

Strategioiden tunnettuuden ja toimivuuden arviointi

- **Palvelulinjajohdon reflektiot**
- **Strategiakysely esihenkilöille**

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
Västra Nylands välfärdsområde



Palvelulinjajohto tunnisti nykyisissä strategioissa vahvuuksia ja kehitysalueita

Palvelulinjajohdon lisäksi yhteenvedossa on huomioitu pelastuslaitoksen, hankinnan, tuotannollisten tukipalvelujen ja erikoissairaanhoidon johdon arvioinnit.

Mitä haluamme säilyttää nykyisistä strategioista

- Strategioiden **isot linjat** ja **arvomaailma** palvelevat hyvinvointialueen toiminnan johtamista ja kehittämistä hyvin
- Palvelustrategian **palvelujen järjestämisen periaatteet** ovat toimivia ja juurtuneet melko vahvasti organisaatioon visuaalisia ikoneita myöten
- Suunnitelmien **palvelulinjakohtaisuus** on varmistanut toivottua konkretiaa

Miten strategiakokonaisuutta olisi hyvä kehittää seuraavalla strategiakaudella

- Usean strategian sijaan olisi selkeää, että hyvinvointialueella olisi **yksi strategia**, joka on myös pelastuslaitoksen ja ensihoidon strategia
- Tavoitteita tulisi olla **vähemmän**, niiden tulisi olla **konkreettisempia** ja tavoitteiston rakenne entistä **selkeämpi**
- **Henkilöstön osallisuutta** toivottiin aiempaa vahvemmin niin strategian suunnitteluun kuin jalkautukseenkin
- **Mittarit** tulisi määrittää aiempaa tarkemmin tietopohjan kehittämisen myötä
- **Systemaattinen seuranta** onnistuu jatkossa niin Tahti-toimintamallin kuin tavoite- ja kehityskeskusteluiden kautta
- Jalkautuksessa tulee varmistaa kytkös strategisten **tavoitteiden** ja operatiivisten **toimenpiteiden** välillä
- Jalkauttamiseen toivottiin **lisää työkaluja** esimerkiksi yhteinen pohja yksikötasoiselle toteutussuunnitelmalle
- Uudessa strategiakokonaisuudessa tulisi olla selkeästi löydettävissä **palvelutasopäätökseen** johdettavat asiat

