



Turun yliopisto  
University of Turku

# Asiantuntijaorganisaation johtaminen

18.10. 2018

Asiantuntijoiden johtaminen – Taitoa vai taktiikkaa  
seminaari

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö  
Mervi Vähätalo  
Asiantuntijatalouden kehittämisohjelma (ASKO)



SATAKUNTALIITTO

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

# Asiantuntija

- Syvällisten taitojen ja/tai tietojen hallinta, jotka ovat hankittavissa vain pitkällisen kouluttautumisen ja/tai harjoittelun kautta ja joita ei voi siksi hallita ”kuka tahansa” (Pirttilä ym. 1996; Sveiby 1990)
- Ekspertti alaansa kuuluvassa asiassa
  - Itsenäinen asema
  - Tiedollinen osaaminen ja erikoistuminen -> auktoriteetti
  - Ammattikulttuuri
  - Sosiaalinen kontrolli



# Kiinnostava ja haastava työ

- Suuri sisäinen motivaatio – kutsumus?
- Mielekkäitä tehtäviä
- Tehtäviä joissa voi hyödyntää omaa osaamista
- Työllä pitää olla merkitys - toiminnan pitää olla järkevää

”Koen olevani kutsumusammattissani” ka 4.0

”Työni on minulle ensisijaisesti toimeentulon lähde” ka 3,8



# Tarkoituksenmukaiset tehtäväkuvat

- Sihteerin tehtävät lääkärille?
- Laitoshuoltajan tehtävät hoitajille?

*”ei ollu laitoshuoltajia ollenkaan et me hoidettiin kaikki ruoka-asiat ja tiskit ... et kyllä tämmösessä arkikiireessä kun pitää keittiö siivota ja laittaa kaikki kattaa seuraavaksi aamuksi aamupalapöytä ja yököt laittaa leikkeleet ja kaikki semmoset niin kyllä se vie sit sitä, hoitotyöstä sitä aikaa.”  
(Julkinen, sairaanhoitaja)*

# Kehittymismahdollisuudet

- Asiantuntija haluaa kehittyä
- Hyödynnetään kehittymishalua strategisessa osaamisen johtamisessa
- Muistetaan myös palkita

*”Et, jos sä hoidat hyvin ni kyl sun täytyy välil vähän lukasta jostaki jotain ja mieltii et mikäs täs oli, kattoo asiakirjoi et onks täs nyt et mites tää tällain ja kattoo niit vähän perusteellisemmin...” (julkinen, sairaanhoitaja)*

*”Että esimerkiks jaetaan jotain tähtisuorittaja [naurahtaa] ..- palkintoja. Ja mä tiedän että vaikka mä, teen hirveästi ylitöitä ja teen ja teen ja teen ja teen ni mul ei oo ikinä edes mahdollisuutta sellaista saada, ihan vain jo periaatteessa sen takia et me ei päästä sinne, meidän liikennevalotavoitteeseen. Niin ei se...” (yksityinen, laboratoriohoitaja)*

*Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma*



# Anna vapaus – oman työn organisointi

- Asiantuntijat osaavat tehdä työnsä
- Luota asiantuntijaan – älä kyttää 😊

*”Mä tekisin ehkä vähän toisella tavalla jos tulostavoite ei olisi niin kova. Sitä jää kuitenkin tuijottaa viikottain kuukausittain että pääsee siihen tavoitteeseen ja mieluummin vähä yli.”  
(yksityinen, työterveyshoitaja)*

”henkilökunta saa organisoida työnsä haluamallaan tavalla”

- Julkisella ka 2,48
- Yksityisellä ka 2,98

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

# Anna vastuuta – mittaa järkevästi

- Mittaaminen ok
  - ”Työsuoritukseni mittaaminen on turhaa, koska teen aina parhaani” ka 3.0

*”Joo meillähän on kaks standardia käytössä niin, nekin myös edellyttää että, mittareitten käyttöön ja vaikuttavuutta seurataan ja kaikkee tämmösiä että, ne on ihan itte ollaan haluttu semmoseen mennä ja, sitä sitten myös tehdään.”  
(julkinen, apulaisosastonhoitaja)*

