



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

THL-STAS seminaari
4.2.2025

Havaintoja päätöksenteosta ja vaikuttavuuden johtamisesta

ANNA-AURORA KORK, HTT
apulaisprofessori sosiaali- ja terveyshallintotiede

Päätöksenteon dilemma: rajalliset resurssit rajattomat tarpeet

- ▶ Julkisen johtamisen uudistus
 - ▶ Vaikuttavuus ”avainsanana”; vaikutukset toiminnan johtamiseen ja asiakkaalle eivät tapahdu tyhjiössä
- ▶ Miten vaikuttavaa toimintaa on tarkoitus saada aikaiseksi hyvinvointialueilla?
- ▶ **Tavoitteena ymmärtää systeemistä vaikuttavuusperusteista johtamista sote-palveluissa, erityisesti vaikuttavan toiminnan kehittämiseksi hyvinvointialueilla.**

Vaikuttavuutta päätöksenteolla?

Monitulkintainen vaikuttavuuden ilmiö, johon kietoutuu yhteen monenlaisia poliittishallinnollisia tavoitteita.

Vaikuttavuusperusteista ohjausta tapahtuu niin politiikassa, hallinnossa kuin sote-organisaatioiden johtamisessakin.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan tarkastella palvelujen uudistamisen, asiakaslähtöisyyden, tai voimavarojen hallinnan näkökulmista.

The Study of Organizational Effectiveness*

JAMES L. PRICE, *University of Iowa*

This paper reviews the goal approach and the system resource approach to the study of organizational effectiveness. First, the goal approach is defended with respect to criticisms made by the users of the system resource approach. Next it is criticized for its failure to develop general measures of effectiveness. The system resource approach is then criticized because optimization is not measured, few general measures are used, and the basic rule of mutual exclusiveness is seriously violated. Finally, a general measure of effectiveness is suggested, based on Georgopoulos and Mann's (1962) study of community general hospitals.

Introduction

EFFECTIVENESS IS an important problem in the study of organizations. Many studies conducted over an extended period have explicitly investigated this problem. Others, often dealing with the determinants of satisfaction and efficiency, have implicitly investigated this problem by assuming that their dependent variables—satisfaction and efficiency—were positively related to effectiveness. (Some of these many studies are listed in Price, 1968:6-7.)

The traditional way to study effectiveness has been the "goal approach." Its distinguishing characteristic is that it defines effectiveness in terms of the degree of goal-achievement. The greater the degree to which an organization achieves its goals¹—according to this approach—the greater its effectiveness.

Since effectiveness is defined with respect to the degree of goal-achievement, the definition of "goal" is crucial. Etzioni's (1964:6) definition is widely cited: "An organizational goal is a desired state of affairs which the organization attempts to realize . . ." (The works of the following researchers are also relevant to the definition of goal: Cyert and March, 1965; Gross, 1968; Gross, 1969; Perrow, 1961; Perrow, 1968; Rhenman, 1967; Warner, 1967; Warriner, 1965; and Zald, 1963.) Those who define effectiveness in terms of the degree of goal-achievement typically equate "goal," "objective," "purpose," "mission," "aim," and "task."