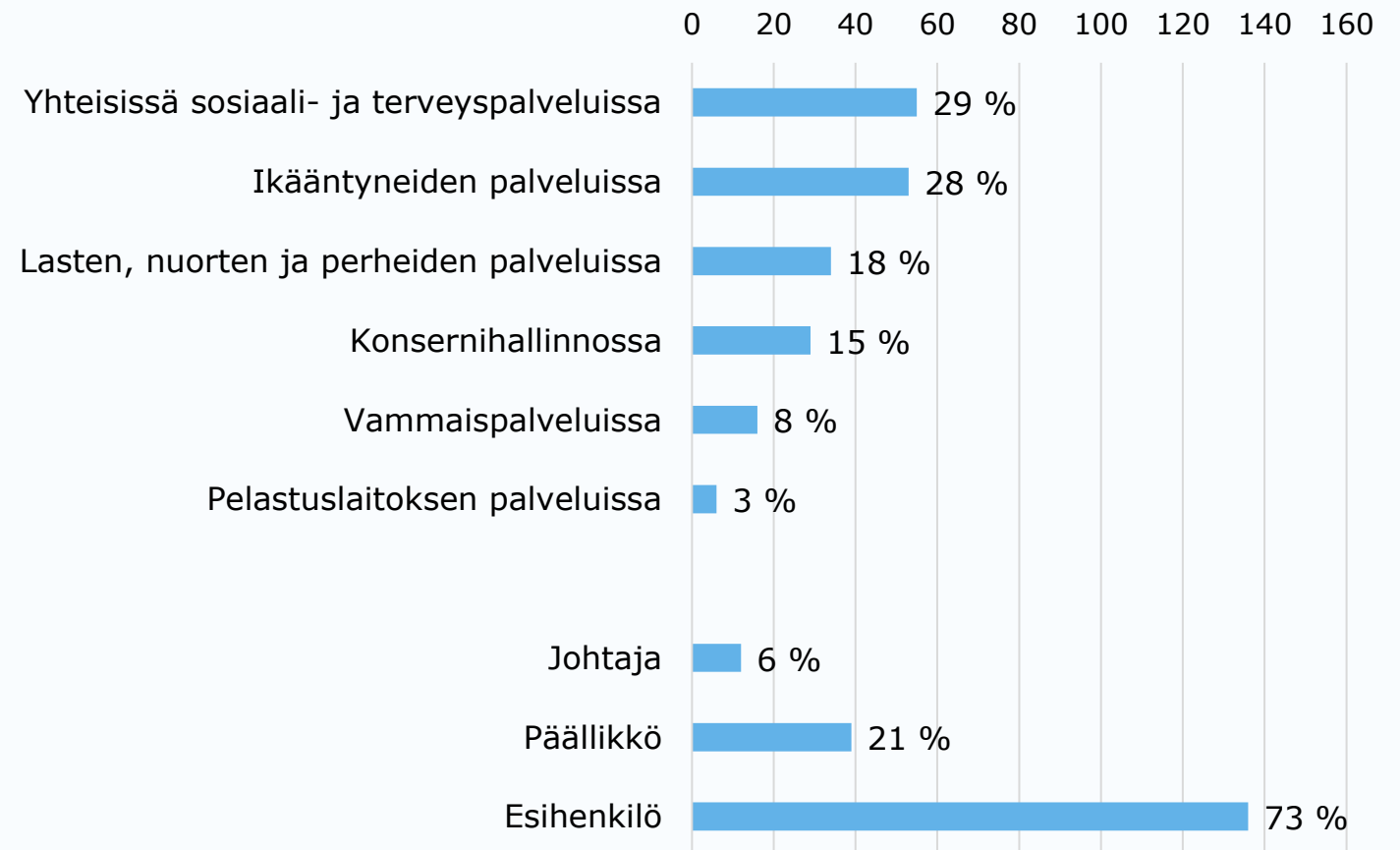
Strategiakyselyyn vastasi 193 esihenkilöä kaikilta palvelualueilta ja konsernihallinnosta

Esihenkilöille, päälliköille ja johtajille suunnatun strategiakyselyn tavoitteena oli kartoittaa hyvinvointialueen ensimmäisen strategiakokonaisuuden tunnettuutta ja toimivuutta johtamisen työvälineenä.

Kyselyyn osallistui **193** vastaajaa jokaiselta palvelualueelta ja konsernihallinnosta.