- Käytä TARKOITUKSEN MUKAISIA mittareita
- Aseta KOHTUULLISET tavoitteet
- HYÖDYNNÄ tuloksia

7.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

## KOHTUULLISET TAVOITTEET

*”Meillähän on se, et meiän pitää ottaa neljä potilast päivässä ja 800 käyntii. Et siel on tulostavotteet ihan määritelty ja se on kyl aika kova juttu jos 800 pystyy vuodes ottaa ku on vuosilomat, jos satut tulee sairaaks ja jos on koulutuspäivii tai..” (julkinen, sairaanhoitaja)*

## TARKOITUKSEN MUKAISET MITTARIT

*”...sehän se ongelma oli kun ne katto sitä laskutusta kahteenkymmeneen minuuttiin. Mut kun meiän suurin osa toimenpiteistä oli semmosia mihin menee tunti tai kaks. Ne katto et meil on liian vähän asiakkaita per tunti ...et ne ei huomioinu siinä tuntiraamilaskennassa ollenkaan sitä et mitä me tuotetaan... . Mut sit kun jossain vaiheessa ruvettiin kattoon sitä meiän tuottoa niin meiän tuotto oli enemmän kun monien... et ei oo välttämättä sitä käytännön näkökulmaa enää siellä ylhäällä siitä et mitä se työ todellisuudessa on. Saadaan hieno idea et näinhän me sitä ruvetaan laskeen.”*  
(yksityinen, sairaanhoitaja)

7.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä maailma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto



# Kehittämiseen osallistaminen

- Asiantuntija on oman työnsä paras kehittäjä
- Kehittämiseen pitää antaa tilaa ja aikaa
- Kehittämissideoita kannattaa kuunnella ja arvostaa
- Tilaa kokeiluille
- Asiantuntijat tulee osallistaa kehittämiseen

*” mutta tää [johtaja] on kai aika semmonen nopeeliikkeinen tyyppi että keksitään joku hieno uus juttu ja nyt otetaan se käyttöön ja sit kauheella ryminällä pistetään se toimintaan, ja sit ne ei välttämättä ihan aina toimikaan.” (yksityinen, sairaanhoitaja)*

7.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

# Päätöksentekoon osallistaminen, viestintä

- Kerrotaan asioiden valmistelusta ETUKÄTEEN ennen päätöksentekoa
- Kuunnellaan asiantuntijaa
- Arvioidaan toimintaa läpinäkyvästi
- Uskalletaan sanoa, jos menee pieleen

*”... meille sanottiin yt-neuvotteluissa että haetaan säästöjä. Sit ku kysyttiin siellä että no miten ne on laskettu et kuinka paljon siinä säästetään niin kukaan ei tiennyt, kukaan ei ollu laskenu mitään.” (julkinen, sairaanhoitaja)*

7.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

## Toiminnan korkea laatu

- Asiantuntija arvostaa mahdollisuutta tehdä korkeaa laatua
- Laadun tuottamista ei saa jättää asiantuntijoiden korkean moraalin varaan – se pitää mahdollistaa resurssein.

*”No, mun mielestä siis me tuotetaan ihan hyvää hoitoa, mut se että miten se näkyy sit henkilökunnan uupumisessa välillä niin sitä ei ehkä mitata sitten, en tiedä näkyykö se missään et miten väsynyttä se henkilökunta on jos täältä on jatkuvasti vähennetty väkeä ja lisätty toimipisteitä.” (julkinen, sairaanhoitaja)*

*”Yhtäkkiä se jotenkin kylmeni se ilmapiiri tosi paljon silloin kun ruvettiin tekeen niitä mylläyksiä ja huomasin sitten että ihmiset oli ahdistuneita siitä että mitenkä tää on lähteny, et yhtäkkiä meiltä työntekijöiltä vaadittiin aina paljon vaan enemmän kuitenkin aika paljon vähemmällä.” (yksityinen, laboratoriohoitaja)*



”Hyvä johtaminen syntyy  
luottamuksesta, arvostamisesta,  
osallistamisesta ja  
sitouttamisesta.”

-Mari Niemi-

7.11.2018

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

# KIITOS

Lisätietoja: [mervi.vahatalo@utu.fi](mailto:mervi.vahatalo@utu.fi)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto