

# Hyvästä parempi

Kunta-alan työelämän kehittämispas



Hyvästä parempi  
Kunta-alan työelämän kehittämisopas  
Toimituskunta: Niilo Hakonen (pj), Marko Heikkinen,  
Hannu Tamminen ja Risto Tanskanen.  
Toimitus ja ulkoasu: Unionimedia  
Kuvat: Unionimedia, TTK  
Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK  
Paino: Erweko, 1. painos 2015  
ISBN 978-951-810-564-3 (nid.)  
ISBN 978-951-810-565-0 (pdf)

# Hyvästä parempi

---

Kunta-alan työelämän kehittämisopas

# Sisältö

---

Hyvä työpaikkasi kehittäjä .....	3
Kunteko 2020 – Lupa kehittää.....	4
1 Eteenpäin pitkin omaa polkua .....	5
2 Kehittämiprojektin käytännön toteuttaminen.....	7
3 Olkoon oivalluksen voima kanssanne .....	20
4 Kaikki mukaan osallistavilla menetelmillä.....	22
5 Palaveri parantaa.....	27
6 Ollaan edelläkävijöitä .....	29
7 Hyvä hanke jättää pysyvän jäljen .....	32
8 Tehdään yhdessä.....	33
9 Positiivinen kierre pyörimään .....	36
10 Lupa innostua .....	38
11 Verkostoista saa tukea .....	40
12 Asiakaslähtöisyys ja prosessityö.....	41
13 Asiakkaan näkökulma .....	43
14 Tuotteistamalla lisää lihaksia.....	45
15 Maailman parhaat kuntatyöpaikat!.....	47
16 Tuloksellisuustyötä kaikkien parhaaksi.....	49
17 Mihin se työaika oikein menee? .....	55
18 Luo ja luovu, vähennä ja vahvista .....	59
19 Jotain omaa, jotain uutta.....	61
20 Opasta ja opettele .....	62
21 Ergonomia lisää tuottavuutta ja työhyvinvointia...	64
22 Riskit kuriin työpaikalla.....	65
23 Kunnan mittarit käyttöön .....	67
24 Palkitse hyvästä työstä ja kehittämisestä.....	71
25 Mistä tukea kehittämiseen .....	74
26 Kunteko 2020 pähkinänkuoressa .....	76
27 Vaikuttavat käytännöt esiin.....	80
28 Kehittämisverkostot uudistusten tukena .....	82
29 Oppimisverkostosta eväitä keskusteluun.....	84
30 Rahallista tukea kehittämiseen .....	86

# Hyvä työpaikkasi kehittäjä

---

Hyvästä parempi -kehittämisopas on tarkoitettu niille, jotka käytännössä kehittävät kuntatyöpaikkoja. Oletko sinä yksi heistä? Tässä kirjassessa kerrotaan, mitä työelämän kehittäminen on kuntatyöpaikoilla. Mutta miksi sitä tarvitaan juuri nyt, keskellä kunta-alan suuria uudistuksia ja taloudellisia vaikeuksia? Tähän saat vastauksen tästä oppaasta. Kirjanen on osa tulevaa kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa, Kuntekoa.

Kunnissa ja kuntayhtymissä työpaikkojen kehittäjiä ovat kaikki: johtajat, päälliköt, esimiehet, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut, työntekijät, toimihenkilöt, virkamiehet, sisäiset kehittäjät, työsuojelupäälliköt, hoitajat, lääkärit, opettajat, ohjaajat, apulaiset, palomiehet, sihteerit, asentajat, rehtorit, suunnittelijat, vahtimestarit, siivoojat... ihan kaikki.

Kehittäminen tarkoittaa sitä, että uskalat tehdä jonkin asian toisin kuin ennen,

vähän paremmin tai vähän toisella tavalla. Kehittämispolulla eteneminen yhdessä työtovereiden kanssa on innostavaa ja voi helpottaa yksittäiselle työntekijän liiallista työtaakkaa. Kirjassen jokaisessa luvussa esitellään ainakin yksi asia, jota voi kokeilla myös omalla työpaikalla.

Tämän kirjan myötä kunta-alan työmarkkinaosapuolet toivottavat hyvää matkaa työyhteisön omalla kehittämispolulla. Kutsumme kaikki mukaan elokuussa 2015 käynnistyvään kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaan. Kunteko 2020 on tarkoitettu kuntatyöpaikoilla tapahtuvan käytännön työn tueksi. Ohjelmaa rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto.

Oppaan sisällöstä vastaa toimituskunta: Niilo Hakonen (pj), Marko Heikkinen, Hannu Tamminen ja Risto Tanskanen.

KT Kuntatyönantajat

Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO

Kunta-alan koulutetun hoitohenkilöstön KoHo ry

Kunta-alan unioni

# Kunteko 2020 – Lupa kehittää



*Kunteko 2020:n ja Kansallisen työelämän kehittämisstrategian viisi ulottuvuutta.*

Suomen kunta-ala elää parhaillaan historiallisen suurten muutosten aikaa. Kuntarakenne uudistuu ja kuntalakia, valtionosuusjärjestelmää sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden rakennetta uudistetaan. Samanaikaisesti on pystyttävä vastaamaan julkistalouden kestävyuden ja väestön ikääntymisen haasteisiin. Tämä vaatii kuntatyöyhteisöiltä todella paljon. On parannettava tuottavuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Työelämän kehittäminen rakentaa tulevaisuuden kuntatyöyhteisöjä. Kirjasen ensimmäinen osa kertoo kehittämisestä prosessina.

Vaikka rakenteet muuttuvat, kuntien on jatkossakin edistettävä asukkaidensa hyvinvointia, alueensa elinvoimaa ja kestävä kehitystä. Tämä on mahdollista vain henkilöstön, johdon, päättäjien ja palvelujen käyttäjien yhteistyöllä. Työelämän kehittäminen on kuntatyöyhteisöjen tapa vastata haasteisiin. **Hyvästä parempi** -opas kertoo esimerkkien kautta, miten työelämää kunta-alalla kehitetään.

Kunta-alan työelämän kehittämisohjelma, Kunteko 2020, käynnistetään elokuussa 2015. Kunteko perustuu kunkin kuntaorganisaation tai -yksikön omiin tarpeisiin. Ohjelman toteuttavat yhteistyössä KT Kuntatyönantajat, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO, Kunta-alan koulutetun hoitohenkilöstön KoHo ry ja Kunta-alan unioni. Ohjelman toteutusta rahoittaa muun muassa Euroopan sosiaalirahasto.

Suomella ja kunta-alalla on pitkät perinteet työelämän kehittämisestä yhteistoiminnallisesti. Kunteko 2020 eroaa kuitenkin aiemmista hankkeista mittakaavaltaan. Sen kohderyhmänä on koko kuntakenttä. Vuonna 2013 noin viidesosa kaikista palkansaajista, yhteensä 432 000 henkilöä, työskenteli kunta-alalla.

**Hyvästä parempi** -oppaan lopussa kerrotaan lisää Kuntekosta ja siitä, mistä voi saada tukea oman työyhteisön kehittämiseen.

# 1 Eteenpäin pitkin omaa polkua

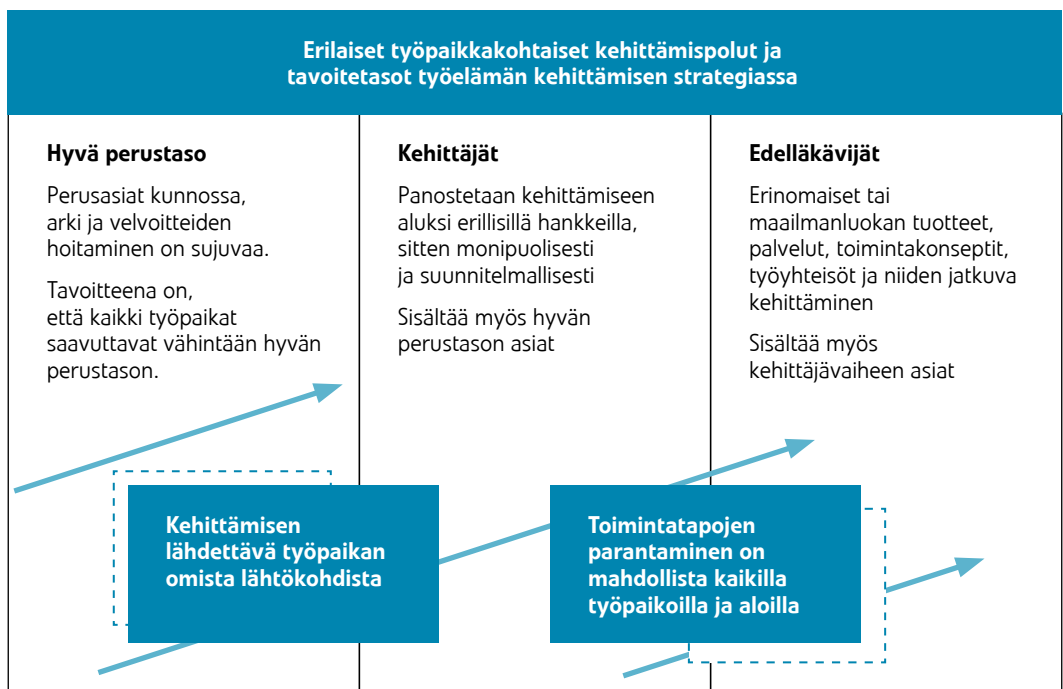
*Tärkeintä on, että kuljemme eteenpäin vaikka pienin askelin.*

Työn tekemisen tapa ja työyhteisöt muuttuvat koko ajan. Parhaiten sen huomaa, kun miettii, millaista työpaikoilla oli kymmenen, kaksikymmentä tai kolmekymmentä vuotta sitten. Millaista oli esimerkiksi opetustyö siihen aikaan, tai työ sairaalassa?

Työpaikat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Yksi syy on työntekijöiden ja esimiesten vaihtuminen, mutta myös koululaiset ja potilaat vaihtuvat ja muuttuvat. Johtamistavat uudistuvat ja teknologia muuttaa työnteon tapoja. Säätely on toisenlaista, ja ympäristö otetaan huomioon aivan eri tavalla kuin kolmekymmentä vuotta sitten.

Toimintatapojen uudistaminen on työpaikkojen tapa vastata toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokseen. Kehittämisessä parhaat tulokset saadaan johdon, henkilöstön ja asiakkaiden yhteistyöllä. Jokaisen organisaation kehittämisspolku on omanlaisensa. Se ei läheskään aina etene suoraviivaisesti, vaan välillä otetaan myös takapakkia ja sivuaskelia.

Parin vuoden takaisessa kansallisessa työelämän kehittämissstrategiassa hahmoteltiin työpaikkakohtaisia kehittämisspolkuja ja tavoitetasoja hyvästä perustasosta kehittäjiksi ja edelleen edelläkävijöiksi. Oleellista ei ole, millä tasolla työpaikka on. Tärkeintä on, että omalla polulla kuljetaan eteenpäin, vaikka aivan pienin askelin.



*Työpaikan erilaiset kehittämisspolut.*

## Vihje!

Kokeilkaa uutta toimintatapaa. Kaupassa kokeiltiin hidaskassaa, jossa saattoi asioida kiirehtimättä. Kokeilua varten kassan eteen tuotiin nojatuoleja ja kyltti, jossa kerrottiin, mistä on kysymys. Mitä teillä voisi kokeilla?

## Vantaan kirjastot: Kokeilemalla uutta

Pointin kirjastossa otettiin käyttöön lisäpalveluna itsepalvelu. Aukioloajat pitenevät, ja kirjastot ovat nyt auki joka päivä kello 7–22. Henkilökunta on paikalla kello 9–20 (pe 9–16). Lainausten määrä kasvoi merkittävästi ja kustannukset alenivat. Henkilöstö voi keskittyä lainaus- ja palautusrutiinien sijasta esimerkiksi ohjaamiseen, tukeen ja oppilasyhteistyöhön. Työ tuntui entistä mielekkäämmältä.

Hakunilan kirjastossa nuorisojoukon häiriköinti saatiin loppumaan ottamalla nuoret mukaan remontoimaan kirjastoa.

Remontissa käytettiin kierrätysmateriaaleja, ja lopputulos oli hieno. Päämääränä oli lisätä tunnetta, että kirjasto on asiakkaiden oma paikka, jonka palveluihin he itse ovat vaikuttamassa. Kirjastoon saatiin myös kirjastomummo ja -vaari, jotka viettävät aikaa lasten ja nuorten kanssa pelaen, lukien tai jutellen. Tuloksena oli työrauha ja entistä parempi työelämän laatu.

Entä jos kehittämiseen ei ole halua, rahaa, lupaa tai aikaa? Jokainen hoitaa mieluummin vain omia töitään ja jättää lisähommat jonkun muun tehtäväksi. Päätöksenteko ja vastuun ottaminen jäävät esimiehille. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla.

Työntekijöiden kannalta työpaikka, jossa vastuuta ei jaeta, on hauras. Se ei kykene hyödyntämään henkilöstönsä osaamista. Mieltä painavat asiat jäävät käsittelemättä, ja tilaa jää enemmän esimerkiksi latistamiselle, kiusaamiselle, töiden epätasaiselle jakautumiselle ja tehottomuudelle.

## Lisätietoa:

[www.mindspace.fi/kokeilemalla-kehittamisen-malli/](http://www.mindspace.fi/kokeilemalla-kehittamisen-malli/)

[www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

[www.e-julkaisu.fi/InnostaUuteen/](http://www.e-julkaisu.fi/InnostaUuteen/)



# 2 Kehittämiprojektin käytännön toteuttaminen

*Työyksikkö muuttuu kivireestä kivaksi ja toimivaksi työpaikaksi.*

Tässä luvussa esitellään käytännön esimerkkinä kehittämissuorituksen toteuttaminen.

Kehittämissuoritus on toimiva malli, jonka avulla voidaan tehokkaasti uudistaa työpaikan johtamista ja muita toimintatapoja. Suoritus antaa kehittämiselle selkeän toimintamallin, vaiheistuksen ja tavoitteet. Se luo foorumin, jossa johto, esimiehet ja henkilöstö yhdessä ideoivat ja uudistavat työpaikan toimintaa.

Kehittämissuorituksen tarkoituksena on vastata toimintaympäristön muuttumisesta johtuviin haasteisiin. Muutostarpeen tiedostaminen on työpaikkakohtaisen kehittämisen perusta. Seuraavassa esimerkki erään työpaikan muutostarpeen havaitsemisesta ja yhteisen kehittämisen mallista.

## **Työpaikkatutkimus toi ongelmat esille**

Teknisen yksikön työpaikalla todettiin, että työilmapiiri ei ole kunnossa. Ihmiset voivat huonosti ja poissaolot lisääntyivät. Myös esimiehet väsyivät, kun joutuivat omien sanojensa mukaan vetämään kivirekeä. Yksikön johto päätti teettää henkilöstötutkimuksen, jolla kartoitettiin työilmapiiriä haittaavat asiat. Kyselyn toteutti ulkopuolinen henkilöstötutkimusyhtiö. Heikoimmat tulokset saatiin esimiestyön tasapuolisuudesta, henkilöstön kuuntelemisesta sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista.

## **Kehittämissuorituksella uudistettiin toimintatapoja**

Yksikön johto päätti, että työpaikkatutkimuksessa todetut puutteet selvitetään ja korjataan. Tehtiin päätös kehittämissuorituksesta. Suorituksessa analysoitiin työpaikan

nykytila ja selvitettiin asiat, jotka olivat huonon työilmapiirin taustalla.

Esimiesten ja henkilöstön yhteisissä kehittämissuorituksissa käsiteltiin asia kerrallaan ja muutettiin toimintatapoja siten, etteivät samat ongelmat enää toistu. Suorituksen jälkeen teetettiin uusi henkilöstötutkimus. Tutkimukset olivat keskenään vertailukelpoiset, koska ne teetettiin kahden vuoden välein samalla henkilöstötutkimukseen erikoistuneella yrityksellä.

## **Henkilöstön työhyvinvointi parani puolella**

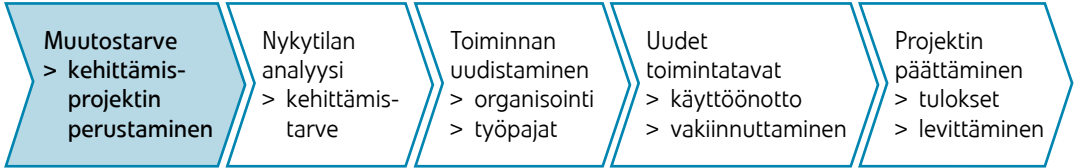
Kehittämissuoritus toimi foorumina, jossa esimiehet ja henkilöstö itse uudistivat toimintatapojaan: henkilöstö sai vaikuttaa oman työnsä ja työryhmänsä työn kehittämiseen. Työtyytyväisyys lisääntyi keskimäärin 50 prosenttia.

Palaverikäytäntöä uudistettiin jatkuvan kehittämisen periaatteilla. Palaverissa ratkaistiin esimiesten ja ryhmän kesken kahden viikon välein asioita, jotka olivat hankaloittaneet työn sujumista. Sen jälkeen uudistettiin työmenetelmiä siten, etteivät samat ongelmat toistu. Tyypillisiä asioita olivat työkalujen tai materiaalien puutteet, resurssipula ja osaamisen ongelmat.

## **Kehittämissuorituksen käytännön tuloksia**

- Sairauseroissa vähenevät kahden vuoden aikana 6,2 %:sta 4,0 %:iin
- 66 % arvioi työilmapiirin parantuneen
- 62 % arvioi esimiestyön parantuneen
- Yli puolet oli tyytyväinen kehittämissuoritukseen ja sen seurauksena tehtyihin muutoksiin.

# 1. Muutostarve – kehittämisen lähtökohta



## Arvostettu mutta riitaisa yksikkö

Teknisen yksikön johto ja henkilöstön edustajat totesivat yhdessä muutostarpeen.

Tekninen yksikkö oli arvostettu osasto kunnan palvelutuotannossa. Ammattitaitoinen henkilöstö oli kokenutta ja toiminnut pitkään tehtävissään. Vähitellen työpaikalle oli syntynyt eripuraa, jonka tuloksena henkilöstön keskuuteen oli syntynyt eriseuraisia ryhmiä.

Teknisen yksikön päällikkö alkoi saada yhä useammin palautetta siitä, että asen-tajat eivät ottaneet asiakkaiden näkemyksiä huomioon ja palvelujen toimitusajat venyivät pitkiksi.

Yksikön päällikkö kutsui henkilöstön edustajat keskustelemaan tilanteesta. Avoimien keskustelujen tuloksena sovittiin työpaikkatutkimuksen tilaamisesta.

Tutkimuksen tuloksena todettiin muutostarve, koska tekninen yksikkö oli vuosia toiminut samoilla toimintatavoilla eikä ollut muuttanut toimintaansa kunnan muun toiminnan muuttumisen myötä. Ennakoiva suunnittelu, korjaustöiden systematisointi sekä osaamisen jakaminen oli jätetty hoitamatta, ja osaaminen perustui henkilökohtaisiin kokemuksiin sekä muistitietoihin. Lisäksi henkilöstön työilmapiiri todettiin huonoksi.

Teknisessä yksikössä perustettiin työpaikkatutkimuksessa esille nousseiden asioiden korjaamiseksi kehittämisprojekti.

