari varoituksen sanaa lukijalle. Hyvinvointialueen johtamisessa tarkastelemamme ilmiöt ovat yhteisiä toimialan eri sektoreille. Sen sijaan tapaus-

selostukset painottuvat johtajakokemuksemme pohjalta suureksi osaksi terveystalouteen. Toivomme silti, että kirjan opit ovat sovellettavissa kaikkien toimialojen johtamiseen hyvinvointialueella. Toiseksi kenelläkään ei voi olla kirjan kirjoittamisen ajankohtana, vuoden 2022 lopussa, kokemusta hyvinvointialueiden johtamisesta. Vasta hyvinvointialueiden toiminnan alettua joutuvat kirjan opit käytännön testiin, mutta uskomme, että työntekijät eivät ole muuttuneet ajasta juuri ennen hyvinvointialueita.