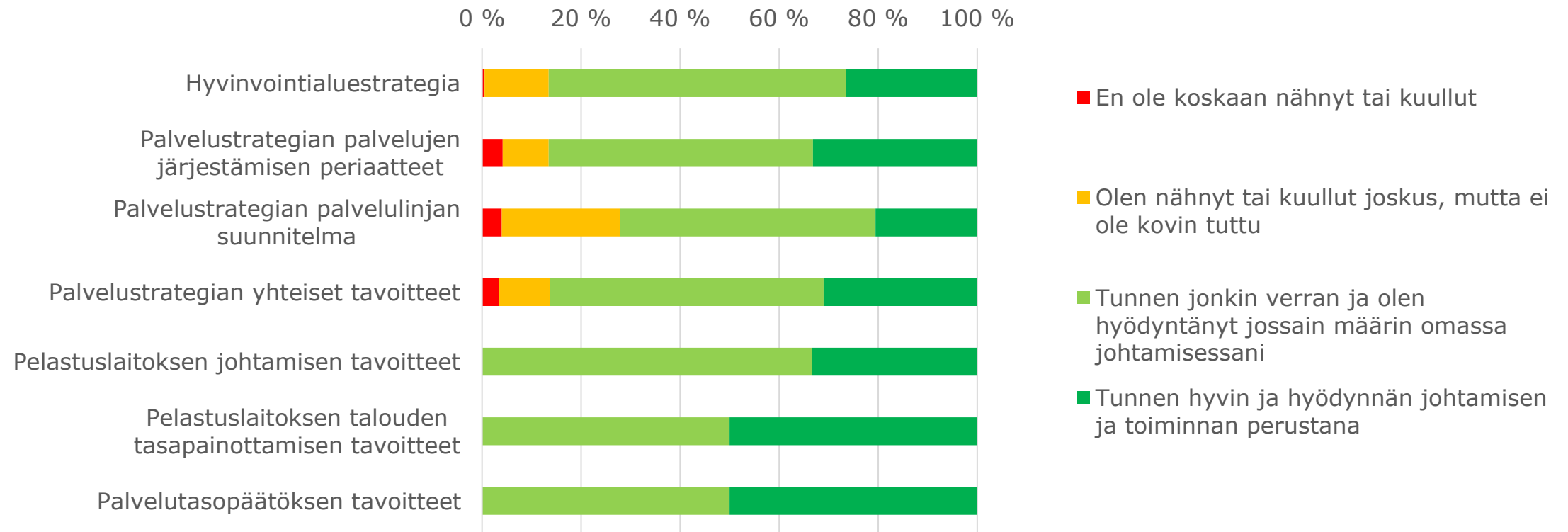
Suurin osa vastaajista oli yhteisistä sosiaali- ja terveystalouksista (29%) tai ikääntyneiden palveluista (28%).

Valtaosa (73%) vastaajista työskentelee esihenkilötasolla.



Vastaajat tuntevat keskimäärin strategioita melko hyvin hyödyntäen niitä jossain määrin johtamisen perustana

Vastaajat vastasivat vain heidän omaa rooliaan koskeviin kohtiin – esimerkiksi pelastuslaitoksen esihenkilöille ei osoitettu palvelustrategian palvelulinjan suunnitelmien arviointia koskevia kysymyksiä.



Vastaajien kuvaamat merkittävimmät haasteet strategioiden toteuttamisessa

Strategioiden yhteys käytännön työhön

Jotkut vastaajista kokevat strategiat ylätasoisiksi ja abstrakteiksi, jolloin ne eivät välttämättä konkretisoidu työntekijöiden arjessa. Työntekijät eivät aina ymmärrä strategioiden merkitystä tai niiden soveltamista käytännön työhön.

Strategioiden jalkauttamisen vaatima työpanos

Osa vastaajista kokee, ettei heillä ole riittävästi aikaa strategian jalkauttamiseen ja kehittämistyöhön muun päivittäisen työn ohessa.

Epävarmuus useista samanaikaisista muutoksista

Hyvinvointialueella on käynnissä useita muutoshankkeita, mikä luo osalle työntekijöistä epävarmuuden tunteita. Strategioiden sisältöjen koetaan olevan laajoja ja kaikenkattavia, minkä vuoksi muutosten priorisointi nähdään haastavana.

Tiedonkulun ja viestinnän haasteet

Osa kokee tiedonkulun johdolta työntekijätasolle riittämättömäksi, mikä vaikeuttaa strategian omaksumista. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tunnistettiin myös viestinnän puutteita, mikä estää strategioiden tulemista tutuksi.

Talouden realiteetit ja strategian tavoitteet

Osa vastaajista toi esiin, että talouden säästövaatimukset ja strategian laadulliset tavoitteet eivät aina kohtaa, mikä luo ristiriitoja strategioiden toteutukseen.

Työntekijöiden kuormitus ja sitoutumisen puute

Osa työntekijöistä on arjessaan niin kuormittuneita, ettei heillä ole erityisesti motivaatiota perehtyä strategian tavoitteisiin. Kun strategioita ei tunneta kunnolla, ei niiden tavoitteisiin myöskään sitouduta.

Vastaajien toiveita siitä, miten hyvinvointialue voisi paremmin tukea strategioiden jalkauttamisessa

Strategian konkretisointi oman työn arkeen

Yksiköille voitaisiin antaa määrämuotoinen pohja ja ohje toimintasuunnitelmalle. Konkreettiset esimerkit ovat henkilöstölle tärkeitä. Palveluyksikössä voisi yhdessä miettiä esim. työpajassa, mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat meidän yksikössämme – tämä voisi vahvistaa henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin.

Systemaattinen strategisten ydinviestien toistaminen

Strategiaa tulisi pitää enemmän yllä ja arjessa enemmän esillä. Tarvitaan lisää sanallistamista siitä, miten strategia saadaan elämään tavoitteiden ja seurannan kautta.

Oman roolin vahvistaminen esihenkilönä

Jotkut vastaajista reflektoivat omaa toimintaa kokien, että heidän pitäisi itse tehdä enemmän asian edistämiseksi ja avaamiseksi omille työntekijöille. ”Kukaan ei voi eikä tarvitsekaan hyödyntää näitä valmiiksi minun puolestani”. Koettiin myös, että lähijohtamisosaamiseen tulisi panostaa.

Strategiaviestinnän erilaisten työkalujen hyödyntäminen

Toiveena on tiivis perusmateriaalipaketti, joita esihenkilöt voisivat hyödyntää. Lisäksi ideoitiin lyhyttä videota näytettäväksi esim. viikkopalaverissa siitä, mitä strategiat käytännössä tarkoittavat ja miten niitä voisi työyhteisössä toteuttaa.

Kytkeminen tavoite- ja kehityskeskusteluun

Tavoite- ja kehityskeskustelulle voisi olla mallipohja, miten strategia otetaan siinä mukaan. Asiat olisi hyvä ilmaista yksinkertaisesti selkosuomella.

Mittareiden säännöllinen seuranta

Toiveena olisi myös toimiva tavoitejohtamisen malli (esim. OKR), jossa ylimmät tasot on selkeästi täytetty strategian suunnilla. Vastauksissa korostettiin tavoitteiden selkeää priorisointia ja mittarointia.

Poimintoja vastaajien kehitysehdotuksia strategioiden ja niiden jalkauttamisen parantamiseksi

"**Peilataan kaikkea toimintaa** mm. tavoitteita ja kehittämistä **strategiaan**. Sillä perustelemme toiminnan ja muutoksen tarpeet. Tuodaan esimerkein lähelle työntekijöitä - muutoksen tekijät on hyvä lähtökohta :)"

"**Vähemmän tavoitteita**. Jos tavoitteita on liikaa, niiden seurantaan menee paljon aikaa, mikä pitäisi käyttää harvempien tavoitteiden toteuttamiseen."

" Itselleni ehdottaisin parempaa muistamista yleisesti **aina kytkeä isoon kuvaan**."

"Ensinnäkin mainitut kolme on syytä **yhdistää yhdeksi strategiaksi**. Strategian nimettyjen **tavoitteiden seurannasta** tulisi tehdä **läpinäkyvämpää**, erityisesti yhteisten tavoitteiden osalta."

"**Valmiita esimerkkejä**, mitä tarkoittaa käytännössä kunkin ammattiryhmän työssä."

"**Tavoite- ja kehityskeskustelu** käydään ohjeiden mukaan kaksi kertaa vuodessa. Lomake ei ohjaa käymään keskustelua strategioiden ja arvojen kautta. **Selkeä ohjeistus** voisi ottaa jalkauttamisessa: mitä tämä tarkoittaa minun työssäni."



Lisäksi toivottiin yleisesti **osallistavaa strategiaprosessia** sekä mm. **yhteistä tarinaa, työpajoja, koulutuksia**, valmiita PowerPoint-**viestintämateriaaleja, osallistavia info-tilaisuuksia, intra-sivua, onnistumisten jakamista** ja lyhyitä **videoita**.