## Miten omalla työpaikalla voi kehittää ja uudistaa toimintatapoja

Kuntien toimintaympäristö muuttuu. Taustalla ovat usein kuntarakenteen tai taloustilanteen muutokset. Myös asukkaiden palvelutarpeen muuttuvat, ja kunnissa käydään keskustelua palvelujen yksityistämisestä.

Neuvotteluissa päädytään usein toteamaan, että palvelujen painopisteitä, resursseja ja tuottamiseen liittyviä toimintatapoja joudutaan uudistamaan.

Kehittämisprojekti luo puitteet toimintatapojen uudistamiselle. Keskeisinä toimijoina ovat sekä työpaikan esimiehet että työntekijät. Projektin osia ovat

- työpaikan nykytilan selvittäminen
- kehittämistavoitteiden määrittäminen
- henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseen
- uudistettujen toimintatapojen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen.

## Henkilöstö on oman työnsä asiantuntija ja uudistaja

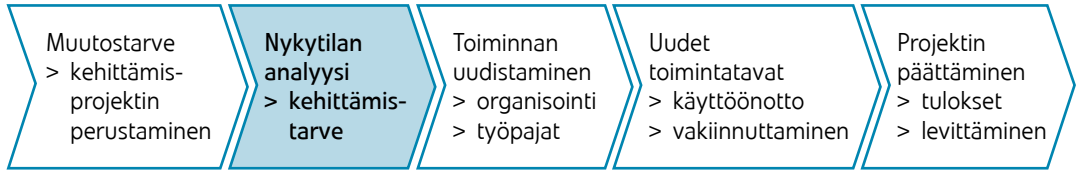
Johto ei yksin pysty työpaikkoja uudistamaan, vaan henkilöstö pitää saada mukaan. Osassa työpaikoista tämä voi olla uutta. Ilman henkilöstön osallistumista työpaikan kehittämistä saattaa tulla uusi kivireki, ja muutoksen suuntaakin perustuu vain johdon näkemyksiin.

Tieto on yhteistyön lähtökohta. Aito keskustelu muutostarpeista syntyy, kun

molemmilla osapuolilla on samat tiedot kunnan taloudellisesta tilanteesta sekä siitä johtuvista muutostarpeista omille työpaikoille. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on saada aikaan yhteinen ymmärrys siitä, mikä on kunnan tilanne, ja miksi työpaikan toimintatapoja on muutettava. Johdon ja henkilöstön on keskustelun kautta löydettävä yhteisymmärrys:

<b>Tieto</b>	Tieto oman kunnan tai kuntayhtymän nykytilasta ja niistä muutostarpeista, joita toimintaympäristö aiheuttaa kunnan talouteen ja toimintaan.
<b>Kommunikointi</b>	Keskustelut johdon ja henkilöstön kesken linjoista, mitä muutokset vaikuttavat ja mitä tarpeita käytännön työn uudistamiselle on olemassa.
<b>Yhteinen ymmärrys</b>	Avoim keskustelu luo yhteistä kieltä ja luottamusta esimiesten ja ryhmän kesken sekä lisää henkilöstön ymmärrystä toimintatapojen muutostarpeita kohtaan.
<b>Toimintatapojen muuttaminen</b>	Suurin osa ihmisistä muuttaa toimintatapojaan, kun he ymmärtävät sille syyt ja perusteet.
<b>Mittarit</b>	Toimintatapojen uudistamisen tuloksellisuus todetaan ja arvioidaan esimiestyön tukena olevilla mittareilla.
<b>Faktapalaute</b>	”Mutu-tuntuma” ei enää riitä. Ihmiset haluavat faktaa: miten meidän tekemämme muutokset näkyvät valituissa tunnusluvuissa?

## 2. Nykytilan analyysi – kehittämistarve esille



### Kehittämisprojektissa kuultiin jokaista

Työpaikalla haastateltiin kaikki työntekijät ja esimiehet: jokaisen mielipide kuultiin. Ulkopuolinen konsultti haastatteli työpaikan kaikki 40 ihmistä. Haastattelut olivat luottamuksellisia. Aikaa käytettiin 1,5 tuntia haastattelua kohden. Tuloksena saatiin muistiin haastateltavien mielipiteet asioista, jotka toimivat hyvin, ja asioista, jotka eivät olleet kunnossa.

Toisella työpaikalla järjestettiin ”Avoimen palautteen työpaja”. Siinä otettiin yhteiseen käsittelyyn teknisen palvelun keskeiset tehtävät ja korostettiin avoimuutta niiden arvioinnissa. Työpajassa punnittiin hyvin avoimesti teknisen yksikön esimiestyötä, työnjärjestelyjä, työkalujen järjestystä ja töiden organisointia. Osallistujien näkemykset kirjattiin ylös. Tuloksina saatiin lista asioista, joiden toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Toinen listaus syntyi kehitettävistä asioista, joiden toimivuuteen osanottajat eivät olleet tyytyväisiä ja johon haluttiin tehdä muutoksia.

Molemmissa toimintatavoissa on yleisesti kuultu toteamus: ”Olipa virkistävää, kun joku oli kerrankin kiinnostunut mielipiteestäni.”

### Oman työpaikan henkilöstön näkemykset kehittämisen tueksi

Työntekijöiden omat kokemukset ovat kehittämisprojektin tärkein lähdeaineisto.

Niiden esille saamiseksi haastattelut ovat tehokas keino. Nykytilan selvittämiseksi voidaan haastattelun lisäksi tai sen tilalla-kin käyttää myös työpaikkatutkimuksia tai kyselyitä.

Aina ei kehittämisprojektissa tarvita ulkopuolista konsulttia. Monessa kunnassa on omia kehittämisen asiantuntijoita, jotka pystyvät toimimaan projektin ohjaajina. Jos ohjaaja on ennestään tuttu omasta organisaatiosta, ongelmaksi voi muodostua luottamuksellisuus. Työtä ei kuitenkaan pidä ulkoistaa nimetylle asiantuntijalle, ikään kuin se ei kuuluisi enää muille. Projekti on koko työyksikön yhteinen asia, ja onnistuminen riippuu henkilöstön aktiivisuudesta ja osallistumisesta.

### Haastattelujen tai yhteisten työpajojen tarkoituksena on

- Saada esille asiat, joissa työpaikan toiminnassa on onnistuttu hyvin
- Saada esille asioita, jotka koetaan ongelmina, tai jotka haittaavat työn sujumista
- Saada esille ideoita: miten korjaisit tilannetta?
- Lisätä aidolla kuuntelemisella henkilöstön luottamusta kehittämistoimiin
- Vähentää muutosvastarintaa
- Syventää ja tarkentaa haastateltavan kanssa kehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita

## Haastattelujen tai yhteisten keskustelujen yhteenvedo

Haastateltavilla on oikeus saada tietoonsa haastattelujen yhteenvedo, jota voidaan vielä täydentää ja selkeyttää keskustelutaloudessa. Projektissa todettava kehittämistarve muodostuu asioista, jotka haastattelujen ja muiden kartoitusten perusteilla vaativat muuttamista. Ohjausryhmä tarkentaa niiden pohjalta projektille tavoitteet. Nykyään tavoitteiden määrittämisessä otetaan huomioon myös kunnan selvitykset muun muassa kuntalaisten ja sidosryhmien palvelutarpeista.

## Esimerkki haastattelun asialistasta

### Kunnan ja oman työpaikan toimintaympäristö

- kuntatyöpaikan taloudellinen ja toiminnallinen tilanne
- teknisten palvelujen tuottaminen ja laatu tällä hetkellä

### Resurssien tehokas käyttäminen

- koneet, laitteet ja tiedonhallinta
- toiminnan organisointi, työnjako, työmotivaatio ja ammattitaito

### Palveluprosessit

- asiakkaan tarpeet, toimitusvarmuus, laatu, kustannustehokkuus, asiantuntijaverkosto
- toiminnanohjaus: työmäärän vaihtelu, materiaalit, laitteet ja henkilöresurssien joustavuus

### Tuloksellisuuden kehittäminen

- koneiden ja laitteiden käyttöasteen lisääminen
- työnjakoon panostaminen, ihmisten resurssit ja osaaminen käyttöön

## Yksikön johtaminen

- esimiesten vastuut, tehtävät, valtuudet ja delegointi
- tavoitteet kaikille organisaatiotasoin; osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

## Esimiestyö ja ihmisten johtaminen

- kokouksien ja palaverien mielekkyys, töiden priorisointi, mittarit ja palautteen saaminen
- yhteiset ongelmanratkaisutilanteet ja uusien toimintatapojen aikaansaaminen

## Työilmapiiri

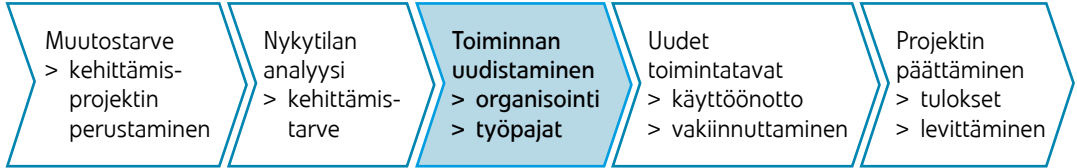
- esimiesten yhtenäiset johtamiskäytännöt, vuorovaikutteisuus ja motivoituminen
- henkilöstön työturvallisuus, työkykyisyys ja työhyvinvointi

## Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen

- osaamistarpeiden määrittäminen, osaamiskartoitus
- henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, työpaikkaoppiminen ja muu koulutus

Kehittämisen kohteet ovat riippuvaisia toinen toisistaan: esimerkiksi esimiestyö ja osaaminen vaikuttavat moneen muuhun asiaan. Parhaat tulokset saadaan, kun muistetaan kokonaisuus, eli ratkaistaan ja uudistetaan samanaikaisesti useita toisiinsa tukevia asioita.

### 3. Työpaikan toimintatapojen uudistaminen



#### Esimiehet ja asentajat uudistivat työtapojaan

Esimiesten, teknisten asiantuntijoiden ja asentajien edustajista valittiin kolme ryhmää, joiden tehtävänä oli kehittää teknisen yksikön työprosesseja. Prosessien kehittämistarpeeksi oli todettu työsuunnittelun ja -järjestelyjen puutteet, aikataulujen hallitseminen ja toiminnan joustavuuden puute.

Näistä yhdelle ryhmälle annettiin erityiseksi tavoitteeksi määrittää teknisen yksikön osaamistarpeet. Kun osaamistarpeet oli selvitetty, ryhmä pohti menetelmää, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön osaaminen ja kehittämissuunnitelma niiltä

osin, kun osaamisen määrä ja tarpeet eivät kohdanneet.

Esimiestyön kehittämistä pohti ryhmä, jonka edustajat koostuivat päällikkö- ja työjohtotason edustajista. Ryhmän erityisenä tavoitteena oli työilmapiirin parantaminen lisäämällä asentajien osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia työssään. Ryhmän kehittämistarpeeksi todettiin myös vastuun delegoiminen asentajatasolle.

Ryhmät kokoontuivat keskimäärin neljä kertaa ideoimaan uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä. Tuloksina saatiin 25 ehdotusta. Päätökset tehtiin normaalin linjaorganisaation mukaisesti.



Nro	Pvm	Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuu	Aikataulu
5		Tietojärjestelmän hankkiminen varaosien hallintaan	Hankittu: tarvitaan opastusta ja virittämistä, jotta ohjelma ei jumitu.	Yksikön päällikkö	
9		Vanhat asbestieristeet lämmönjakohuoneesta poistettava vrt. putkitunneli	Terveysriski. Asia viedään yksikön palaveriin. Teetetään asiantuntijayrityksellä. Käydään oma toiminta yhdessä läpi.	NN	
6		Iltavuoron tilanneselvitys aamuksi yksikön aamupalaveriin	Vähennetään päällekkäistä työtä. Sovittiin, että klo 7.45 aamupalaverissa käsitellään iltatyössä tehdyt toimenpiteet. Yli 15 min seisokit ja niiden syyt käsitellään aina aamupalaverissa.	NN	
8		Autotalliin perustetaan teknisen yksikön työkalujen ja materiaalien käsivarasto ja huoltotila.	Toimenpide vähentää turhia kulkemisia. - pneumatiikkaletkut - pientavarat (pultit yms) - käsityökalut - työohjeet	NN	
7		Kehitetään varaston siirtovaunulinjaa ja lisätään linjan työturvallisuutta. Jarrut eivät toimi, mistä on aiheutunut vaaratilanteita, turhaa työtä ja hävikkiä.	Korjataan siirtovaunujen laskimet, jottei se työnnä väkisin luukkuja täyteen. Tarkennetaan vastaavan asentajan kanssa, onko työ jo listalla ja määritetään työn prioriteetti.	NN	

*Esimerkki kehittämisyhmän muistiosta.*

### **Työn tekijä on sen paras osaaja**

Työpaikalla henkilöstö on oman työnsä paras asiantuntija. Kehittämisprojekti muodostaa toimivan suunnitelman, joka systemaattisesti vaihe vaiheelta kokoaa ihmisten näkemykset ja kokemukset ongelmien ratkaisemiseksi. Projekti tuottaa uusia ja aikaisempaa fiksumpia ratkaisuja työmenetelmiin.

Käytännön toiminnan muuttaminen on aina vaikeaa. Paras tulos saavutetaan silloin, kun oma työporukka on ollut muutoksia tekemässä ja osallistuu aktiivisesti niiden kokeilemiseen ja käyttöönottoon.

Käytännön tuloksien lisäksi projektin läpivienti juurruttaa työpaikalle yhteisen kehittämisen työtapaa ja kulttuuria.

Projekti edesauttaa työpaikan kehittämistä myös pidemmällä ajanjaksolla, koska sen aikana valikoituu innostuneita sisäisiä kehittäjiä. He jatkavat uudistuksia työpaikalla projektin päättymisen jälkeenkin.

### **Ohjausryhmä johtaa, kehittämisryhmät kehittävät**

Johdon ja henkilöstön edustajat sekä tarvittavat asiantuntijat johtavat kehittämis-

projektia. Ohjausryhmä osallistuu projektin suunnitteluun, päättää sen tavoitteista ja aikatauluista, hyväksyy kehittämismenetelmät ja projektissa tuotetut uudet toimintatavat ja -mallit. Ohjausryhmän toimivuuden ja projektin toimivuuden kannalta on tärkeää, että ohjausryhmällä on päätösvalta projektissa ehdotettuihin muutoksiin.

Kehittämisyhmät vastaavat yksittäisen tehtäväkokonaisuuden tai työpaketin työstämisestä. Ne ratkaisevat nykytilan analyysissä esille tulleita kehittämistarpeita ja ideoivat uusia, korjaavia työtapoja ja -menetelmiä. Kehittämisyhmän jäsenet myös tukevat sovittujen uusien työtapojen käyttöönottamista ja vakiinnuttamista arkityöhön.

Työpaikoilla on perustettu kehittämissyöryhmiä, jotka lisäävät tyyppillisesti

- asiakaslähtöisyyttä koko organisaatioon
- henkilöstön ja esimiesten kehittämissyöryhteistyötä
- toiminnanohjauksen selkeyttä ja tehokkuutta
- materiaalien ja tietojen hallintaa
- työ- ja palveluprosessien sujuvuutta
- työpaikkaoppimista ja henkilöstön myönteistä asennetta jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

### **Projektipäällikkö vastaa**

- projektin kokonaisuudesta ja sen käytännön etenemisestä ja ohjaamisesta
- kehittämissyöryhmien perustamisesta, sen kattavuudesta ja tarvittavasta asiantuntemuksesta
- johtamisesta, tavoitteiden ajan tasalla pitämisestä, aikatauluista budjetista
- missä mennään: vaiheiden tiedottaminen sekä keskustelut johdon ja muun henkilöstön kanssa
- henkilöstön valmentamisesta ja muutoksen edellyttämien valmiuksien hankkimisesta

### **Ulkopuolinen asiantuntija**

Kehittämissyöryhmien laajuudesta ja työpaikan omasta kehitysosaamisesta riippuu, pitääkö projektin ohjaajana ja käytännön työn ohjaajana käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, kehittämiskonsulttia. Usein kuntien organisaatioissa on kehittämisen asiantuntijoita, joilla on osaamista ja mahdollisuuksia ohjata kehittämisyöryhmää sisäisenä konsulttina.

Johdon ja henkilöstön yhteistyö edellyttää molempien osapuolten luottamusta projektin ohjaajaa kohtaan. Käytännön kokemusten mukaan ulkopuolisen ohjaajan kanssa keskustelu on avoimempaa kuin oman työpaikan tutun asiantuntijan kanssa.

### **Kehittämissyöryhmien tehtävänä on**

- selvittää työpaikan nykytila ja saada esille kehittämistarpeet
- asiantuntijatuki kehittämistarpeiden määrittämisessä
- projektipäällikön tukeminen
- kehittämissyöryhmien ja esimiesten toiminnan ohjaaminen
- kehittämismenetelmien opastaminen ja valmentaminen
- uusien toimintatapojen käyttöönoton ja vakiinnuttamisen tukeminen

### **Johdon rooli**

Kehittämissyöryhmien ja sen toteuttaminen edellyttävät työpaikan johdon vahvaa ja näkyvää tukea. Johdon tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että johto ja projektipäällikkö käyvät jatkuvaa keskustelua kehittämishankkeen edistymisestä. Johdon tehtävänä on näkyvästi tukea projektia ja vahvistaa viestinnässä projektin tavoitteita ja merkitystä kunnan tuloksellisuudelle sekä henkilöstön työhyvinvoinnille.

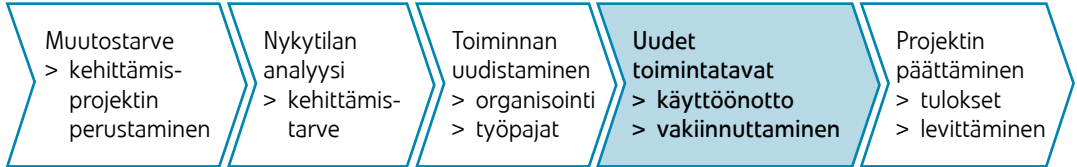
### **Kehittäminen vaatii resursseja**

Kehittämissyöryhmiä on arvosteltu siitä, että niiden toiminta on poissa arjen työpanok-





## 4. Uudet toimintatavat käyttöön



### Vaikeinta oli luopua vanhoista työtavoista

Teknisen yksikön kehittämisprojektin aikana oli moneen kertaan korostettu, että ihmisten on vaikea muuttaa totuttuja käytäntöjä ja tapoja. Silti kaikille tuli yllätyksenä, miten vaikeata oli omienkin suunnitelmien toteuttaminen arkityöhön. Muutosten myötä työt eivät sujuneet yhtä hyvin kuin vanhoilla menetelmillä, minkä vuoksi ne pyrittiin unohtamaan ja tekemään töitä entisillä työtavoilla. Eteenpäin kuitenkin päästiin, kun kokeiltiin ja korjattiin tarpeeksi.