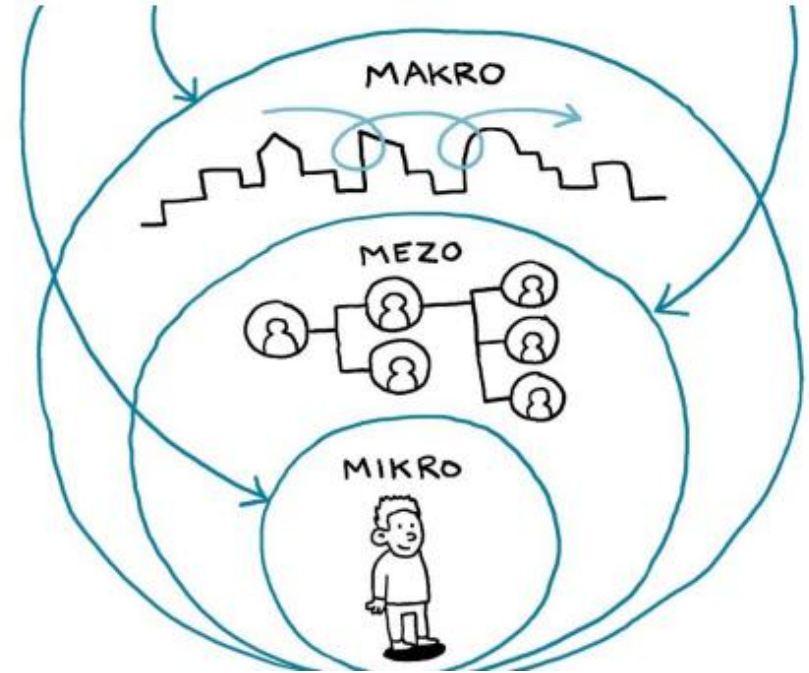
The goal approach to the study of effectiveness has been criticized by those who use the "system resource approach." (The following literature is most relevant to the system resource approach: Bowers and Seashore, 1966; Bowers, 1968; Katz and Kahn, 1966; Seashore and Yuchtman, 1967; Yuchtman, 1966; and Yuchtman and Seashore, 1967.) This approach defines effectiveness, not with respect to the degree of goal-achievement, but in terms of the ability of the organization to exploit its environment in the acquisition of scarce and valued resources. Ac-

* This article was originally presented as a paper at the St. Louis meetings of the Midwest

Vaikuttavuus – uusi johtamis-ismi?

- ▶ Tyytyväisyys, tehokkuus, "onnistuminen"
- ▶ Etzioni: Nykyajan organisaatiot (1964); miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa?
- ▶ Vaikuttavuus = tehokkuus/tuottavuus?
- ▶ Resurssinäkökulma: Organisaation kyky hyödyntää resurssinsa
- ▶ Suhdekäsite, eri ulottuvuudet (talous, yhteiskunta, politiikka, järjestelmä)

Muutoksen organisointi: kuinka aikaansaadaan vaikuttavaa toimintaa



Kuvat: UEF, MOOC/Mäki-Opas

Harri Laihonen, Anna-Aurora Kork, Nina Lunkka, Lotta-Maria Sinervo,
Virpi Sillanpää, Petra Kokko, Juuso Hyvärinen

SOSIAALILÄÄKETIETEELLINEN AIKAKAUSLEHTI 2024: 61: 75–92

Artikkeli

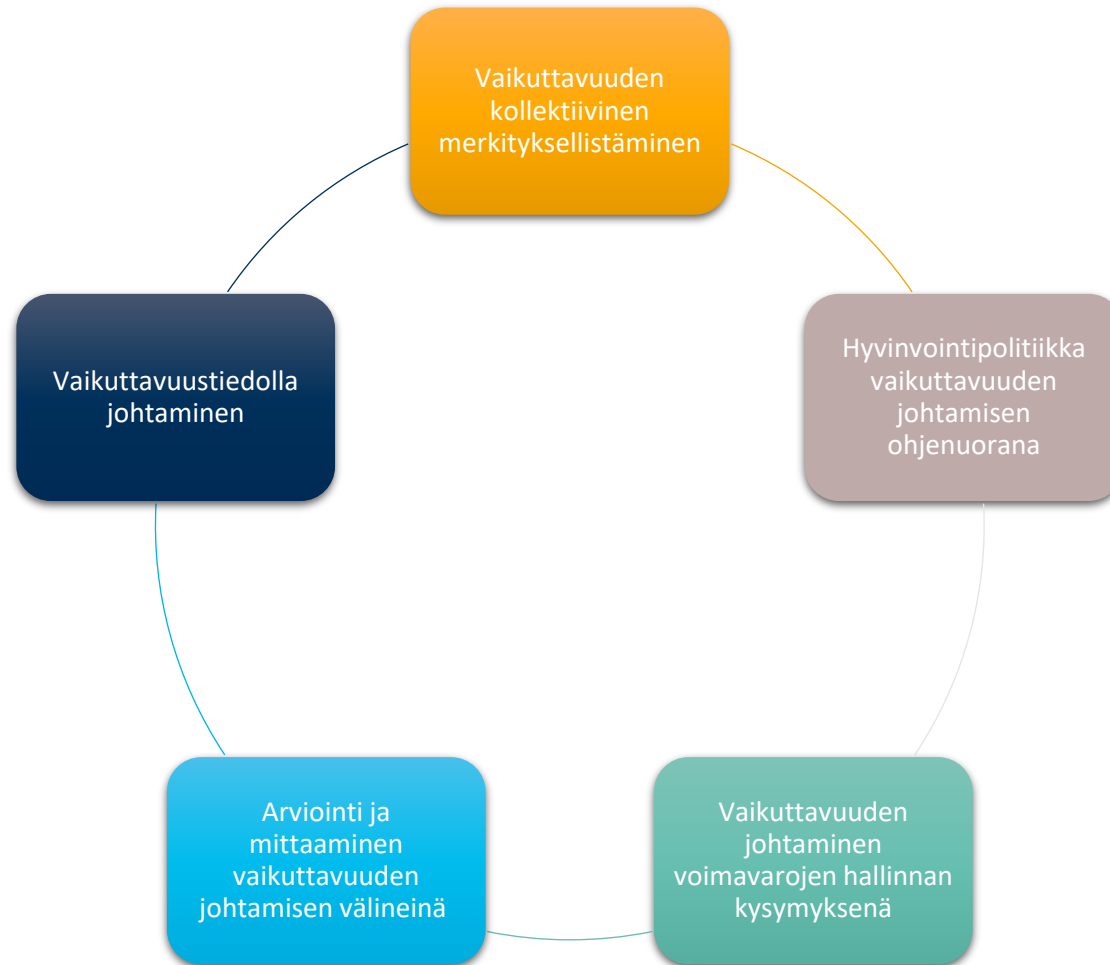


Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit — lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille

Vaikuttavuuden johtamisen ”black box”

- ▶ Erilliset vaikuttavuuden tutkimuskeskustelut
 - Vaikuttavuuden mittaaminen
 - Hyvinvointipoliittinen ohjaus
 - Julkisen toiminnan tuloksellisuus
 - Julkisen sektorin tietojohdaminen
- ▶ **Johtamisen mekanismit**
 - Yhteinen tiedonmuodostus: miten vaikuttavuuden tavoite on tarkoitus muuttaa hyvinvointialueilla vaikuttaviksi käytännöiksi
 - Johtamisen keinot, resurssit, käsitykset, perustelut, joilla on tarkoitus saada aikaan haluttua muutosta

Viisi vaikuttavuuden johtamisen mekanismia



1) Strategiat ja tavoitteiden muotoilu: käsitys hyvinvoinnista

2) Taloudellisten ja inhimillisten resurssien allokointi: tarpeisiin vastaaminen

3) Vaikuttavuustiedon tuottaminen: vaikuttavuuden arviointi

4) Päätöksenteon tietopohja ja tiedon hyödyntäminen: mitä haluamme saavuttaa?

5) Toimintakäytäntöjen muutos ja tuki: yhdessä toimiminen



Mitä tiedetään hyvinvointialueiden johtamisjärjestelmien toimivuudesta?

- ▶ Yhteistyöhön liittyvät jännitteet: avoimuus, vuorovaikutus, luottamus, vastuunjako (ks. [HALKO-hanke](#))
- ▶ Strateginen päätöksentekokulttuuri rakentumassa: yhteisen suunnan merkitys korostuu
- ▶ **Pohjanmaan hva hallitustyön arviointi (haastattelut N=22; kysely N=53, 33%)**
- ▶ Päätöksentekoprosessit: infoähky, parannusta vaikutusarvioinneissa ja tiedolla johtamisessa, → oikean lentokorkeuden löytäminen
- ▶ Johtamisjärjestelmä ja hallintosääntö: toimivaltajako päätöksenteossa, päätöksentekovallan keskittyminen, poliittiset jännitteet → uusi toimintalogiikka
- ▶ Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi *talouden* hallinnan edistäjänä