Yksikön kaikki esimiehet ja tekniset asiantuntijat organisoitiin tukemaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Ensimmäisten myönteisten kokemusten myötä työryhmissä vastustus uutta toimintaa kohtaan väheni ja muutoksessa päästiin eteenpäin. Ilman mittavaa esimiesten ja kehittäjien tukea uuden toimintamallin käyttöönotto olisi ollut kaaosta. Yksikössä todettiin, että muutosten käyttöönotto on aina vaikeaa siitäkin huolimatta, että uuden luomisessa oli kunkin työpisteen omia edustajia mukana.

### Voidaanko asioita tutkia uusista näkökulmista?

Me ihmiset olemme usein tapojemme vankeja. Siksi kehittämisprojektin vaikein vaihe on uusien toimintatapojen käyttöönotto. Uudistusten ideointi ja suunnittelu on käyttöönottoa helpompaa, koska

käyttöönotto edellyttää totutuista rutineista luopumista ja uuden opettelua. Muutosvastarintaa on aina. Sen määrä vähenee, kun ihmiset kokevat, että he ovat itse osallistuneet ja voineet vaikuttaa muutoksiin ja tapoihin, joilla ne otetaan käyttöön.

### Jos mikään ei muutu, mikään ei kehity

Uudistusten käyttöönotto tarvitsee kaiken saatavissa olevan tuen. Johdon näkyvä kannustus ja esimiesten tuki ovat ensiarvoisen tärkeitä. Muutokset toteutuvat parhaiten, kun esimies ja henkilöstö tekevät ne yhdessä. Esimiesten lisäksi työpaikoilla voidaan käyttää apuna muita asiantuntijoita.

Uudet toimintatavat ja menetelmät vaativat usein myös valmennusta. Tehokkaimmillaan valmennus on työpaikalla, jossa pystytään kokeilemaan ja tarvittaessa tekemään kokeilun perusteella muutoksia. Muutos on valmis vasta sitten, kun uudet toimintatavat on ajettu sisään ja työpaikan ihmiset ovat saaneet tarvittavan koulutuksen uusiin tapoihin.

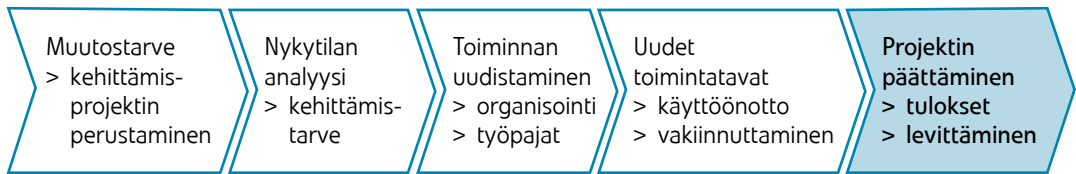
Käyttöönottoon kuuluu myös mahdollisten vaarojen havainnointi, riskien arviointi ja tarvittavien työohjeiden päivittäminen. Ajan tasalla olevat työohjeet tarvitaan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa silloin, kun työtehtäviä muutetaan ja organisoidaan uudelleen.



### **Tyypillisiä kehittämisprojektin tuloksena syntyneitä muutoksia ovat**

- asiakastarpeisiin perustuvan toiminnan kehittäminen
- työorganisaation ja työnsisältöjen muutokset
- toimintaprosessit, toiminnan ohjaus, materiaalien hallinta ja resurssisuunnittelu
- esimiesten vastualueet ja niitä vastaavat tehtävät
- esimiestyötä tukevat toiminnan mittarit
- työaikojen, työtehtävien ja osaamisen joustavuus
- osaamiskartoitukset ja sitä vastaava henkilöstön kehittämisohjelma
- palkitseminen ja palkkaus

## 5. Projekti päättyi – tässä tulokset!



### Projektin tuloksista syntyi käsikirja

Teknisen yksikön kehittämisprojektin tulokset raportoitiin ”*Uusi toimintamallimme*” -käsikirjan muodossa. Uusi malli oli luotu johdon ja henkilöstön yhteisissä kehittämisryhmissä ja työpajoissa.

Käsikirjassa tuotiin seikkaperäisesti esille jokainen uudistus, joka kehittämisprojektin aikana tehtiin: paljon sekä pieniä että isompia muutoksia, joiden vaikutukset säteilivät koko työyhteisöön.

Muutokset sisälsivät paljolti teknisiä uudistuksia ja parannuksia työmenetelmiin. Vaikeimpia muutoksia olivat työpaikan uudet pelisäännöt. Näiden työpaikan sovitujen sääntöjen tarkoituksena oli lisätä ihmisten tasavertaisuutta yksikössä. Osa henkilöistä koki yhteiset pelisäännöt uhkaavina, koska ne muuttivat vuosien aikana syntynyttä epävirallista hierarkiaa ihmisten välillä.

Teknisen yksikön tuloksista järjestettiin koko kunnan työpaikoille avoin seminaari, jonka tavoitteena oli jakaa uuden toimintamallin esimerkkejä käyttöönotettavaksi muillakin työpaikoilla. Seminaarin sanoma oli yhdessä tekeminen ja tulokellisuuden lisääminen sekä samanaikainen työelämän laadun parantaminen.

### Vaikeaa se on, mutta lopussa kiitos seisoo

Ihmiset lähtevät ideoimaan työympäristöään, kun heidän omat ehdotuksensa tulevat kuulluiksi ja he saavat niistä mahdolli-

simman nopeasti palautteen. Paras palaute on oma idea, joka otetaan työryhmän kesken yhdessä kehitettäväksi, ja uusi toimintatapa tai tekninen ratkaisu otetaan työpaikalla käyttöön.

### Uusien ratkaisujen tuottaminen edellyttää

- johdon ja esimiesten tukea ja kannustamista
- oivalluksen esille tuomista, vaikkei itse tiedä ratkaisua
- systemaattista toimintatapaa, jota kehitetään työporukan kanssa yhdessä
- oivallusten aihiot näkyville esimerkiksi valkotaululle, jatkuva ideointimahdollisuus
- nopeita päätöksiä, kun todetaan, että uudistus tuo parannusta aikaisempaan
- päätöksen nopea toteuttaminen
- yhteinen arvostus, palaute ja seuranta

### Kehittämisprojektin tuloksena saadaan

- ratkaisuja nykytilan analyysissä ongelmina koettuihin asioihin
- uusia ideoita toimintatavoiksi, työmenetelmiksi ja pelisäännöiksi
- muutoksia ja parannuksia tuloksellisuuden parantamiseksi
- johdon ja henkilöstön yhteisen kehittämismalli
- myönteistä asennetta kehittämistyötä kohtaan
- innostuneita työpaikan sisäisiä kehittäjiä



### **Projekti päättyy, kehittäminen ei**

Kehittämisprojektin tarkoitus on uudistaa työpaikkaa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Tavoitteena on myös, että projektiryhmiin osallistuvista henkilöistä kasvaa työpaikalle sisäisiä kehittäjiä, jotka sisäistävät jatkuvan uudistumisen tarpeellisuuden ja ovat valmiita jatkamaan työtä projektin päätyttyä. Loppuraportin tärkeä osa-alue on työpaikan jatkokehittämisen tarpeiden ja kohteiden arviointi.

Kehittämisprojekti päättyy loppuraporttiin, arviointiin ja päätöstilaisuuteen. Niissä käsitellään yhteistyön tuloksena syntyneet uudet työtavat, työmenetelmät ja pelisäännöt. Loppuraportissa kirjataan asiat, jotka muuttuivat projektin aikana ja asiat, jotka pysyivät ennallaan.

### **Rakenteita muuttamalla estetään paluu vanhaan**

Uudistusten vakiinnuttaminen edellyttää usein työpaikan rakenteiden, organisaation tai johtamisjärjestelmän muutoksia. Muutoksilla pyritään saamaan henkilöresurssit aikaisempaa paremmin käyttöön. Niillä voidaan vahvistaa uusien toiminta-

tapojen vakiintumista, kun ei ole enää paluuta vanhoihin työmenetelmiin.

### **Muutoksen kohteita ovat usein**

- johtamistavat
- osallistuva johtaminen, mittarit ja yhteinen jatkuva palautekäsittely
- organisaatio, vastuut
- työtilat, layout
- tietojärjestelmien ja automatiikan käyttöönotto
- osaamistarpeiden ja vastaavan osaamisen kartoitukset ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat
- mittareiden määrittäminen ja niihin perustuva palkitseminen

Mitä enemmän henkilöstö tietää työpaikan tilanteesta ja ymmärtää jatkuvan kehittämisen tarpeen, sitä paremmin se asennoituu muutoksiin. Yhteinen muutostarpeiden ymmärrys lisää molempinpuolista luottamusta ja asennoitumista kehittämisryhteytyöhön.

Työpaikka elää projektin mukana, ja projektissa uudistettuja asioita otetaan käyttöön matkan varrella.

# 3 Olkoon oivalluksen voima kanssanne

*Kriisistä ja uupumuksesta voi selvitä oivallusten avulla.*

## Salon Tietokeskus: Turha työ pois, kate parani 20 prosenttia

Salon Tietokeskuksen huolto näytti vielä kesällä 2013 poikien verstaalta. Huollettavat tietokoneet kannettiin omalle pöydälle ja pahlilaatikot jäivät pyörimään samaan tilaan. Työkalut olivat hukassa ja kaikki tekivät kaikkea – mutta siihen oli totuttu. Työnjakoa ei juuri ollut. Huoltomiehet ottivat vastaan töitä, purkivat pakkauksia, korjasivat, tulostivat lähetteitä, tilasivat varaosia ja toimittivat koneita asiakkaille.

Tilanteeseen haluttiin muutos. Toimintusjohtaja pyysi mukaan ulkopuolisen asiantuntijan, jonka ohjauksessa ryhdyttiin perkaamaan ongelmakohtia. Huollon kaverit kirjasivat lapuille, mitkä olivat isoimmat pulmat ja aikavarkaavat. Ensintartuttiin niihin asioihin, jotka oli mainittu monessa lapussa. Muutos tehtiin alusta alkaen tiimityönä.

Työt organisoitiin ja työnjako virtautettiin järjestelmällisesti. Samalla hankittiin kaikille henkilökohtaiset työkalut, perustettiin laitteiden purku- ja pakkauspaikat sekä organisoitiin uudelleen työpöydät ja varasto. Työjonot ja niiden työvaiheet olivat jokaisen nähtävillä seinänäytöllä. Huoltomiesten työn tuottavuus parani 30 prosenttia paikan siisteyden, uuden töiden organisoinnin ja omien työkalujen ansiosta. Huollon tekemä kate lisääntyi noin 20 prosenttia, koska työt sujuvat nyt joutuisammin.

Mitä voi kokeilla ja tehdä omalla työpaikalla? Työpaikan järjestys on kehittämisen perusta. Järjestys on myös työturvallisuuden ja työn tuloksellisuuden ehto.

## Työpaikan järjestys on hyvä lähtökohta

Työpaikan kehittäminen alkaa työpisteiden järjestämisellä siten, että kukin voi hoitaa työnsä mahdollisimman tehokkaasti. Hyvä järjestys työpisteellä vähentää työvälineiden etsimisen aiheuttamaa turhaa työtä ja turhautumista. Ylimääräiset tavarat pöydillä tai lattialla muodostavat myös työturvallisuusrisikin.

Esimerkiksi 5S-järjestelmässä johto ja henkilöstö arvioivat yhdessä työpaikkojen layoutin, koneiden ja materiaalien paikat sekä organisoivat työpisteet siten, että niissä on vain tarvittavat materiaalit ja tarvikkeet. Työn tuloksellisuus ja työturvallisuus lisääntyvät, kun työpaikat suunnitellaan myös ergonomisesti uudelleen. Samalla järjestetään ja merkitään päivittäin tarvittaville työkaluille, varaosille ja tarvikkeille omat paikkansa.

Järjestelyn ja paikkojen merkitsemisen avulla vältetään työkalujen ja tarvikkeiden etsiskely. Myös henkilöstön viihtyvyys työpaikalla lisääntyy, kun työpaikasta luodaan siisti ja visuaalisesti miellyttävä ympäristö. Kysymyksessä ei ole kuitenkaan mikään siivousprojekti, vaan tarkoitus on luoda hyvä perusta sujuville työprosesseille.

5S:n toteutus onnistuu parhaiten, kun työpaikan henkilöstölle annetaan vastuu järjestelmän toteuttamisesta. Esimies osallistuu suunnitteluun, tukee työryhmän suunnittelua, hankkii tarvittavaa asiantuntemusta ja hankkii tarvittavat valtuudet muutoksien toteuttamiselle. 5S on saanut nimensä viidestä vaiheesta (**sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi, seuranta**):



## 5S-järjestelmä, työturvallisuus, työhyvinvointi ja tuottavuus

1. Lajittele	2. Järjestä	3. Puhdista ja huolla	4. Vakiinnuta	5. Kehitä ja ylläpidä
<ul style="list-style-type: none"><li>• työkalut</li><li>• materiaalit</li><li>• muut tarvikkeet</li></ul>	Tarvittaville työvälineille ja tarvikkeille paikkansa	Koneet ja laitteet	Vakiinnuta tehdyt toimenpiteet	Ylläpidä vakiintuneita käytäntöjä
Poista kaikki tarpeettomat tavarat ja tarvikkeet	Merkitse selvästi välineiden paikat	Ennakkohuolto-suunnitelmat	Aikatauluta järjestäminen ja siivous työviikolle	Toteutetaan vaiheittain 1–4. Auditoidaan alueittain 5S.

### Seinäjoki: Työsuojeluhenkilöstö varhaisen tuen asialla

Seinäjoen kaupunki oli jo pitkään panostanut työsuojeluun ja työhyvinvointiin keskimääräistä enemmän ja tuloksia oli saatu:

- Vuonna 2013 vanhuuseläkkeelle jäävien määrä oli 88,5 % kaikista eläkkeelle jääneistä
- Työterveysneuvotteluja käytiin yli 70 vuonna 2013.
- Vuoden 2010 aikana 29 työntekijää oli vaarassa jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle. Heistä vain yksi joutui eläkkeelle.
- Sairauslomia oli 2013 noin 12,5 päivää työntekijää kohden
- Sairauslomat vähenivät 4 827 päivää edellisestä vuodesta

Erityisenä oivalluksena voidaan pitää varhaisen tuen mallin toteutukseen annettavaa tukea. Varhaisen tuen malli toteuttaa osaltaan työturvallisuuslain päätavoitetta, työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä.

Työnjaossa ja tehtäväkuivissa on tehty omaperäisiä ratkaisuja, joita muillakin työpaikoilla voidaan kokeilla. Seinäjoella on päätoiminen työsuojelupäällikkö ja kaksi päätoimista työsuojeluvaltuutettua. Lisäksi kaupungilla on kaksi puolipäivätoimista työsuojeluvaltuutettua sekä toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutettu oman toimensa ohella. Työyhteisöihin on vapaaehtoisuuteen perustuen valittu 28 työsuojeluasiamiestä.

Tämän lisäksi Seinäjoella on erillinen työhyvinvointipäällikkö, jonka pääasiallisena tehtävänä on toimia yhteyshenkilönä työterveysyhteistyössä ja työkykyongelmien ratkaisussa. Palautetta annetaan, jos työkykykeskusteluja ei käydä oikea-aikaisesti.

Työsuojeluyhteistyön osapuolet ovat vaikuttaneet myös ristiriitatilanteiden ehkäisyyn. Siihen liittyvät ohjeet, koulutukset ja yhteydenotot ovat myötävaikuttaneet tapausten vähenemiseen. Myös ristiriitojen hallinnassa varhainen puuttuminen on paras ulospääsytie.

# 4 Kaikki mukaan osallistavilla menetelmillä

*Jokaisen ajatukset kuullaan ja käytetään hyväksi.*

## Monta tapaa toimia porukalla

Miten saataisiin kaikki työntekijät osallistumaan ideointiin, toiminnan kehittämiseen tai jonkin asian käsittelyyn? Menetelmiä on monenlaisia. Yhteistä niille on, etteivät äänessä ole vain kokouksen puheenjohtaja, kovaäänisimmät tai asemaltaan korkeimmat, vaan kaikkien ajatuksia pyritään hyödyntämään, aktivoimaan ja innostamaan.

Osallistavia menetelmiä käytetään palaverissa, kehittämisessä ja ideoinnissa. Ne soveltuvat myös jonkin uuden asian tutkimiseen ja muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen. Niiden käyttöä kannattaa opetella ja harjoitella.

Seuraavassa on esitetty muutama osallistamisen menetelmä. Useimmissa on käytetty lähteenä Innotiimin koulutusaineistoa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän sisäisille kehittäjille. (Dialogia 2012–2014 Tuloksellisuus johtamiskulttuurina, dialogisuus menetelmänä, PKKY:n Tekes-kehittämishanke, Innotiimi Oy Räsänen, T. ja Juutilainen, A.)

Vuoropuhelu on hyvä saada toimimaan työpaikan jo olemassa olevilla foorumeilla, esimerkiksi palaverissa. Osallistavalla palaverilla saa koko porukan ideat ja kyvyt käyttöön ja innostuksen heräämään. Siihen voi käyttää esimerkiksi OPERA-palaveritekniikkaa.

Perusideana on antaa ihmisten tuottaa ensin ajatuksia yksin, sitten kehitellä niitä pari- tai pienryhmäkeskustelussa ja tuoda saadut näkemykset arvioitavaksi koko porukalle. Oleellista on erottaa ideointivaihe ja arviointivaihe toisistaan.

## OPERA-tekniikalla kaikki mukaan

OPERA on Innotiimin kehittämä palaveritekniikka, jonka avulla myös kokemus-

taustaltaan ja ajattelutyyliältään erilaiset ihmiset saadaan rakentavaan yhteistyöhön. Siitä on suurinta hyötyä tilanteissa, joissa halutaan saada nopeasti kaikkien osanottajien näkemykset ja ideat esille ja ryhmän käyttöön. Lisäksi menetelmä hillitsee ryhmän yksittäisten vahvojen jäsenen liian voimakasta ja muita lamaanuttavaa vaikutusta.

### Ajankäyttö

Yhteen OPERA-prosessiin kannattaa varata aikaa 30–45 minuuttia. Usein OPERA on osa jotakin laajempaa palaveria.

### O-vaihe (omat näkemykset)

Ensimmäisessä vaiheessa, jonka kesto on 3–5 minuuttia, ei keskustella kuten tavanomaisissa palaverissa, vaan jokainen miettii asiaa ja kirjaa tuottamansa ajatukset rauhassa omalle paperilleen. Tämä vaihe on tarpeen jo sen vuoksi, että noin puolet ihmisistä ajattelee tehokkaammin ilman vuorovaikutusta.

### P-vaihe (parityöskentely, pienryhmät)

Toisessa vaiheessa, jonka kesto on 5–10 minuuttia, näkemyksistä keskustellaan pienryhmissä. Omien ajatusten esittäminen aktivoi ja selkeyttää ajatuksia. Työparin tai pienryhmän tehtävänä on valita keskustelussa esille nousevista ajatuksista 4–5 parasta. Jokainen ajatus tai ehdotus kirjataan omalle paperilleen tai tarralapulle.