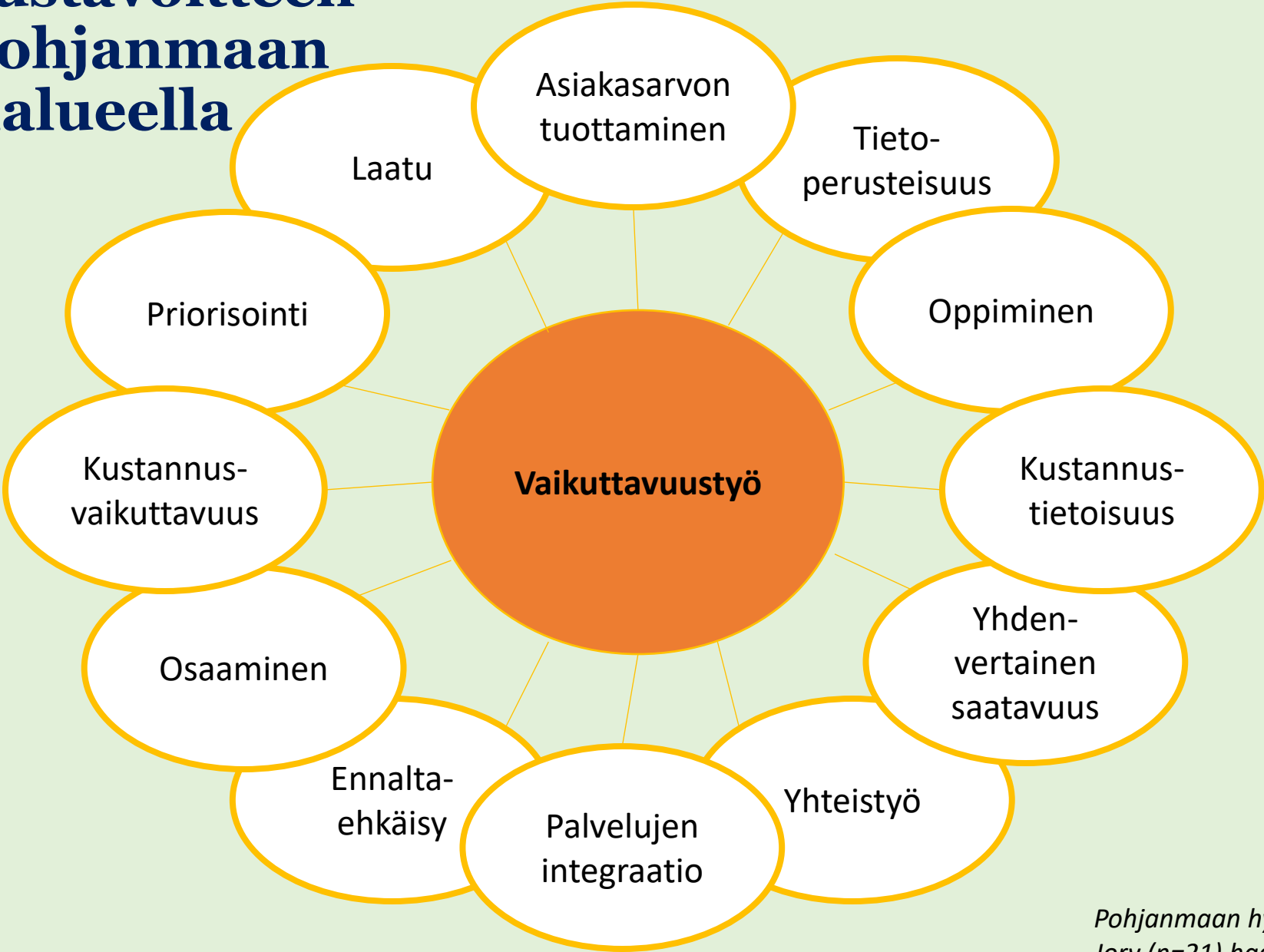
Ylimmän johdon vaikuttavuuden tulkinnat

Tietämisen ongelma: minkä vaikuttavuus, mitä pitäisi parantaa?

Tekemisen ongelma: mitä/miten vaikuttavuutta pitäisi johtaa?