### E-vaihe (esittely)

Kolmannessa vaiheessa, jonka kesto on 5–10 minuuttia, parit tai pienryhmät esittelevät yksi kerrallaan valitsemansa parhaat ajatukset tai ehdotukset. Tärkein sääntö tässä vaiheessa on, että muiden tuottamia ehdotuksia ei arvioida tai kommentoida. Vetäjä kertoo ennen esittelyn aloittamista: *”Kuunnelkaa huolella muiden pienryhmien ehdotuksia, koska seuraavassa vaiheessa teidän tehtävänä on*



*valita niistä parhaat.”* Ehdotukset jätetään näkyviin taululle, mikä mahdollistaa niiden muistamisen ja tasapuolisen vertailun.

### **R-vaihe (ristiinarviointi)**

Neljännessä vaiheessa, jonka kesto on 5–7 minuuttia, kukin pari tai pienryhmä valitsee taululta 4–5 mielestään parasta ehdotusta, joista vain yksi saa olla oma. Valinnat merkitään taululle. Tällä tavoin pyritään varmistamaan, että todella parhaat ideat voittavat.

### **A-vaihe (asioiden ryhmittely)**

Viimeisen vaiheen tarkoituksena on poistaa taulusta ehdotukset, jotka eivät kuulu neet minkään ryhmän tärkeimpien valintojen joukkoon sekä yhdistellä ja ryhmitellä ehdotukset, jotka ovat toistensa kaltaisia. Tämä vaihe tiivistää työskentelyn tuloksen. Jos kysymyksessä on analyysi tai ongelman kartoitus, lopputulokset tavallisesti vain kirjoitetaan puhtaaksi ja asian käsittelyä jatketaan jollain muulla tavalla.

Kun OPERAa käytetään ratkaisujen hakemiseen, parhaat ideat ja ehdotukset pitää vielä muokata toimenpiteiksi, vastuiksi ja aikatauluiksi. Sitä varten tarvitaan erillinen jatkokäsittely, johon on tarpeen varata aikaa noin puoli tuntia.

OPERA-tekniikka toimii parhaiten 6–24 hengen ryhmillä. Alarajalla saadaan kolme työpäriä ja ylärajalla kuusi neljän hengen pienryhmää. Jos menetelmää käytetään alle kuuden hengen ryhmän kanssa, P-vaihe voidaan ohittaa.

## **HOPE muutosehdotusten käsittelyyn**

HOPE on Innotiimin kehittämä työmalli, joka soveltuu parhaiten muutosehdotusten käsittelyyn. Sen avulla saadaan ehdotukseen liittyvät ongelmat rakentavalla tavalla esille ja asialliseen käsittelyyn.

Muutostilanteisiin liittyy aina sekä hyviä puolia että ongelmia, uhkia, epä-

varmuutta ja pelkoja. Kukin ymmärtää ja kokee muutoksen omalla tavallaan, omista lähtökohdistaan käsin. Ryhmän jäsenenä ihmiset kuulevat helposti vain omaa näkökulmaansa puoltavia näkemyksiä. Haasteena on saada erilaiset näkemykset ja perustelut näkyviin ja ryhmän käsittelyyn. Sitoutuminen voi syntyä vain jokaisen omien oivallusten ja ymmärryksen kautta.

Oma kädenjälki suunnitelmassa lisää turvallisuutta ja mahdollistaa paikallisen tilanteen tuntemuksen sekä osaamisen hyödyntämisen. HOPE-prosessia voidaan soveltaa tilanteissa, joissa esimerkiksi johto tai kehitysryhmä tekee ehdotuksen muutoksesta tai yksikön uudesta toimintamallista.

### **Ajankäyttö**

Muutosehdotuksen käsittely kestää tällä tekniikalla tavallisesti 2,5–3 tuntia. Se saattaa tuntua normaaliin informointiin tai keskustelutilaisuuteen verrattuna pitkältä, mutta säästää muutosten läpiviennessä helposti kuukausia.

### **Ehdotuksen esittely**

Menetelmän ensimmäinen vaihe on ehdotuksen esittely osallistujille. Siihen varataan normaalisti aikaa 10–20 minuuttia. Esittelyn tekee yksi tai useampi ehdotusta valmistelleen ryhmän jäsen.

Tässä vaiheessa ehdotusta ei saa ääneen arvostella tai kannattaa, vaan jokainen kirjaa käsityksensä sen hyvistä ja huonoista puolista omalle paperilleen.

Kuullessaan muutosehdotuksen ensimmäisen kerran, ihmiset tavallisesti näkevät siinä paljon enemmän heikkouksia ja ongelmia kuin uusia mahdollisuuksia. Haasteena on näiden epäkohtien käsittely. Jos niistä ryhdytään puhumaan saman tien, muutosehdotuksen esittäjä joutuu helposti altavastajaksi. Toisaalta, jos koettuja heikkouksia ei lainkaan tuoda esille, ne jäävät vaivaamaan ihmis-



ten mieltä ja estävät kuuntelun ja ehdotukseen sitoutumisen.

Kun mieleen nousevat epäkohdat kirjaan omalle paperille, mieli vapautuu niiden pohtimisesta ja antaa tilaa uusille ajatuksille. Palaverin vetäjän tärkein tehtävä HOPE-palaverin ensimmäisessä vaiheessa on estää ehdotuksen esittelijän ja kuuntelijoiden välinen vastakkainasettelu.

### **H + O = Hyvät puolet ja Ongelmat**

Ehdotuksen käsittelyä varten osallistujat jaetaan 5–6:een yhtä suureen ryhmään, joiden tehtävä on hakea ehdotuksesta 3–4 parasta puolta ja 3–4 suurinta ongelmaa. Aikaa annetaan 20 minuuttia. Hyvät puolet ja ongelmat pyydetään kirjaamaan. Valmisteluryhmäläiset on hyvä hajottaa eri työryhmiin.

Tässä vaiheessa alkaa tavallisesti vilkas keskustelu, jonka tuloksena jokainen ryhmä löytää ehdotuksesta pyydetyn määrän hyviä puolia ja ongelmia. Ne esi-

tellään ja kootaan taululle. Ensin ryhmät esittelevät hyvät puolet ja hyödyt ja vasta sen jälkeen ongelmat. Tämä järjestys on valittu siksi, että positiivisten asioiden käsittely nostaa tunnelmaa ja saa ihmiset näkemään ehdotuksen myönteiset puolet eli syyt, miksi muutosehdotus on tehty.

Toiselle taululle kerätään muutokseen liittyvät ongelmat ja epäilyt, joista osa on tavallisesti oikeita ja osa kuviteltuja ongelmia. Ne käydään läpi ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Lopputuloksessa tiivistyy ehdotukseen kohdistuva muutosvastarinta. Koska se on asiallisessa ja kirjallisessa muodossa, sitä on mahdollista lähteä käsittelemään.

### **P = Parannusehdotukset**

Tämä vaihe lähtee liikkeelle edellisessä vaiheessa esille nousseista ongelmista. Jokainen palaveriin osallistuja saa valita yhden ongelman, jonka käsittelyyn ja ratkaisuun hän haluaa osallistua. Vetäjä

yhdistelee ja tasoittelee työryhmiä niin, että niistä saadaan toimivia.

Ratkaisuehdotusten tekemiseen annetaan aikaa esimerkiksi 30 minuuttia ja tulokset pyydetään kirjaamaan fläppitauluille. Puolen tunnin päästä ryhmällä on rakentavia ehdotuksia ongelmien eliminoimiseen. Ne esitellään koko ryhmälle.

### **E = Esityksen täydentäminen**

Ratkaisuehdotusten läpikäynnin jälkeen sovitaan viimeistelyryhmästä, joka täydentää alkuperäistä muutosehdotusta esille tulleilla parannusideoilla. Usein viimeistelyryhmä on sama kuin alkuperäinen muutosehdotuksen valmisteluryhmä.

### **HOPE-menetelmän käyttöalue**

Menetelmä sopii parhaiten jonkun työryhmän tai yksittäisen asiantuntijan (tai johtajan) laatiman ehdotuksen laajempaan käsittelyyn organisaatiossa. Monessa muutoshankkeessa tulee vastaan tällaisia tilanteita.

Joskus muutosehdotuksiin tarvitaan satojen ihmisten hyväksyminen. Tällöin samaa prosessia toistetaan useita kertoja, esimerkiksi 30 hengen ryhmissä. Lopputulokset tietysti hieman vaihtelevat, mutta yleensä samanlaiset ongelmat ja ehdotukset nousevat esille.

### **Ryhmän koko**

HOPE-tekniikassa voidaan osallistaa selvästi suurempia ryhmiä kuin OPERAssa. Teholtaan se on monin verroin parempi kuin tavanomaiset informaatiotilaisuudet. On tavallista, että yhteen palaveriin osallistuu yli 30 henkilöä, järkevä minimi on 5–6. HOPE-tekniikassa myös vetäjän ammattitaidolla on suuri merkitys, jotta ehdotuksen esittelyvaiheessa ei synny vastakkainasettelua ehdotuksen tekijöiden ja osallistujien välille. Tästä syystä voi olla hyvä käyttää ensimmäisellä kerralla ulkopuolista, kokenutta vetäjää.

## **Ryhmämessut**

Kun ryhmätöitä esitellään perinteiseen tapaan suuremmalle ryhmälle, asioiden käsittely jää helposti keskeneräiseksi. Syvällinen asian käsittely ja kaikkien asiantuntemuksen hyödyntäminen puuttuvat.

Ryhmätöiden purkutilaisuudet muuttuvat aktiiviseksi tekemiseksi, kun hyödynnetään myös muiden ryhmien näkemyksiä. Ryhmämessut-tekniikkaa voidaan soveltaa kaikenlaisten suunnitelmien tekemiseen erityisesti suuremmissa ryhmissä. Tekniikka sopii suurille työryhmille ja erilaisten muutoshankkeiden osallistuvaan työstämiseen.

### **Ajankäyttö**

Palaverin läpivientiin kannattaa varata aikaa 1,5–2 tuntia. Ajantarve on riippuvainen ennen kaikkea käsiteltävien teemojen määrästä ja ryhmän koosta. Mitä useampi teema ja mitä suurempi ryhmä, sitä enemmän pitää varata aikaa.

### **Työvaiheet**

1. Jaetaan kohde osa-alueisiin. Se voidaan tehdä ennakolta tai palaverin alussa. Yleensä pyritään 3–5 osa-alueeseen.
2. Jaetaan osallistujat osa-alueille kiinnostuksen tai asiantuntemuksen perusteella. Vetäjä tasaa tarvittaessa ryhmien kokoa.
3. Kukin työryhmä laatii ehdotuksensa osa-alueelle. Ehdotukset kirjoitetaan fläpille (enintään kahdelle). Aikaa tähän on käytettävissä esimerkiksi puoli tuntia.
4. Järjestetään messuosastot esimerkiksi sijoittamalla työryhmien ehdotukset fläppitauluille huoneen nurkkiin.
5. Muodostetaan uudet ryhmät. Jokainen ryhmä numeroi jäsenensä juoksevasti. Ykköset muodostavat oman ryhmänsä, samoin kakkokset jne.

6. Esitellään ja täydennetään tuloksia. Kukin uusista ryhmistä menee eri fläppitaululle tai messuosastolle. Esittelijänä toimii henkilö, joka oli valmistele-  
massa ehdotusta. Esittelyyn ja täydentä-  
miseen on aikaa 12 minuuttia. Ryhmät  
siirtyvät seuraavalle fläpille (esim.  
myötäpäivään), kun ohjaaja pyytää 12  
minuutin kuluttua. Esittelijäksi tulee  
uusi henkilö, joka oli valmistele-  
massa tätä ehdotusta. Näin kierretään läpi  
kaikki messuosastot.
7. Korostetaan tärkeimpiä asioita. Koko  
ryhmä jaetaan työpareiksi tai kolmen  
hengen ryhmiksi. Jokainen pienryhmä  
saa merkitä joka fläpiltä tai messuosas-  
tolta 1–3 mielestään tärkeintä asiaa.
8. Tehdään lopulliset ehdotukset. Palataan  
alkuperäisiin ryhmiin, joista jokainen  
viimeistelee tulokset täydennysten ja  
korostusten pohjalta. Monessa ryhmässä  
tehdään konkreettisia toimenpide-  
ehdotuksia. Tulokset esitellään muille  
ryhmille.
9. Sovitaan toimenpiteistä ehdotusten  
pohjalta.

Ryhmämessut-tekniikkaa käytetään paljon muutosten suunnittelussa, osallistuvassa työstämisessä ja jalkauttamisessa. Vetäjän tärkein työ tässä tekniikassa on organisoida osallistujat useampaan kertaan erilaisiin työryhmiin ja huolehtia, että ryhmässä kaikkien näkemykset tulevat kuul-  
luksi ja että keskeiset, tärkeät asiat kirjataan fläpeille.

---

## 3K parityöskentelyyn

---

Kiinnostava työskentelytapa on myös 3K-menetelmä. Se soveltuu parityöskente-  
lyyn ja toiseen tutustumiseen suuressakin  
ryhmässä. 3K-menetelmä (kysy, kuuntele,  
kommentoi kysellen) soveltuu moneen  
muuhunkin vuorovaikutus- ja ohjaustilan-  
teeseen.

### 3K-menetelmä kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa

- Jokainen valitsee itselleen parin, minkä  
jälkeen ensin toinen kertoo toiselle  
työstään ja mikä siinä on tärkeää.  
Parin toisen osapuolen tehtävä on
- Kysyä (ja antaa toisen ajatella)
- Kuunnella (ja maltaa olla kertomatta  
omia mielipiteitään) ja
- Kommentoida kysellen
- Noin puolen tunnin jälkeen vaihdetaan  
rooleja
- Tästä syntyy kertojalle olo, että kerran-  
kin joku todella kuuntelee, ja kuunte-  
lija oppii paljon tavallista enemmän  
siitä, mitä toinen tekee ja minkä  
vuoksi.

Lisätietoja edellä esitetyistä työmenetel-  
mistä: [www.innotiimi.fi](http://www.innotiimi.fi)

---

*Kokkonen, A., Strömberg, S. ja Syvänen, S. (2014)  
Dialogisen johtamisen palapeli - kehittämisen  
työkaluja esimiehille. TTK.*

# 5 Palaveri parantaa



*Hyvä palaveri ei häihtää työntekoa vaan parantaa sitä.*

Keskisuomalainen työpaikka nosti tuottavuuttaan ryhtymällä pitämään paljon palavereita. Työpaikalla palavereihin osallistuivat yrityksen kaikki 140 työntekijää. Kokouksia varten firmassa oli kaksi ryhmätyötilaa ahkerassa käytössä.

*”Lisäksi päivittäin pidetään pieniä varttitunnin ryhmäpalavereita työpisteissä. Turbat jaarittelut ovat jääneet pois, koska kokoukset on alettu ymmärtää osaksi työntekoa”,* totesi yksikön johtaja.

Palaverinpito lisääntyi, kun työpaikalla ryhdyttiin parantamaan työn tuloksellisuutta projektilla, jonka alkuperäinen tarkoitus oli toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyden tehostaminen. Projektiin osallistuneet työntekijät toivat käytännön ongelmia esille, ja samalla porukalla löydettiin niihin myös ratkaisut.

Yhteisen pohdinnan tulokset saivatkin projektin kääntymään matkan varrella koko työpaikan organisoinnin, esimiestyön ja toimintatapojen kehittämiseksi. Palavereista muodostui foorumi, jossa ryhmät tuottivat parannusehdotuksia työyksikkönsä toimintaan. Työpaikalla otettiin käyttöön palavereissa esille tuotuja uudistuksia, minkä seurauksena työpaikan mittarit osoittivat tuloksellisuuden kääntyneen nousuun.

## **Kokeilkaa tätä omalla työpaikalla**

Säännölliset palaverit ovat välttämättömiä yhteisen kehittämisen ja uudistamisen tilaisuuksia. Palaveri on foorumi, jossa työryhmä pysähtyy pohtimaan työtään, ratkaisee koettuja ongelmia yhdessä ja uudistaa työmenetelmiä ja -tapoja ryhmän ja esimiehen yhteistyöllä. Palavereissa on tärkeintä systemaattisuus ja jatkuvuus. Työryhmän palaverissa tärkeintä on työn kehittäminen

## **Palaverien ja arkityön kehittämisen prosessi**

Tehokkaassa palaverissa puheenjohtaja jakaa lyhyesti ryhmän työhön liittyvän uuden tiedon. Tämä on tehokasta viestintää, kun kaikki ovat paikalla ja tieto jaetaan kerralla kaikille.

## **Palaverit ovat osa työtä**

Vaikuttavimmillaan palaverit ovat, kun esimies ja ryhmä ratkaisevat työssä kohtaamiaan ongelmia yhdessä ja ideoivat uusia työtapoja, joilla estetään samojen työtä haittaavien asioiden toistuminen.

Jokaisen kokemus ja osaaminen pääsevät esille. Kaikkia asioita ei voida ratkaista palaverissa, joten osa siirretään toimeksiantona tutkittavaksi ja kehitettäväksi arkityössä. Tärkeintä on, että jokainen palaveri kehittää työtä askeleen verran, jolloin palaveri ja arkityö muodostavat kehittämisprosessin.

## Suunnittelu ja valmistautuminen

Palaverit vaativat suunnittelua ja valmistautumista. Siihen varten tarvitaan ne toimialan ja työpaikan uudet tiedot, jotka on tarpeen jakaa osanottajille. Keskeistä on koota tiedot työyksikön työn sujumisesta tai ongelmista edellisen palaverin jälkeiseltä ajalta.

Toimivaksi järjestelyksi on todettu avoin asialista. Sen avulla voi jokainen osanottaja tuoda yhteiseen keskusteluun itselle tarpeelliseksi näkemänsä asian.

## Palaverin pitäminen

Toiminnan kehittäminen palaverissa edellyttää systemaattisuutta ja jatkuvuutta. Osanottajat arvostavat palavereita, kun niissä käsitellään säännöllisesti työssä kohdattuja konkreettisia asioita. Tyypillisiä ovat työn sujumista haittaavat käytännön ongelmat. Ryhmä saa siivet selkäänsä, kun yhteisesti löydetään ratkaisuja ja todetaan tehtyjen muutosten toimivan käytännössä.

Lähiesimiehen tehtävänä on saada jokainen työyksikön jäsen kiinnostumaan

työstään ja tuomaan oma näkemyksensä esille. Kysyminen on tehokas tapa saada hiljaisetkin osanottajat keskustelemaan.

## Kehittämispainotteisen palaverin asialistan runko

1. Tiedon jakaminen
  - toimialan yleiset asiat
  - työpaikan tilanne (markkinat, tuotanto...)
  - oman työyksikön tilanne
2. Palautekeskustelu työstä
  - edellisen palaverin jälkeinen työtulos
  - onnistumiset ja ongelmat
  - mittarit, faktaa keskustelun tueksi
3. Yhteinen kehittäminen
  - yhteinen ongelmien ratkaiseminen
  - uusien työtapojen kehittäminen tai toimeksianto
  - uusista työtavoista sopiminen ja käyttöönotto
4. Toimeksiannot
  - muodostetaan 3–4 hengen pienryhmiä
  - kehittäminen arjen työssä
  - esimiehet tukevat kehittämistyötä

### Toimeksiannot

- Asia, joka ei ratkea palaverissa
- valitaan työpari tai pienryhmä
  - kehittäminen työn ohessa
  - esimiehet tukevat kehittämistä

### Yhteinen kehittäminen

- yhteinen ongelmien ratkaiseminen
- uusien työtapojen kehittäminen
- uusista työtavoista sopiminen



### Tiedon jakaminen

- toimialan tilannetieto, miten alalla menee
- työpaikan tilanne: markkinat, tuotanto
- oman yksikön ja työryhmän tilanne

### Palaute tehdystä työstä

- edellisen palaverin jälkeen tehty työ
- toiminnan onnistumiset ja ongelmat
- mittarit työnjohtamisen tukena
- työn tehokkuus, laatu, työkykyisyys

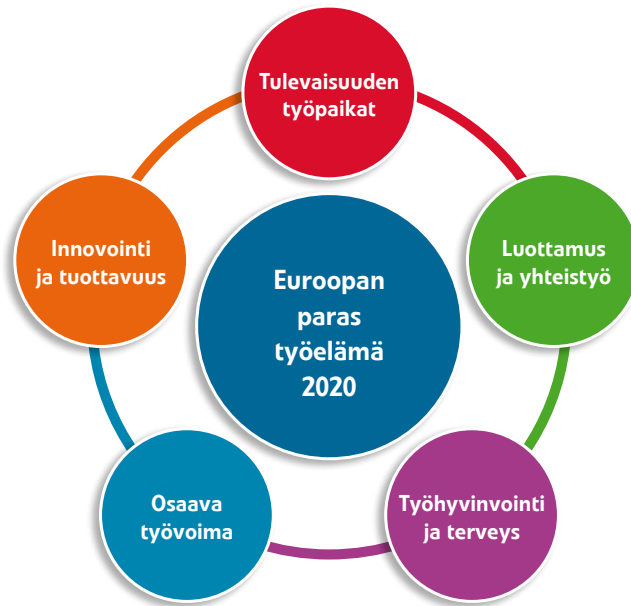
**Huom! Palaverin vetäjä käyttää ajasta korkeintaan 50 %**

*Ajankäyttö tehokkaassa palaverissa.*

**Lisätietoa:** [sykettatyohon.fi](http://sykettatyohon.fi)



# 6 Ollaan edelläkävijöitä



*Kansallisella työelämän kehittämisstrategialla on kunnianhimoiset tavoitteet.*

*Oikean toimintamallin avulla sekä asiakkaat että henkilökunta voivat paremmin.*

## **Kustaankartano: Arki aktivoi asukkaita**

Kustaankartanon palvelukeskuksen toimintamallina on asukkaita aktivoiva arki. Asiakaslähtöisessä ajattelussa kaiken perustana on osaava henkilökunta, yhdessä tekeminen ja työhyvinvointi.

Kattava kehittämissmalli toi Kustaankartanolle työelämän kehittämisspalkintojen lisäksi maineen hyvänä työnantajana, jonka palvelukseen pääsyä jonotetaan.

### **Luottamus ja yhteistyö**

Kustaankartanon laatukäsikirjaan on koottu yhteiset eettiset periaatteet ja hyvän hoidon kriteerit. Tuumaustiimissä hallinto, esimiehet ja yksiköiden yhteistoimintavastaavat kokoontuvat pohtimaan yhteisiä asioita noin 10 kertaa vuodessa.

Johdon katselmuksissa jokainen yksikkö pääsee kertomaan omasta toiminnastaan ja esittämään kysymyksiä suoraan johdolle.

Eettinen paneeli on avoin keskustelufoorumi, joka kokoontuu 2–4 kertaa vuodessa keskustelemaan valitusta teemasta, kuten vanhuksen hyvän elämän sisältö, hoitajamitoitus ja omaisyhteistyö haasteellisissa tilanteissa. Saattohoidon teema oli avoin myös omaisille.

Oma sisäinen tv-kanava turvaa tiedonkulkua ja tukee osallistumista. Se kertoo ajankohtaiset tapahtumat, koulutukset ja poikkeustilanteet. Yhteisistä tilaisuuksista ja juhlista voi katsoa suoraa lähetystä.

Jokaisessa työyksikössä pidetään kerran viikossa työyhteisökokous. Kehityskeskustelu käydään jokaisen kanssa vähintään kerran vuodessa ja sen yhteydessä laaditaan yksilöllinen kehityssuunnitelma.

## **Työhyvinvointi ja terveys**

Helsingin kaupungin yhteiset toimintamallit ovat käytössä myös Kustaankartanossa, esimerkiksi VATU eli varhainen tukeminen ja PATU eli töihin paluun tukeminen. Kustaankartano oli mukana myös ikäaktiivivapaahankkeessa, jossa ikääntyville (55+) työntekijöille annettiin aktiivivapaita, joita he käyttivät suunnitelmallisesti omaa työkuntoa, jaksamista ja hyvinvointia tukeviin harrasteisiin, toimintoihin ja palveluihin. Osallistuneiden sairauspoissaolot vähenivät merkittävästi. Hanke oli kaksivuotinen.

Yhteistoiminta mahdollistaa myös työkierron. Työntekijä tekee tietokoneella aloitteen työkierrosta ehdottamalla yksikköä, johon haluaisi vaihtaa esimerkiksi muutaman viikon ajaksi.

Kaikki fysioterapeutit suorittivat ergonomiakorttikoulutuksen ja järjestivät sen jälkeen kahden iltapäivän ergonomiakoulutuksen muulle henkilöstölle. Tämän tyyppinen koulutus on jatkuvaa. Kustaankartanossa toteutetaan yhä paremmin ergonomisia työaikoja ja osa yksiköistä on siirtynyt autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Työhyvinvointikyselyjen perusteella sekä ergonomia että työn ja yksiyksielämän yhteensovittaminen ovat parantuneet.

Henkilöstökerho tarjoaa liikuntaharrastuksia ja mahdollistaa kulttuuri-, urheiluja virkistystapahtumiin osallistumista. Kesällä ja talvella järjestetään suuret henkilökuntajuhlat.

## **Osaava työvoima**

Uudet työntekijät perehdytetään oman perehdytysmallin avulla ja kokeneimmille järjestetään täydennyskoulutusta. Osaamisen kehittäminen on järjestelmällistä.

Perehdytysmalliin kuuluu viisi koulutusiltapäivää, jotka järjestetään kahdesti vuodessa. Lisäksi kesäsisäisille ja nuorille järjestetään omaa perehdytystä. Osastolla on nimetty perehdyttäjä ja kirjallinen

perehdytysmalli. Esimiesten perehdyttämistä kehitettiin mentoroinnin avulla. Ensimmäisistä kokeiluista saatujen hyvien kokemusten perusteella jatkettiin samalla mallilla sairaanhoitajien mentorointiin. Suunnitteilla on fysioterapeuttien vertaiskoulutusta. Maahanmuuttajille järjestetään työajalla suomen kielen koulutusta.

Kustaankartanossa on järjestetty eri teemoista yksittäisiä koulutuksia ja koulutussarjoja. Aiheena ovat olleet esimerkiksi dementia, kivunhoito, saattohoito ja hoitotyön luovat menetelmät. Akatemia-koulutussarjassa painotetaan kouluttajien tieteellistä pätevyyttä, ja koulutusta tarjotaan myös yli organisaatorajojen muille vanhustyön yksiköille.

## **Innovointi ja tuottavuus**

Hyvä työyhteisö tunnistaa ja vahvistaa hyviä ja toimivia käytäntöjä, mutta elää myös ajassa innovoiden, jalkauttaen teknologiaa ja kehittämällä uusia, näyttöön perustuvia toimintatapoja.

Kustaankartanossa käytössä olevia tai testattuja teknologioita innovaatioita ovat muu muassa Elsi – tunnistava lattia, IITA – interaktiivinen TV, Emfit – hälyttävät matot, Paro – robottihylje sekä Silbot- ja Mero- virikerobotit. Teknologialla on saavutettu taloudellisuuden ohella myös myönteisiä inhimillisiä vaikutuksia, muun muassa parempi yörauha asukkaille ja henkilöstön jaksamisen tukeminen.

Kustaankartanossa järjestetään syksyllä ja keväällä kaksipäiväiset PR-päivät, jolloin satoja sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoita tutustuu monipuolisen vanhustyön erilaisiin mahdollisuuksiin. Omaiset, vapaaehtoiset ja yhteistyökumppanit ovat tervetulleita tilaisuuksiin. Osastot saavat tapahtumien ansiosta hyvin kesälomasijaisia ja vakituisiin työsuhteisiin on paljon hakijoita.

Kahdesti vuodessa järjestetään Hyvät käytännöt -iltapäivät, jolloin jokainen yksikkö esittelee omaa hyväksi koke-

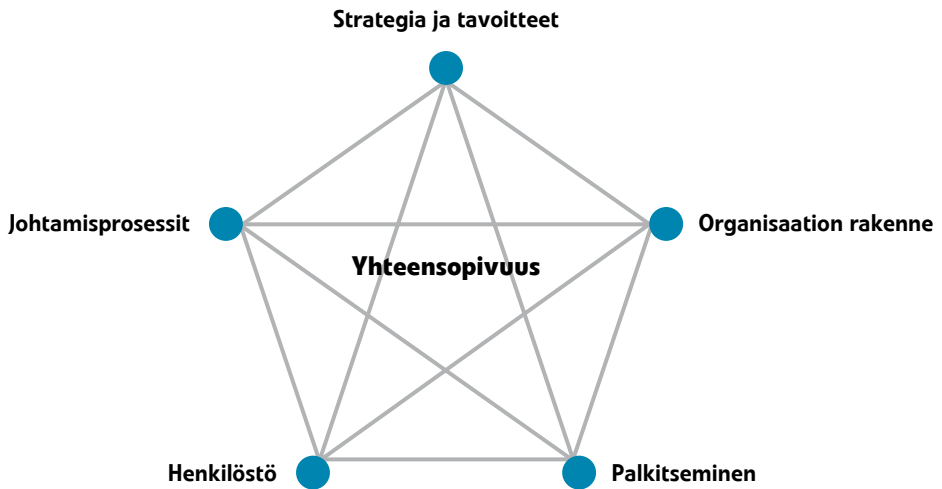


maansa käytäntöä tai toimintatapaa. Niissä on esitelty esimerkiksi wc-käytäntöjen muutosta ja mukana estradilla oli asukas kertomassa kuinka hän pääsi irti vaipoista.

Kustaankartano palkitsee innovatiivisuutta, luovuutta ja tuottavuutta. Kaupungin normaalin järjestelmän lisäksi valitaan joka joulukuuta Vuoden kustaankartanolainen ja keuhkokuume Vuoden sairaanhoitaja.

Tuloksia mitataan henkilöstökyselyillä sekä asukkaiden, omaisten ja asiakkaiden antamin palauttein.

Kustaankartano palkittiin vuonna 2013 Lappeenrantaseminaarissa ja on sen jälkeen valittu sosiaali- ja terveystieteiden Mielekäs-ohjelmassa Vetovoimaiseksi työyhteisöksi. Lisäksi se on saanut Vuoden koulutusmyönteisin työyhteisö -palkinnon. Toimintamallin kylkiäisenä on saatu hyvän työnantajan maine, joten rekrytointi on helppoa ja resurssivajetta ei pääse syntymään – työntekijöitä on jonossa Kustaankartanoon. Tavoitteena on olla paras paikka vanhuksille ja työntekijöille.



*Tähtimallin ajatuksena on, että kaikkien johtamisen osa-alueiden pitää tukea organisaation strategiaa, tavoitteita ja arvoja sekä sopia toisiinsa.*

# 7 Hyvä hanke jättää pysyvän jäljen

*Vaikka kehittäjät jäisivät eläkkeelle, hyvät käytännöt jäävät elämään.*

## **Pudasjärvi: Henkilöstön työkyky kuntoon**

Pudasjärven kunnassa (nykyisin kaupunki) aloitettiin 2000-luvun alussa Tykes-ohjelman tuella henkilöstön työkyvyn kehittämishanke, jonka ulkopuolisena asiantuntijana toimi Merikosken instituutti (nykyisin Verve). Kehittämisteeksi valittiin niin sanottu muutoslaboratorio-menetelmä, joka perustuu kehittävän työntutkimuksen teoriaan.

Hanketta varten koulutettiin kahdeksan sisäistä kehittäjää, jotka alkoivat vetää muutoslaboratorio-työpajoja työyhteisössä, ensin Merikosken instituutin kouluttajien kanssa ja myöhemmin itsenäisesti.

### **Mitä tuloksia saatiin?**

- Taloushallinnossa tunnistettiin pulma, jossa ohjelmistojen käyttöoikeudet olivat hyvin rajattuja. Niitä laajentamalla saatiin työn sujuvuutta parannettua huomattavasti. Sujuvuutta paransi myös siirtyminen käyttämään videoneuvottelua ja muuta sisäisen viestinnän uutta teknologiaa.
- Terveyskeskuksen vuodeosastolla parannettiin ruoan jakelun sujuvuutta. Koska osaston 30 potilaasta vain kolme oli liikuntakyvyttömiä, vain heille vietiin ruoka huoneeseen, ja loput tulivat syömään oleskelutilaan. Tämä kevensi hoitajien työtä ja potilaat saivat ateriansa lämpiminä. Vuodepotilaita ehdittiin auttamaan ruokailussa, ja ateriasta tuli sosiaalinen tilanne. Liikuntaakin saatiin lisää.

- Terveyskeskuksessa lääkärit järkeistivät osastoilla kierron niin, että vastaanotossa voitiin ottaa päivittäin 17 potilasta aiempaa enemmän. Keskeisenä oivalluksena oli kierron hajauttaminen sekä osastolääkärin ja väestövastuulääkärin yhteistoiminta.
- Laitoshuollossa siirryttiin työkiertoon, joka auttoi käyttämään resursseja paremmin ja tuotti virkistävää vaihtelua työhön.

### **Mainetta ja kunniaa**

Kehittämisestä saadut hyvät kokemukset innostivat Pudasjärven kuntaa osallistumaan kunta-alan valtakunnalliseen Työkilpailuun Kuopiossa. Pudasjärvi sai kunniamaininnan. Palkittujen tahojen yhteisessä seminaarissa toimintaa ja tuloksia esiteltiin laajemmin. Erityisesti sisäisten kehittäjien parityö sai kiitosta.

Kun Pudasjärven hankkeesta on kulunut kymmenen vuotta, suurin osa sisäisistä kehittäjistä on siirtynyt eläkkeelle tai muihin tehtäviin. Kehittämisprosessi on päättynyt, eikä uusia kehittäjiä ole enää koulutettu. Työyhteisöt ovat omillaan. Jäljelle on kuitenkin jäänyt kyky arvioida työtapoja suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön.

---

*Lähteet: Haastattelut ja TTK (2003)  
Täysi tusina tykyä.*

# 8 Tehdään yhdessä

---

*Kuntatyöntekijät ovat työnsä uudistamisen asiantuntijoita.*

## Johto ja henkilöstö yhdessä

---

Kuuluuko teillä kehittäminen vielä vain päälliköille ja esimiehille tai ei oikeastaan kenellekään? Henkilöstö on paljon enemmän kuin vain käsipareja. Toimintaa uudistettaessa sieltä löytyvät työn todelliset asiantuntijat. Onnistuneen kehittämisen avain on, että johto ja henkilöstö ovat liikkeellä yhdessä. Hollolan kunnanjohtaja **Päivi Rahkonen** kuvasi kesällä 2014 asiaa näin:

- Kuntataloudelliset paineet ovat ennennäkemättömät; ratkaisumallit eivät löydy byrokraattisesta toimintatavasta vaan ottamalla käyttöön täysimääräisesti koko kuntasektorin osaaminen: ”Kaikki kehittävät”
- Jokaisessa työtehtävässä on hukkaputkia: turhaa monimutkaisuutta tai byrokratiaa, päällekkäistä työtä, asioita, jotka voitaisiin hoitaa helpommin, nopeammin ja yksinkertaisemmin.
- Ilman uudelleentarkastelua todellinen uhka hidastuvassa talouskasvussa on kasautuvan työtaakan alle jäävä työntekijä.

## Kurjenmäkikoti: Yhteistyötä ja uudenlaista johtamista

---

Hämeenkyrön Kurjenmäkikodissa johtaminen ennen oli perinteiseen tapaan autoritääristä, ja henkilöstön vaihtui jatkuvasti osastoilla. Yksilöllistä, asukaslähtöistä hoitotyötä oli vaikea toteuttaa, ja hoidon jatkuvuus kärsi. Myös yhteistyö omaisten ja läheisten kanssa jäi vähäiseksi.

Vuonna 2013 ryhdyttiin kehittämään tiimityötä. Nykyisin toiminta lähtee asukkaiden tarpeista, ja siitä vastaavat henkilöstö ja tiimit. Hyviksi koetut käytännöt jaetaan. Yksi hoitajista kehitti lopputyönään Kurjenmäkikotiin omahoitajamallin. Muutoksen sai aikaan se, että johto ja henkilöstö ryhtyivät kehittämään työtä yhdessä.

Kurjenmäkikoti järjestää tehostettua palveluasumista 52 asukkaalle. Hämeenkyrön kunta oli mukana Tekesin Liideriohjelmassa. Tiedot perustuvat esitykseen Lappeenrantaseminaarissa 2014.

Kun kehitetään tuottavuutta ja tuloksellisuutta, on tärkeää huolehtia samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista. Parhaiten tämä tapahtuu niin, että johto ja henkilöstö kehittävät toimintaa yhdessä. Helpointa uudistukset on toteuttaa Kurjenmäkikodin kaltaisessa yksittäisessä työyhteisössä tai yksikössä.

## Hollola: Henkilölähtöistä tuottavuuden kehittämistä

---

Hollolan kunnanjohto kiinnostui vuonna 2010 Sitran kyselystä, jossa haettiin osallistujia henkilöstölähtöiseen tuottavuuden kehittämishankkeeseen. Kaksivuotisessa Latu-hankkeessa rakennettiin kuntaan jatkuvan kehittämisen malli. Koko henkilöstölle (1 500) annettiin mahdollisuus esittää kehitysideoitaan ja osallistua tähän liittyvään työpajakoulutukseen. Ylin johto toimi kannustajana ja mahdollistajana.

### **Hankkeessa määriteltiin työelämän laatu Hollolassa:**

- Mielekäs, hyvä, palkitseva perustehtävä
- Onnistuminen perustehtävässä
- Onnistunut rytmitys ja priorisointi, jotta perustehtävä toteutuu
- Hyvinvointia työssä: itsensä toteuttamista ja lupa olla oma itsensä
- Hyvää vuorovaikutusta: positiivinen asenne, hyvä yhteistyö, hyvä yhteishenki
- Hyvää johtamista: selvä suunta ja päämäärä, hyvä työn organisointi, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus
- Oppiminen, yllätykset ja jatkuva kehittäminen
- Kannustaminen ja juhlistaminen.

### **Uudistuksen tuloksia:**

- Henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri juurtui osaksi kunnan työskentelyä
- Kehittäminen nähtiin positiivisena. Luotiin positiivinen ja turvallinen kehittämisen ilmapiiri. Tuottavuusajattelu levisi laajasti
- Työhyvinvointi korkealla tasolla vuoden 2013 työhyvinvointikyselyssä (4,1 asteikolla 1–5)
- Vuodesta 2009 vuoteen 2013 poissaolot vähentyivät 15,5 %
- Toteutuneiden kehittämisideoiden lukumäärä eri toimialoilla: sote 95, tekninen 13, sivistys 75, nuoriso 8, konserni ja tilaajakeskus 14.
- Kehittämisideoiden laskennallinen taloudellinen hyöty 1,3 miljoonaa euroa (860 euroa/työntekijä).



### **Kunnanjohtajan viiheitä:**

- Tarvitaan muutosten syiden avaamista ja perusteiden kertomista uudelleen ja uudelleen.
- Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii nopeampaa reagointia ja ongelmien ratkaisemista jo ennen kuin niistä tulee moniulotteisia ja haastavia (esimerkiksi varhaisen puuttumisen mallit lastensuojelussa).
- Niin sanotut ilkeät ongelmat näkyvät laajasti kuntatyössä. Niiden ratkaiseminen edellyttää entistä enemmän yhteistyötä yli sektorirajojen ja uudenlaista tarkastelutapaa.
- Arjen innovaatiot eivät ole tähtitiedettä vaan kykyä huomata ongelmia ja etsiä ja toteuttaa niihin ratkaisuja. Ne edellyttävät lupaa kyseenalaistaa ja tehdä toisin.
- Perusasioiden pitää olla kunnossa: esimiestyö, työvälineet ja vaikuttamismahdollisuudet.
- Tarvitaan kokeiluihin kannustava ja mahdollistava toimintakulttuuri. Yritysten ja erehdysten pitää olla sallittuja.
- Tarvitaan myös uuden toimintamallin mallinnusta, kuvaamista (= ymmärrettäväksi tekemistä) ja juurruttamista.
- Tarvitaan kehittämisen tukiverkosto.
- Hankkeeseen kuuluivat prosessityöpajat, esimiesvalmennus, sisäisten uudistajien valinta, tehtävät, valmennus, perehdytys ja yhteiset foorumit.

- Johtoryhmä toimi kannustajana ja mahdollistajana.
- Kehityshankkeiden pitää sopia yhteen rakenteiden, strategian, muun kehittämisen ja johtamisjärjestelmän kanssa. Silloin ne ovat samalla osa strategian jalkautusta.
- Kehittämisen tueksi tarvitaan palkitsemista, esimerkiksi kakkukahveja, kannustepalkkiojärjestelmää, onnistumisten esille nostamista, ideoiden palkitsemista työyhteisökohtaisesti, henkilöstölehden juttuja, suoraa palautetta, kehittämismessuja.

### **Lisätietoja Latu-hankkeesta:**

Latu-hankkeessa kehitetyt mallit ja ohjeet on kuvattu käsikirjassa ”**Lupa tehdä toisin – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen**”. Hankkeesta on valmistunut myös arviointiraportti, ”**Tuottavuutta laatua parantamalla?**”. Ne julkaistiin kesällä 2014 ja löytyvät muun muassa Sitran sivustoilta.

Latu-hankkeen ensimmäiseen kehittämisverkostoon osallistuivat Lieksan kaupunki sekä Hollolan, Punkalaitumen, Maskun ja Siikajoen kunnat. Kuntekossa on halukkailla kuntaorganisaatioilla mahdollisuus liittyä mukaan käynnistettäviin Latu-kehittämisverkostoihin.

# 9 Positiivinen kierre pyörimään

*Työn imu tarttuu herkästi.*

Henkilöstö on kuntatyönantajan tärkein voimavara. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen on sekä suositeltavaa että kannattavaa. Työn imu tarttuu herkästi, joten positiivinen kierre kannattaa pistää pyörimään. Kun henkilöstölle antaa luvan kehittää, alkavat työhyvinvointi, tuloksellisuus ja tuottavuus parantua.

## **Ajatuskoe: Siirtelisitkö kynää edestakaisin hyvällä palkalla?**

Kuvitellaan täydellinen työpiste, jossa kaikki palkkaan, työympäristöön (ergonomia, valaistus yms.) ja esimiestyöhön liittyvät asiat ovat kunnossa. Työnä olisi siirrellä kynää työpöydällä pisteestä A pisteeseen B. Todella yksitoikkoinen tehtävä, joten edellä mainituista kunnossa olevista seikoista huolimatta työelämän laatu on heikkoa. Jotakin oleellista puuttuu.

Työhön kuuluu tehtävä ja tarkoitus sekä mahdollisuus hyödyntää osaamistaan, oppia uutta ja saada jotakin hyödyllistä aikaan. Ilman niitä työn merkitys ja mielekkäisyys romahtavat. Terveystä ja turvallisuudesta huolehtiminen on toki tärkeää, mutta pelkkä ongelmien poistaminen ei saa aikaan työhyvinvointia. Tarvitaan myös arvostavaa työyhteisöä, mahdollisuutta oppia uutta ja sitä että saadaan aikaan.

## **Samanaikaisesti tuloksellisuutta ja työelämän laatua**

Tuloksellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus kertovat siitä, mitä työssä saadaan aikaan. Sekä työelämän laadun että tuloksellisten toimintatapojen kehittäminen on pitkälti tekijöidensä omissa käsissä. Myös tuottavuuden tavoittelussa voidaan mennä liian pitkälle. Kiirehtimällä ja vauhtia lisäämällä voidaan hetkellisesti lisätä toiminnan tehoa, mutta se ei ole kestävä tapa

parantaa tuotosta, jos seurauksena on työntekijöiden ylikuormittuminen tai palvelun laadun olennainen heikkeneminen. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta ei pidä ottaa työntekijöiden selkänahasta.

Toisaalta kovakin ahkeroiminen valuu hukkaan, jos tehdään vääriä asioita. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyön tavoite on tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Se onnistuu, kun kehitetään toimintatapoja ja mietitään yhdessä, mitä ja miten kannattaa tehdä.

- Ei riitä, että kehitetään vain työelämän laatua, jos sivuutetaan itse työn tarkoitus ja tuloksellisuuden kehittäminen.
- Ei riitä, että kehitetään vain tuottavuutta, jos samalla ei huolehdi myös henkilöstöstä.

## **Huono työ sairastuttaa**

Työterveyslaitoksen tutkimusten (mm. **Kunta10**) mukaan työelämän laatutekijät, kuten vaikuttamismahdollisuudet, monipuolinen työ ja esimiestuki, vaikuttavat enemmän sairastumisriskiin kuin perinteiset elämäntapatekijät, kuten tupakointi, alkoholi, ylipaino. Siksi työelämän laatuun panostaminen pienentää usein merkittävästi työkyvyttömyyden ja ennenaikaisen eläköitymisen riskiä. Työelämän laatu on tuloksellisen toiminnan ja kestäväen työelämän edellytys.

Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ovat usein taloudellisesti hyvin kannattavia. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo keskimäärin kuusi euroa takaisin. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole organisaatiolle vain kilpailukyky- ja mainetekijä ja tuottava investointi, vaan myös eettisesti oikea ratkaisu. Yhdenkään julkisen organisaation päämäärä ei voi olla, että henkilöstöä kohdellaan huonosti.

Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät kuitenkaan synny vain ongelmia poistamalla. Tarvitaan työn voimavara- ja veto-

voimatekijöiden vahvistamista. Niitä ovat esimerkiksi selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, myönteiset asiakassuhteet, palaute ja arvostus, työn palkitsevuus ja kehittävyys, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä innovatiivinen ja kannustava työyhteisö.

Työterveyslaitoksella on käynnissä tutkimus- ja kehittämishanke **Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt**, jossa selvitetään suomalaisten työpaikkojen pitkän aikavälin avainvoimavaroja ja vahvuuksia sekä työntekijöiden hyvinvointia.

## Vantaa: Entistä tehokkaampaa perhetyötä

Lastensuojelun avopalvelujen perhetyössä toteutetun hankkeen tarkoitus oli nostaa asiakastyön osuus kokonaistyöajasta 43 prosentista 60 prosenttiin. Työntekijät

yhdessä esimiesten kanssa pureutuivat työkäytäntöihin ja prosesseihin. Kehittämisen kohteena oli erityisesti suunnittelun ja raportoinnin osuuden pienentäminen. Lisääntynyt asiakastyöaika oli mahdollista käyttää mahdollisimman vaikuttavasti esimerkiksi käyntiaikojen pidentämiseen tai lisäämiseen.

Asiakastyön osuuden lisääntyminen perhetyössä 17 prosenttiyksiköllä vaikutti yhtä paljon kuin se, että 28 työntekijän joukkoon olisi palkattu viisi lisää. Rahassa mitattuna lisähyöty oli noin 170 000 euroa vuodessa.

Asiakastyön osuuden lisääminen kohensi myös työn mielekkyyttä ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointia. Parempi työpaikan arki ja toiminnan laadun kehittäminen näkyvät työpaikan vetovoimaisuuden lisääntymisenä. Se huomataan myös poissaolojen vähentymisenä ja työurien pidentymisenä.

### Lisätietoja:

Työhyvinvointilaskuri:  
[www.ttl.fi/](http://www.ttl.fi/)

Työnimu:  
[www.ttl.fi/tyonimu](http://www.ttl.fi/tyonimu)

Toimintaympäristö muuttuu – Keinoja kuntien ja kuntayhtymien tuottavuuden parantamiseksi:  
[www.vm.fi/](http://www.vm.fi/)

KT Kuntatyönantajat (2014) Tuloksellisuus ja työelämän laatu.  
Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia.  
[www.kuntatyönantajat.fi/](http://www.kuntatyönantajat.fi/)

# 10 Lupa innostua

*Negatiivisesta ajattelusta esteiden raivaamiseen.*

## Nyt loppui valittaminen

Erään työpaikan henkilöstöstä tuntui, että kaikki on vakavaa, eikä työntekijän kuulu olla innostunut. Tai jos joku innostuikin jostakin, niin parempi oli ainakin olla näyttämättä sitä. Esimies tai viimeistään tämän esimies pysäytti uudet ideat ja kehittämisehdotukset. Tulokkaatkin opetettiin nopeasti talon tavoille.

Toisella työpaikalla päätettiin lopettaa resursseista valittaminen ja ottaa kehittäminen omiin käsiin. Tekemisen esteiden sijasta ryhdyttiin pohtimaan, miksei tuotakin voisi kokeilla – ja kokeiltiin myös. Työt alkoivat sujua paremmin. Työtovereita tuettiin ja toimintaa paranneltiin. Aiemmin hulluiltaakin kuulostaneita ideoita toteutettiin. Muun muassa lammasaitaus valmistui omin voimin. Sekä henkilöstö että vanhukset olivat innoissaan.

Lupa innostua on toimivan työyhteisön tunnusmerkki. On myös eri asia tarkastella ihmisiä ja työpaikkoja niiden puutteiden ja vikojen kautta kuin rakentaa toimintaa sen varaan, mikä ihmisissä ja omassa työyhteisössä on toimivaa, vahvaa ja mahdollista. Silloin jokaisella on annettavaa työhön ja sen kehittämiseen.

Työn imu on innostuksen ja tuloksellisuuden kannalta hyödyllinen käsite. Sitä on Suomessa tutkinut **Jari Hakasen** tutkimusryhmä Työterveyslaitoksella.

### Heidän mukaansa työn imuun kuuluu:

- tarmokkuus (kokemus energisyydestä ja sinnikkyyydestä, halu panostaa työhön)
- omistautuminen (työ koetaan merkitykselliseksi, siihen liittyy ammattilypeyttä, innokkuutta, inspiraatiota)
- uppoutuminen (syvä keskittyneisyys ja paneutuminen työhön, nautintoa työhön uppoutumisesta)

### Suurin osa kokee työn imua

Työn imu on Suomessa huomattavasti yleisempää kuin työhyvinvoinnin ongelmat. Alasta ja ammatista riippumatta suomalaisista työntekijöistä suurin osa kokee työn imua vähintään kerran viikossa.

**Työ ja terveys Suomessa 2012** -haastatteluiden mukaan 90 prosenttia vastaajista koki työn imua vähintään kerran viikossa ja 40 prosenttia jopa päivittäin. Kuntatyössä työn imua koetaan enemmän kuin muilla aloilla.

Työn imua voi myös kokea kuka tahansa alasta ja ammatista riippumatta. Esimerkiksi Piia Seppälän väitöskirjan (2013) mukaan keski-ikäiset naissiivoojat kokivat työn imua noin kerran viikossa, eli lähes yhtä usein kuin eri-ikäiset johtajat. Työn imu näkyy hyvinä tuloksina ja hyvänä olona työpaikoilla ja heijastuu tavallisesti myös kotiin.

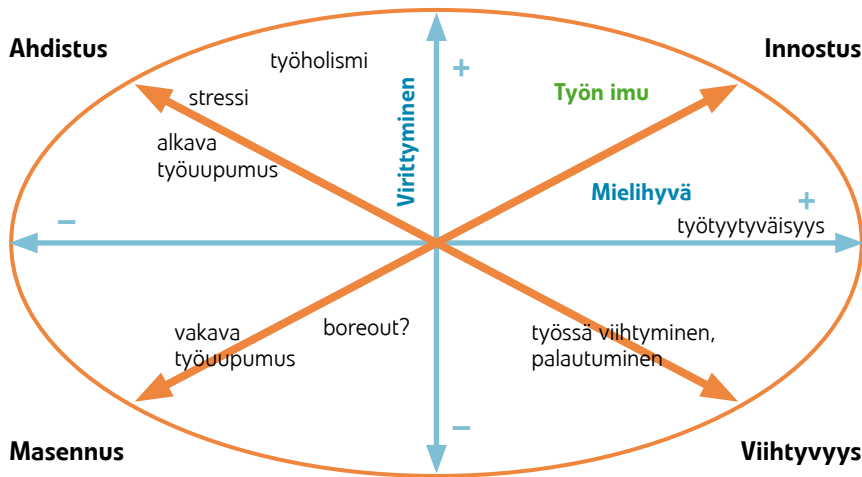
Työyhteisö ja esimies voivat vahvistaa työn voimavaroja, jotka vaikuttavat työn imun syntyyn

- kehittämällä työtehtäviä monipuolisiksi ja sellaisiksi, että työn tulokset ovat nähtävillä
- selkeyttämällä työrooleja ja parantamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työaikoihin
- vahvistamalla esimiehen ja työyhteisön tukea työyhteisön sisällä, huolehtimalla oikeudenmukaisuudesta ja selkeistä johtamiskäytännöistä, muistamalla arkinen huomaavaisuus ja vahvistamalla työryhmän ystävällisyyttä
- myös työn varmuus, perhemyönteinen työkuulttuuri ja työpaikan innovatiivinen ilmapiiri vahvistavat työn voimavaroja. Niihin vaikuttaa myös koko organisaation johtaminen.

Lisää aiheesta

Jari Hakanen (2011) Työn imu





*Innostuksessa ja työn imussa sekä virittyminen että mielihyvä ovat korkealla tasolla. (Työterveyslaitos, Hakanen 2005)*

## Fishin resepti

Vielä yksinkertaisemmat ohjeet, joita jokainen voi myös omassa työssään toteuttaa, löytyvät Lundinin, Paulin ja Christensenin (2000) kirjasta **Fish!** Nimi on peräisin seattlelaiselta kalakaupalta, joka aikanaan palkittiin maan parhaana työpaikkana. Maailmankuuluksi nousseessa kaupassa sovellettiin ensimmäisenä Fish-reseptiä. Se sisältää neljä kohtaa:

- 1. Valitse asenteesi.** Joka päivä valitset asenteesi siihen, mitä teet. Tee se tietoisesti, älä vain reagoi ympärilläsi tapahtuvaan. Miten suhtaudut työhösi, asiakkaisiin, työtovereihin ja yleensä ihmisiin, jotka ovat riippuvaisia sinusta? Vaikka työhön kuuluisi myös ikäviä tehtäviä, voit itse valita, miten ne teet. Valitse asenteesi itse.
- 2. Ole läsnä.** Kun ihmiset tarvitsevat sinua, he tarvitsevat sinut kokonaan. Arvostusta osoittaa, että siirät syrjään muut tehtävät ja keskityt siihen, mitä heillä on kerrottavanaan. Ole täysillä läsnä.

**3. Ota leikkisyys mukaan.** Vaikka ottaa työnsä tosissaan, ei tarvitse ottaa itseään niin vakavasti. Leikkimisessä kyse on enemmän mielentilasta, joka sallii heittäytymisen, innostumisen ja luovasti toimimisen. Katso ympärillesi, myös muilla parhailla työpaikoilla uskalletaan ottaa leikkisyys mukaan. Työtä tehdessä voi olla hauskaa.

**4. Piristä muiden päivää.** Tee asiakkaitesi ja työtovereittesi päivästä sellainen, jonka he muistavat. Pienet huomaavaisuuden eleet, kiitokset ja tunnustuksen antaminen saavat toisen hyvälle mielelle ja tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Kun saat jonkun hyvälle mielelle, myös sinusta itsestäsi tuntuu paremmalta. Piristä muiden päivää.

# 11 Verkostosta saa tukea

*Verkostoituminen tuo lisävoimaa uudistustyöhön.*

## Mukaan tuloksellisuustyö- verkostoon ja Kuntekoon

Tuloksellisuustyöverkoston liittymällä kuntakonserni, kuntayhtymä, kunta, kuntien omistama yhtiö tai niiden osa pääsee mukaan Kunta-alan työelämän kehittämissuunnitelmaan (Kunteko 2020) ja saa tiedon siitä mitä toiset tekevät, käynnistyvistä hankkeista, toisten kokemuksista, vaikuttavista teoista ja ratkaisuista. **Tuloksellisuustyöverkosto** eli **Tekojen tori** avataan loppukeväästä 2015. ([www.kunteko.fi](http://www.kunteko.fi))

Ilmoittautumisen yhteydessä kysytään käynnissä olevasta sekä vasta valmisteilla tai harkinnassa olevasta kehittämisestä. Mukaan voi ilmoittautua

- kuntapäätäjän roolissa, esimerkiksi kunnanhallituksen puheenjohtaja
- kaupungin, kunnan tai kuntayhtymän johtajan roolissa
- henkilöstöjohtajan tai kehitysjohtajan roolissa
- kehittämissuunnitelmaan mukaan lähtevän toimialan, yhtiön tai yksikön johtajan roolissa

Kun kysymys on suuresta kehittämissuunnitelmasta, suositeltavaa on nimetä hankkeelle yhteyshenkilö, joka hoitaa ilmoittautumisen, ja jolle lähetetään hankkeeseen liittyvät viestit tuloksellisuustyöverkostosta.

Lisäksi kaikki kehittämishankkeisiin tai niiden valmisteluun osallistuvat (luottamusmiehet, työsuojeluvalltuutetut, esimiehet ja kunta-alan työelämän kehittämissuunnitelmasta kiinnostunut kuntaorganisaatioiden henkilöstö sekä poliittiset päättäjät) voivat ilmoittautua mukaan tuloksellisuustyöverkoston. He ovat kehittämisen tekijöitä.

Tuloksellisuustyöverkoston liittymisen ja sen jäsenyys on kuntaorganisaatioille ja niiden henkilöstölle maksutonta ja vapaaehtoista. Verkoston tarkoitus on tavoittaa laajasti kuntatyöpaikoilla tehtävä työelämän kehittäminen, koota yhteen kaikki kehittämissuunnitelmaan osallistuvat tahot ja mahdollistaa tehokas kokemusten vaihto ja vertaistuki.

Tuloksellisuustyöverkoston osallistuville tiedotetaan käynnistettävistä uusista kehittämishankkeista, oppimisverkostoista ja koulutuksista, joihin on mahdollista osallistua. Verkoston jäsenet voivat myös ehdottaa uusia kehittämisen ja kiinnostuksen kohteita.

Kunteko 2020 -ohjelmassa pyritään tekemään näkyväksi kaikenlaista hyvää kehittämistyötä. Ohjelman kautta näkyvyyttä saa yhtä hyvin pieni työpaikkakokoinen parannus tai kokeilu kuin aivan uusi, innovatiivinen ja toimialarajat ylittävä palveluratkaisu. Ohjelman kautta voi jakaa omia kokemuksiaan. Se antaa myös mahdollisuuden soveltaa muualla hyväksi koettuja oppeja ja vaikuttavia käytäntöjä omaan toimintaansa.

# 12 Asiakslähtöisyys ja prosessityö

*Tarpeeton byrokratia harmittaa palvelun käyttäjää.*

## Sujuva palveluprosessi ilahduttaa asiakasta

On hyödyllistä tarkastella työtä kuntalaisen tai asiakkaan ja prosessin sujuvuuden näkökulmasta. Missä on odottelua tai tarpeettomia työvaiheita, miten prosessi sujuisi palvelujen käyttäjän kannalta joutuisammin ja vaikuttavammin?

Tuskin mikään kavahduttaa kuntalaista enemmän kuin tarpeettomaksi koettu byrokratia. Sitä on voinut syntyä esimerkiksi silloin, kun hoitoketjua on tarkasteltu vain kunkin tulosityksikön ja sen oman budjetin näkökulmasta. Asiakkaan, palvelun vaikuttavuuden ja prosessin sujuvuuden näkökulmat ovat tehokasta vastalääkettä virkavaltaisuudelle ja osaoptimoinnille. Ne ovat myös hyvä keino kehittää toimintaa ja edistää yhteistyötä yli yksikkörajojen.

Liikkeelle voi lähteä omien töiden, oman tiimin tai yksikön töiden tarkastelusta ja prosessien kuvauksesta. Usein tarvittavat ratkaisut ovat yksinkertaisia. Esimerkiksi hoitokeskuksessa ryhdyttiin toimimaan lääkäri-hoitaja-työpareina, jolloin hoitaja lääkärin ohjauksessa kykeni tekemään tarvittavat toimenpiteet ilman pitkiksi venyviä odotteluajoja.

Pikkupojan korva oli kovin kipeä ja yhdessä äidin kanssa jonotettiin päivystykseen. Tuntikausien odotuksen jälkeen pikkumies pääsi lääkärille, mutta tuloksena olikin vain lähete erikoislääkärille.

Sitten tapahtui ihme – ainakin niin uutisoitiin paikallislehdessä. Päivystyksen jono oli alkanut vetää. Sellaista ei moni osannut odottaa: asiakkaat olivat tottuneet varautumaan pitkiin odotusaikoihin kutimien ja kirjojen kanssa.

Mitä oli tapahtunut? Työprosessi oli kuvattu ja sen sujuvuutta kehitetty asiakkaan näkökulmasta.

Päivystystä oli uudistettu tarkastelemalla toimintaa potilaiden kannalta. Nyt heidät pystyttiin ohjaamaan heti erikois-, akuutti- tai yleislääkärille. Hoitajat ottivat vastuun kiireettömämmistä tapauksista. Tarvittaessa sairaanhoitajat mittasivat lämmön tai verenpaineen ja lähettivät potilaan laboratorionkokeisiin tai röntgeniin.

Usein tulokset ehtivät valmistua jo ennen kuin lääkäri kutsui potilasta. Kiireelliset tapaukset ohjattiin tarkkailuun ja vähemmän kiireelliset omaan odotustilaansa. Tähän päästiin ylittämällä perinteiset yksikkörajat ja tarkastelemalla toimintaprosessia. Parhaat tulokset saatiin, kun edustettuina olivat kaikki prosessiin osallistuvat.

## Järvenpää: Prosessityöllä laatua

Prosessien kehittämisestä muodostui menestystarina Järvenpäässä.

- Emme verovaroin kykene tarjoamaan asiakkaillemme kaikkea haluttua, mutta sen minkä tarjoamme, pyrimme tekemään tehokkaasti, laadukkaasti ja vaikuttavasti.
- Prosessimaisessa työtavassa karsitaan turhia työvaiheita sekä varmistetaan, että teemme kunkin asiakasryhmän kannalta oikeita asioita, turhaa pompottamista välttäen.
- Pohdimme myös työntekijöiden ja heidän työpanoksen sijoittumista: teemmekö työtämme oikeissa paikoissa ja oikeilla työkaluilla; jakaantuuko työkuorma tasaisesti työntekijöiden kesken?
- Tavoittemme on, että asiakas voi hyvin, ei se että hallinto voi hyvin.

## Tehostamista ja vaikuttavuutta lopputilin sijaan

Prosessien kehittämisen päämääräksi asetettiin toiminnan tehostaminen ja vaikuttavuus. Henkilöstölle kerrottiin avoimesti, että tehtävät ja työnkuvat tulevat muuttumaan monen kohdalla. Irtisanomisia haluttiin välttää kehittämisvuosien aikana, mikä myös kerrottiin henkilöstölle. Työntekijät saivat ensin itse kuvata työnkehittäjien avulla työprosessinsa ja kertoa, miten ne pitäisi hoitaa. Siitä edettiin kehittämiseen.

Järvenpään kaupungin ydinprosessit muodostettiin strategisesti merkittävistä ja kuntalaisille yhtenäisenä näkyvistä palvelukokonaisuuksista:

- Elinvoimaisen kaupunkikehityksen varmistaminen
- Lasten ja nuorten kasvun ja oppimisen edistäminen
- Osaamisen, harrastamisen ja kulttuurin edistäminen
- Terveysten ja elämänhallinnan edistäminen
- Ikääntyneiden ja toimintarajoitteisten hyvinvoinnin tukeminen

Näiden otsikoiden alle koottiin avainprosesseja. Ne ovat tietyn asiakasryhmän tarpeisiin vastaavia kokonaisuuksia, kuten

- Elämänhallinnan tukeminen ja syrjäytymisen ehkäisy
- Kulttuurin edistäminen ja tapahtumien mahdollistaminen
- Sujuva ja asiantunteva rakennusvalvonta
- Peruskoululaisten kasvun ja oppimisen edistäminen

Jotta kuntalaisten tarvitsemat palvelut pystyttiin tuottamaan mahdollisimman hyvin, tarvittiin lisäksi sisäisiä tukiprosesseja, joilla varmistetaan, että toiminnan ohjaus sekä talous-, henkilöstö-, hallinto- ja tila-asiat toimivat tehokkaasti ja helpotavat palvelutuotantoa.

Järvenpään tarina arvioitiin Tampereen yliopiston tutkimuksessa muutosjohtamisen kotikutoiseksi menestystarinaksi (Antti Markkola ja Jenni Airaksinen 2013).

### Vihje!

**Puimala** on työpaja, jossa kuntien johdon, työntekijöiden, kehittäjien ja kuntalaisten ääni saadaan kuuluviin. Puimalan tapaamisissa asiat puidaan yhdessä jyvien erottamiseksi akanoista. Lisätietoa: Kuntaliitto: **Matkaopas uudistumisen tielle; Puimalamenetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen.** (2010)

# 13 Asiakkaan näkökulma

*Miltä toimintamme näyttää palvelun vastaanottajan mielestä?*

## Roolit vaihtoon

Televisiosarjassa hämmästeltiin, mitä tapahtuu, kun johtaja jättää kulmahuoneensa ja ryhtyy työntekijäksi yritykseensä. Tarkoituksena oli nähdä asioita työntekijän näkökulmasta, ratkoa työhön liittyviä pulmia ja parantaa johtamista. Tämän tyyppinen roolinvaihdos on yksi tehokkaimpia ja yksinkertaisimpia tapoja kehittää toimintaa ja palauttaa mieleen, mikä työssä on tärkeää.

Johtaja voi kokeilla työntekijän roolia ja jokaisessa työyhteisössä voidaan kokeilla, millaista on toimia asiakkaana tai palvelujen käyttäjänä. Silloin löydetään usein jotakin sellaista, joka muuten olisi jäänyt huomaamatta.

## Viikko kehitysvammaisen silmin

Kehitysvammaisten laitoshoidossa kaksi työntekijää kokeili viikon ajan, millaista siinä laitoksessa on elää. Tulokset johtivat moniin asukkaiden omatoimisuutta ja osallisuutta parantaviin muutoksiin. Tietenkin voi kysyä, minkä vuoksi asukkaiden omaa ääntä ei kuulu paremmin jo aikaisemmin. Usein kuitenkin jo lyhyt roolinvaihdos auttaa ymmärtämään paremmin sitä, mitä asiakkaat tarkoittavat.

## Kouvola: Sallin ja Elinan palvelupolut

Kouvolassa tapaturmien hoitopolku kuvattiin kuvitteellisen **Salli Kouvolalaisen** palvelupolun avulla ja korvatulehduksen hoitopolku **Elisa Kouvolalaisen** palvelupolun kautta. Samalla pohdittiin, miten palvelu toimisi ihanteellisesti asiakkaan ja omaisten näkökulmasta. Palvelumuotoilun lisäksi rakennettiin uusiin palvelupolkuihin soveltuvia ja niitä tukevia ICT-palveluja.

Nykyisin puhutaan paljon sekä henkilöstö- että asiakaslähtöisestä innovoinnista. Tarkoituksena on silloin uudistaa palveluprosessia tai -tuotteita yhdessä palvelun toteuttajien ja käyttäjien kanssa. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on ymmärtää, mikä palvelussa on tärkeää asiakkaille ja toisaalta, miten se tuotetaan kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

Kun käyttäjä on mukana palvelun kehittämisessä ideoinnista toteutukseen asti, syntyy palvelu, joka vastaa paremmin käyttäjän tarpeisiin. Kuntalaisten lisäksi palveluiden käyttäjiä ovat muun muassa kunnassa toimivat yritykset. Miten kehittämiseen osallistuminen voitaisiin tehdä sekä henkilöstölle että asiakkaille mahdollisimman helpoksi?

### Vihje!

Kuuntelemisen taito ja kuulluksi tuleminen ovat tärkeitä tavoitteita kaikessa kehittämisessä ja hyvässä palvelutoiminnassa. Millä tavalla itse tavallisesti kuuntelet toisia?

---

## Monta tapaa kuunnella

---

Ymmärtävä kuuntelu	Tavoitteena ymmärtää toisen kertoman asian ydin tai piilossa olevat hienot ajatukset
Tarkkaavainen kuuntelu	Kuunnellaan keskittyneesti tavoitteena ymmärtää, mitä jokin merkitsee suhteessa aiempaan tietoon
Samaa tai eri mieltä	Kuuntelun tavoitteena on arvioida omista lähtökohdista, mikä toisen puheessa on oikein tai väärin.
"Anna kun minä kerron"	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa, millä tavalla omat kokemukset ovat samanlaisia tai erilaisia.
En kuuntele, kun toinen puhuu	Omat ajatukseni eivät millään tavoin liity siihen, mitä puhuja kertoo. Mietin esimerkiksi, mitä itse aion seuraavaksi sanoa.

Mukaihen: Larikka ym. (2007) Tuottavuuden jatkuva parantaminen. Teknolohiateollisuuden julkaisuja.

**Lisätietoa:** Kuntaliitto (2014) Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistamiseksi palvelujen kehittämiseen ja niitä koskevaan päätöksentekoon. [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi).

# 14 Tuotteistamalla lisää lihaksia

*Palvelujen vaikuttavuus ja työn tehokkuus lisääntyvät, kun kaikki tuottavat samanlaista palvelua.*

## Vaasa: Asiakkaille runsaasti lisää aikaa

Vaasan kaupungin ikäkeskuksen virikeyksikön esimies ja virikeohjaajat totesivat puutteita toiminnassaan. Suunnitteluun ja työnjakoon tuntui kulumisen liikaa aikaa. Virikepalveluiden järjestelyissä ja poissaolojen sijaistamisessa oli vaikeuksia.

Yksikössä päätettiin vuonna 2010 toteuttaa työajan seuranta ja tutkia, mihin asioihin työaika kului. Työajan seurannan tuloksena todettiin viriketöiminnan työntekijöillä välittömän vanhustyön osuudeksi noin 40 prosenttia.

Tilanteen korjaamiseksi välittömään asiakastyöhön käytettävän työajan tavoitteeksi asetettiin 70 prosenttia. Projektissa kaikki kahdeksan virikeohjaajaa tuotteistivat virikepalvelut yhdessä. Virikepalvelujen mallintamisen tilaisuuksissa jokainen ohjaaja pääsi vaikuttamaan tuotteiden kehittämiseen.

Yksikön joustavuus lisääntyi huomattavasti, kun palvelutuotteet tulivat kaikille tutuiksi, ja jokainen pystyi työssään ohjaamaan niitä kaikkia. Tuotteistamisen tuloksena yksikössä oli vuonna 2013 yhteensä 23 virikepalvelutuotetta. Toimintatapojen uudistamisessa palveluja kohdennettiin kunkin asiakasryhmän tarpeiden mukaisesti ja samalla vastuuta jaettiin työntekijöittäin.

Vuonna 2013 toteutetussa työajan seurannassa todettiin välittömän asiakastyön nousseen 70 prosenttiin. Kehittämisen tuloksena ryhmä sai välittömään vanhustyöhön kahden henkilön lisäpanoksen ilman rekrytointia. Henkilöstö oli ylpeä onnistumisestaan.

## Räätelöintiä vai tuotteistusta?

Mitä voisimme kokeilla ja omalla työpäikällämme? Hyvä tavoite on esimerkiksi: oikea tuote, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja kerralla oikein.

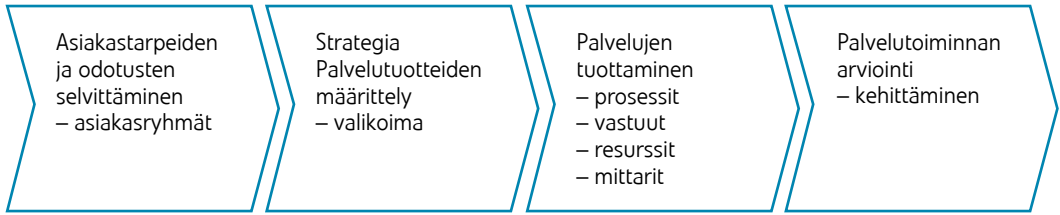
Palvelujen tuotteistamisen tavoitteena on vähentää asiakaskohtaista räätelöintiä ja sen myötä lisätä tehokkuutta ja käyttöastetta. Palveluja ei voi tuottaa varastoon, kuten koneita ja laitteita. Palvelujen tuotteistamista voidaan kuitenkin systematisoida siten, ettei aina tarvitse käydä alusta alkaen koko suunnitteluprosessia läpi. Palvelujen tuottamisen ääripäässä ovat täysin räätelöidyt palvelut ja toisessa ääripäässä tuotteistetut palvelut.

### Vihje!

Harva ilahtuu, kun kuulee tehtäviensä muuttuvan. On kuitenkin vältettävä niin sanottuja omistettuja töitä, joissa työskentelyn aika, paikka ja tapa muovautuvat lähinnä henkilön omien mieltymysten ja tottumusten mukaisiksi. Omistettu työ estää uudistamisen ja kehittämisen. Asiakkaan näkökulmasta se tekee usein vaikeaksi tarvittavan palvelun saamisen.

## Palvelujen tuotteistamisen tavoitteita ovat:

- Toiminnan systematisointi siten, että säästetään suunnittelemiseen kuluva työaika
- Lisätään asiakkaiden palvelemiseen käytettävissä olevaa työaika
- Lisätään palvelujen tasalaatuisuutta, kun kukin palvelujen tuottaja toimii mallin mukaisesti
- Yhteinen osaaminen kehittyä, kun palvelut suunnitellaan yhdessä
- Ihmiset motivoituvat työhönsä, kun he itse ottavat vastuuta palvelujen laadusta ja kehittämisestä



*Tuotteistamisprosessi asiakkaan odotuksista palvelujen jatkuwan kehittämisen toimintaan.*

- Myönteinen työilmapiiri lisääntyy, kun tuotteiden toimivuutta arvioidaan ja kehitetään yhdessä

Palvelujen tuotteistamisessa pitää löytää tasapaino tuottamisen ja räätälöinnin välillä. Asiakkaat ovat erilaisia ja henkilökohtaiset arvostukset vaihtelevat, joten palveluissa edellytetään myös tilannekohtaista joustavuutta.

### Kapeikot pois tieltä

Palvelujen tuotteistaminen on jatkuvaa kehittämistä. On jatkuvasti arvioitava, miten hyvin tuotteet vastaavat asiakkaiden odotuksia. Tämä tarkoittaa palvelun tuottajien ja toimittajien herkkyyttä myös muuttaa palvelutuotetta, kokeilla uusia ideoita ja tehdä niiden perusteella korjauksia tuotteisiin ja niiden toimitusprosesseihin.

Palveluprosesseissa on aina kapeikkoja, jotka estävät niiden sujumista ja virtaamista. Pullonkaulat toimivat konkreettisina yhteisen kehittämisen kohteina, kun työyksikkö tutkii yhdessä, mistä hidaste johtuu, ja miten prosessia muutetaan siten, että se poistuu. Muutokset dokumentoidaan ja varmistetaan, ettei se sama pullonkaula toistu.

### Vihje!

Kaikkia ei tarvitse hyväksyä. Asiallista ja toisia kohtaan reilua työkäyttäytymistä ei esimerkiksi ole se, että joku keskustelun aluksi kiirehtii ilmoittamaan, ettei hän ainakaan tee mitään ylimääräistä.

### Tuotekuvauksen rakenne

Tuotekuvauksessa eritellään työpaikan sisäinen toiminta. Sen tarkoituksena on systematisoida työtä siten, että palvelujen laatu on sen toimittajasta riippumatonta. Jokainen osallistuu palvelujen kehittämiseen, yhteinen osaaminen lisääntyy ja kaikki tuotteet dokumentoidaan yhtenäisesti.

Ulkoisen tuotekuvauksen tarkoituksena on luoda asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille kuva siitä lisäarvosta, jonka palvelun ostaminen heille tuottaa. Asiakkaan näkökulmasta laaditun tuotteistamisen tarkoituksena on paketoita palvelu siten, että asiakas saisi siitä mahdollisimman hyvän kokonaiskäsitöksen.

### Tuotteistamisen keskeiset osa-alueet:

- käyttötarkoitus, kohderyhmä, kilpailijat ja sopivuus strategiaan
- versiot, ominaisuudet ja palvelujen konkretisointi
- toimintaprosessien joustavuus, logistiikka ja herkkyyys niiden muutoksiin
- vastuuhenkilöt, jatkokehitys ja palvelujen kopiointien suojaaminen

### Vihje!

Parhaiten toimivissa tiimeissä myönteisen palautteen osuus on suurin huolimatta siitä, että myös niissä puututaan vaikeisiin asioihin.



# 15 Maailman parhaat kuntatyöpaikat!

*Hyvä työpäivä on sellainen, jolloin saadaan aikaan.*

## Kuka haluaa olla keskinkertainen?

Kukapa erityisesti haluaisi työskennellä keskinkertaisella tai sitä heikommalla työpaikalla? Entä jos sen sijaan olisi joka päivä mukava tulla työpaikalle, ja sieltä lähdettäessä olisi hyvällä mielellä?