- *Tutkimusryhmä: Anna Kork, Harri Jalonen, Aino Rantamäki, Susanna Kotamäki, Kaisa Kurkela, Salla Majjala, Petri Uusikylä, Ville-Pekka Niskanen, Tomi Niemi, Juha Lindell, Pirkko Vartiainen*

Vaikuttavuustavoitteen tulkinnat Pohjanmaan hyvinvointialueella



*Pohjanmaan hyvinvointialue
Jory (n=21) haastattelut 2024*

Havainto 1: sisällöllistä kehittämistä ja vanhasta poisoppimista



- ▶ *”...meidän toimintakulttuurin pitää muuttua. Kaikki tiet eivät johda erikoissairaanhoidon”*

Havainto 2: Muutoksen johtamista yhdessä

Tulkintoja siitä, mitä työtä tavoitteen muuntaminen käytännön toiminnaksi edellyttää organisaatiossa

Asiakkaiden/väestön tarpeisiin vastaaminen	Datan hyödyntäminen, näyttöön perustuminen	Henkilöstön osaamisen arvostaminen
Kustannusajattelun laajentaminen	Laadun parantaminen	Mittareiden kehittäminen
Osallisuuden lisääminen	Prosessien sujuvoittaminen	Yhdenvertaisuuden takaaminen

”jos me johtoryhmänä ollaan sen puolesta, meidän pitäisi pystyä viemään se keskijohdolle, joiden pitäisi omaksua ja viedä sitä alaspäin. Kyllä se on kaikkien tehtävä.”

Havainto 3: johdon rooli vaikuttavuustyössä

Nostetaan paljon keskijohdon merkitystä: **entä tuki muutokselle?**



Onko mahdollisuutta pysähtyä pohtimaan kokonaisuutta?

Vaikuttavuus ei tarkoita samaa joka tasolla:

Miten erilaiset käsitykset vaikuttavuudesta solmitaan yhteen, niin että valittu linja kulkee yhteen suuntaan?

Missä muuttuu tekemiseksi?

Esim yhteiset areenat:
seminaarit, koulutukset,
kokoukset...

Yhteenveto: ”Kouluta, kohtaa ja keskustele”

- ▶ **Vaikuttavuuden parantaminen vaatii aikaa ja kokonaisvaltaisuutta** --> prosessien uudistaminen, päällekkäisyyksien poistaminen, tietoperusteisuus isoja hankkeita
- ▶ **Vaikuttavuuden johtamiseksi on luotava yhteistä ymmärrystä vaikuttavuudesta palveluverkon rakentamisessa**
 - ▶ Henkilökunnan mukaan saaminen: arjen vaikuttavuuden kehittämistyön resursointi, moniammatilliset keskusteluareenat vaikuttavuuden teemasta
 - ▶ Sotepe-integraatiotyö on kesken, mikä korostaa horisontaalisen osallisuuden ja yhteistyön tarvetta
 - ▶ Asiakasosallisuus: kokonaiskuva asiakasryhmien tarpeista eli tietopohjan ja tiedon hyödyntäminen, kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen

Kiitos!

anna.kork@uwasa.fi

[LinkedIn: Anna-Aurora Kork](#)

Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

- ▶ Laihonen, H., Kork, A-A., Lunkka, N., Sinervo, L. M., Sillanpää, V., Kokko, P. & Hyvärinen, J. (2024). [Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit – lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille.](#) Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 61(1), 75-92.
- ▶ Kork A-A. (2018). [Terveydenhuollon asiakaslähtöistä kehittämistä ja kustannusten hallintaa on vaikea toteuttaa samanaikaisesti.](#) Yhteiskuntapolitiikka, 83(2), 215–220.
- ▶ Kokko, P., & Kork, A-A. (2021). Value-based healthcare logics and their implications for Nordic health policies. Health Services Management Research, 34(1), 3-12. <https://doi.org/10.1177/0951484820971457>
- ▶ Nordin P, Kork A-A. & Koskela I. (2017). Value-based healthcare measurement as a context for organizational learning: adding a strategic edge to assess health outcome?. Leadership in Health Services 30 (2). <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2016-0053>
- ▶ Lewis, S. (2022). [Value-based healthcare: is it the way forward?](#) Future Healthcare Journal, 9(3), 211–215.
- ▶ Etzioni, A. (1959). Authority structure and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 43-67. <https://doi.org/10.2307/2390648>