Sellaisia ovat parhaat työpaikat, ja sellainen on mahdollista muissakin työorganisaatioissa. Suomessa on nykyisin paljon työpaikkoja, joissa johto ja henkilöstö yhdessä vaikuttavat siihen, että työpäivistä tulee hyviä ja työpaikka on sellainen, jossa muutkin haluaisivat työskennellä.

Professori **Teresa Amabile** kysyi työntekijöiltä, millainen on hyvä työpäivä. Tutkimustulosten mukaan hyvä työpäivä oli ennen kaikkea sellainen, jolloin saadaan asioita aikaan. Päivää paransi vielä toisilta (esimieheltä, työtovereilta tai asiakkailta) saatu tuki ja apu.

Tätä ajatusta on helppo soveltaa useimpiin töihin. Mikäpä harmittaisi enemmän se, kuin että asiat jäävät junnaamaan paikoillaan, tai että joku heittelee kapuloita rattaisiin?

Hyvien työpaikkojen ja työpäivien kehittämiseen on satsattu muun muassa Suomen ”parhailla työpaikoilla”. Kysymyksessä on kilpailu (**Great Place to Work®**), johon kuuluu kysely henkilöstölle ja johdon haastattelu. Voittajille on tarjolla myös runsaasti julkisuutta. Monissa maissa vastaavia kilpailuja ja kunniamainintoja on tarjolla huomattavasti enemmän.

## Pohjois-Karjala: Palkittua laatua

2000-luvun alussa koulutuskuntayhtymän johto esitti henkilöstölle ja päättäjille, että tavoitteeksi asetettaisiin yltää valtakunnal-

lisilla mittareilla parhaimpaan kolmannekseen koulutuksenjärjestäjien joukossa.

Silloin tavoitteen saavuttaminen tuntui lähes mahdottomalta. Toisin kuitenkin kävi. Koulutuskuntayhtymä sai muun muassa ammatillisen koulutuksen laaturätkinnön vuosina 2004 ja 2008 sekä kunniamaininnan Suomen Laatupalkintokilpailussa 2010.

Kuntayhtymänjohtaja **Ilkka Pirskasen** sanoin: *”Meillä on henkilöstö, jolla on kova yritys. Ammattinsa osaavat opettajat ja muu henkilöstö ovat tämän takana. Meillä on päivittäinen hyvä keskusteluyhteys pääluottamusmiesten kanssa. – Emme ole eri veneessä vaan kuljemme yhdessä samassa veneessä.”*

## Vaikeina aikoina tarvitaan luottamusta

Luottamus ja yhteistyö ovat tärkeitä toimintaa kehitettäessä. Yhtä tärkeitä ne ovat silloin, kun joudutaan kipeiden ratkaisujen eteen. Tämä huomattiin muun muassa vuonna 2013, kun yhteistoimintaneuvotteluissa jouduttiin hakemaan yli kahden miljoonan euron säästöjä valtion vähentäessä ammattikoulutuksen aloituspaikkoja.

## Kriisityöpaikalla ollaan hiljaa

Parhaita työpaikkoja ei rakenneta taikatempuilla vaan määrätietoisella työllä tuloksellisempien ja laadukkaampien työpaikkojen puolesta. Kiinnostavia käytäntöjä parhailta työpaikoilta löytyy kuitenkin tavallista enemmän. Miltä kuulostaisi esimerkiksi Solita Oy:n toimitusjohtajan **Jari Niskan** lupaus vastata kaikkiin työntekijöiden hänelle osoittamiin kysymyksiin ja kommentteihin vuorokauden kuluessa? Ainakin se kertoo avoimuuden kulttuurista.

Hyvin hankalaa kehittäminen sen sijaan on, jos esimies ei ole mukana juonessa. Nykyisin tosin organisaatiot pystyvät melko tarkasti seuraamaan johtamisen laatua työyksiköissään ilmapiirikartoitus-



ten avulla. Tiettyjen perusasioiden on muutenkin hyvä olla kunnossa, jotta kehittäminen olisi mahdollista.

Kriisiytyneelle työyhteisölle on tyypillistä laskelmoiva vaikeneminen ja joidenkin yhteisön jäsenten sulkeminen ulkopuoleen. Tällöin kehittämistä on vaikea saada liikkeelle. Kokeilla voi esimerkiksi rakentaa ja tehtävien muutosta tai ulkopuolista apua.

### **Vihje!**

Työ ja yhteistyön sujuminen eivät ole yksityisasiota vaan työasioita, josta työpaikoilla kuuluu puhua. Esimiehellä on sekä oikeus että velvollisuus puuttua heikkoon työsuoritukseen, huonoon työkäyttäytymiseen ja toiminnan epäkohtiin.

### **Kaksoisjohtaminen**

Kuntaorganisaatioissa johtamistehtävät jakaantuvat luottamushenkilöille valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa sekä toisaalta johtavien viranhaltijoiden ja muiden esimiesten ammattijohtamiseen.

Kaksoisjohtamisessa luottamushenkilöiden tehtävänä on panna asioita vireille, asettaa tavoitteita ja tehdä päätöksiä. He valvovat päätösten toteutumista ja kantavat poliittista vastuuta yhteisistä asioista ja paikallisesta kehityksestä. Viranhaltija-johto puolestaan vastaa asioiden valmistelusta sekä johtaa päätösten toteuttamista ja täytäntöönpanoa. Toimivassa kaksoisjohtamisessa korostuu luottamus ja yhteistyövalmiudet toimijoiden välillä.

### **Lisätietoja:**

[www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi)

# 16 Tuloksellisuustyötä kaikkien parhaaksi

*Tässä luvussa kerrotaan, mitä tuloksellisuustyö on, ja miten sitä tehdään kuntatyöpaikoilla.*

## Tuloksellisuus merkitsee laatua

Tuloksellisessa työssä asiakkaiden tarpeisiin vastataan laadukkaasti, vaikuttavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Asioita voidaan tehdä toisin kehittämällä uusia tapoja tehdä ja organisoida työtä. Tarkoitus on turvata tarvittavat palvelut ja riittävät resurssit niiden tekemiseen. Tuloksellisuus ei tapahdu työelämän laadun kustannuksella vaan myös sitä parantamalla. Tuloksellisuus tehdään yhdessä.

## Valtionvarainministeriön kuntaosaston ja kunta-alan työmarkkinaosapuolten suositusten mukaan tuloksellisuutta voidaan kuvata nelikentällä:

Tuottavuus ja taloudellisuus	Palvelujen vaikuttavuus
Palvelujen laatu	Työelämän laatu

”**Kehittäminen kannattaa aina**” avasi kaupunginjohtaja **Kimmo Jarva** vuoden 2014 Lappeenrantaseminaarin.

## Virheet auttavat onnistumaan

Kehittäminen on tapa vastata kuntalaisten ja elinkeinoelämän muuttuviin tarpeisiin monimutkaisessa toimintaympäristössä. Läheskään aina siinä ei onnistuta niin hyvin kuin toivotaan, vaan moni hanke lässähtää tai jää kesken. Silti kannattaa yrittää.

Onnistuneesta kehittämisestä hyötyvät kaikki ja erityisesti ne, joita varten kunta-työtä tehdään. Lisäksi epäonnistuneesta kehittämisestä opitaan usein sellaista, joka auttaa onnistumaan seuraavalla kerralla.

### Vihje!

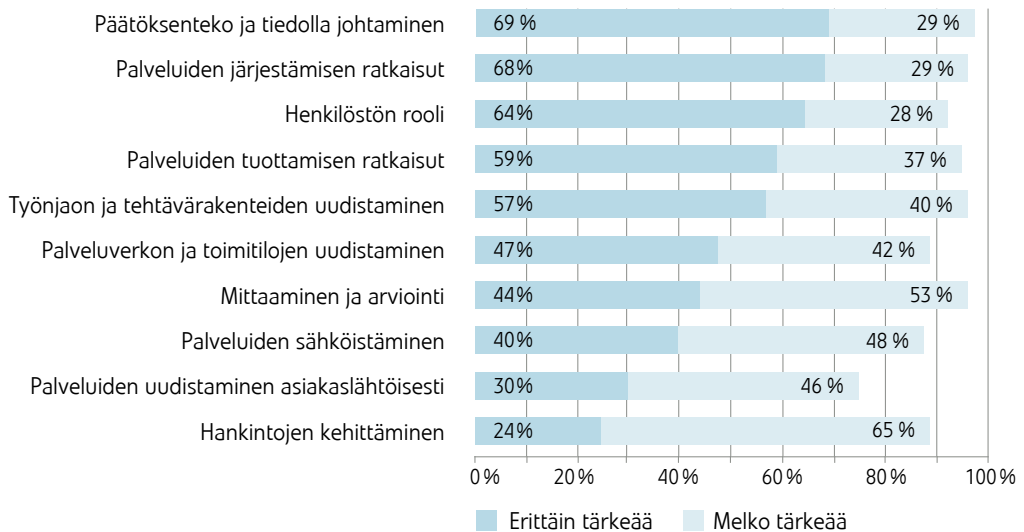
Parhaiten toimivissa tiimeissä myönteisen palautteen osuus on suurin huolimatta siitä, että myös niissä puututaan vaikeisiin asioihin.

## Sanottua tuloksellisuuden parantamisesta:

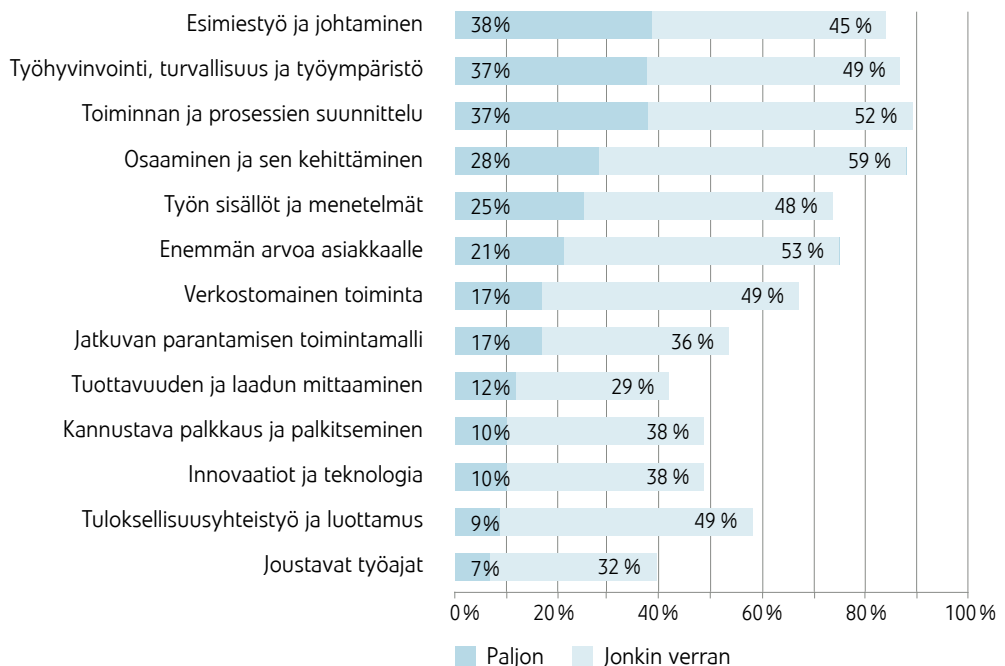
- Sääntöjen, organisaatiouudistusten tai rahankaan lisääminen ei saa aikaan hyvää palvelutuotantoa, siihen tarvitaan kehittämistä.
- Talouden ja toiminnan yhdistäminen tuottavuusmittauksessa on tärkeätä, jotta tuottavuusohjelmat eivät kohdennu pelkästään säästöihin ja leikkauksiin. Palveluiden laatua, vaikuttavuutta ja työelämän laatua kuvaavien mittareiden käyttö mekaanisten tuottavuusmittareiden rinnalla on tärkeätä.
- Tuloksellisuustyön onnistumiseen ovat vaikuttaneet erityisesti johdon ja henkilöstön saumaton yhteistyö, yhdessä tekeminen, aktiivinen tiedottaminen ja johdon sitoutuminen.
- Talous ja toiminnan kehittäminen kannattaa kytkeä vahvasti toisiinsa. Hyvää kehitystyötä ja järjestelmällistä tuloksellisuustyötä kannattaa tukea ja näenäistä välttää.

## Tuloksellisuus:

- syntyy yhteistyöllä
- tunnistaa ihmisten ja elinkeinoelämän muuttuvat tarpeet
- tuottaa laadukkaita palveluita
- kohtaa kuntalaisen arvokkaasti
- tavoittelee hyvinvointia
- on avoin uudelle
- tarvitsee kestäviä ratkaisuja
- tehdään työpaikoilla
- on tavoitteellista
- on sujuvaa työtä
- edellyttää osaamista ja ammattitaitoa
- on asenne



*Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia kokonaisuuksia tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta? Lähde: Valtionvarainministeriön kuntaosasto 2014.*



*Mitä tuloksellisuustyötä on tehty kunnissa. Lähde: KT:n ja pääsopijajärjestöjen tuloksellisuuskampanja 2012.*

## Kuusamo: Työaikojen viilaus tuotti vallankumouksen

*”Kuusamo on paikka, jossa asiat tehdään aina vähän eri tavalla”*, kuvasi kaupunginjohtaja **Timo Halonen**. Esimerkiksi vanhusten tehostetun palveluasumisen yksikössä hoitajat valittivat, että aika ei riitä, asukkaat ja omaiset olivat tyytymättömiä, kaikilla oli kiire ja kustannukset nousivat. Kysymys oli vanhoista toimintatavoista. Suurin hoitotarve oli aamuisin kello 6–7, mutta juuri silloin kaikki hoitajat olivat raportoimassa. Iltapäivällä sen sijaan oli hoitajia, mutta asukkaat päivälevolla.

Pulmaan löytyi yksinkertainen ratkaisu: pieni porrastus työaikoihin. Silloin jokainen mummo ja pappa saa nousta silloin kun haluaa, ja hoitaja ehtii paikalle kysymään heiltä itseltään, miten yö meni. Ei tarvittu enää samanlaista raportointia. Tästä oivalluksesta lähti liikkeelle Kuusamon hyvän elämän vallankumous. Nykyisin hoitaja ehtii tehdä sen, mitä häneltä odotetaan, ja jokaisella on kaksi tehtävää: oma työ ja oman työn kehittäminen.

Jokaisella kunnalla ja yksiköllä on tietenkin oma tarinansa. Edellisen sivun kuvissa on tarkasteltu, miten tärkeiksi kuntajohto yleensä arvioi esimerkiksi päätöksenteon ja tiedolla johtamisen. Kaikkia tarjolla olevia vaihtoehtoja pidettiin tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta vähintään melko tärkeitä.

Mutta kun kysyttiin, millaista tuloksellisuustyötä on tehty, vastaukset jäivät vaatimattommiksi. Myös eräät muut vuonna 2014 julkaistut tutkimukset kertovat, että kuntatyöntekijöiden vahva työn imu ja sitoutuminen eivät kanavoitu toimintatapojen uudistamiseen ja innovaatioihin (mm. Alasoini ym. 2014).

## Kuntakysely: Tässä tärkeimmät uudistuskohteet

Valtionvarainministeriön kuntaosaston kyselyssä vuonna 2014 tiedusteltiin vastaajilta, miten palvelu- ja tuotantomalleja uudistetaan kuntaorganisaatioissa.

Tulosten mukaan tärkeinä toimenpiteinä pidetään tilaajan ja tuottajan roolin eriyttämistä, hankintaosaamista, palveluiden tuotteistamista ja määrittelyä, palveluseleitä, prosessien kehittämistä, massatuotantoa, kuntien välistä yhteistyötä, kuntaliitoksia, palvelurakenteen muutoksia, palveluverkkoa, painopisteen siirtoa (esimerkiksi pois laitospalveluista), monituottajuuden kehittämistä sekä oman ja yksityisen palvelutuotannon vertailua.

Tärkeimpinä keinoina palveluiden **tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden uudistamiseksi** pidettiin palvelurakenteen ja -prosessien kehittämistä ja tehostamista, palvelutuotannon toimintatapojen muutoksia ja uudelleenjärjestelyjä (esimerkiksi elämänkaarimalli), palveluketjujen saumattomuutta, palveluohjauksen kehittämistä (asiakkaiden muuttuvat tarpeet), asiakas- ja palautekyselyjä, sähköisen asioinnin kehittämistä (mobiilisovellukset), vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa (palvelumuotoilu, asiakasraadit, osallistuva budjetointi) sekä riittäviä resursseja ja motivoitunutta henkilöstöä niiden toteuttamiseksi.

**Palveluverkkoa ja toimitiloja uudistettiin** koulu- ja päiväkotiverkkoa rationalisoimalla ja toimintojen tilaketjutuksella, vanhustenhuollon toimitilojen ja rakenteen muutoksilla, kokonaisvaltaisella palvelujen ja palveluverkon kehittämisellä, palvelukeskittymillä, riittävän suurilla yksiköillä, tilatehokkuudella, tilojen moni- ja yhteiskäyttöisyydellä, sekä parantamalla kaavoituksen ja palveluverkkosuunnittelun vuorovaikutusta.

**Tuloksellisuuden kannalta keskeistä** on myös hankintojen onnistuminen ja osaaminen. Niiden osalta vastauksista nousi samoja elementtejä kuin palvelutuotannossa yleensä, esimerkiksi yhteistyö (isäntäkunnat, yhteiset hankintayhtiöt), keskittäminen, tuotteistaminen, käyttäjien kuuleminen ja sähköiset järjestelmät.

Esiin nostettiin myös muita **tuloksellisuustyön välineitä** kuten asiakas- ja henkilöstökyselyt, työyhteisökyselyt, työhyvinvoinnin mittaaminen, henkilöstösuunnitelma, kehityskeskustelut, riskienarviointi ja henkilöstöraportointi, palvelusuunnitelmat, laatujärjestelmät, tuloksellisuusmatriisi, Kunta10-tulosten hyödyntäminen sekä terve järki.

**Henkilöstö** osallistui tuottavuus- ja tuloksellisuustoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen työnantajan näkemyksen mukaan vahvasti (78 prosenttia työpaikoista). Toimenpiteitä käsiteltiin yhteistoimintaelimissä ja työpaikkakokouksissa (90 prosenttia). Henkilöstö on saanut tuottavuus- ja tuloksellisuuskoulutusta, ja ideoita sekä ehdotuksia on kerätty. Osallistamista ja sitouttamista, osaamisen kehittämistä, henkilöstösuunnittelua ja työhyvinvoinnin lisäämistä pidettiin tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta tärkeänä. Kannustava palkitsemisjärjestelmä henkilöstölle sen sijaan puuttuu 73 prosentilta vastanneista kuntaorganisaatioista.

### **Pahinta on pysähtyneisyys**

Työyhteisön kehittäminen voi näkyä eri tavoin yksittäiselle työntekijälle. Kenties kehnoin vaihtoehto on se, että omaa yksikköä ei kehitetä lainkaan, ja työpai-

kalta puuttuu keskustelu siitä, miten työn voisi tehdä paremmin. Jos elettäisiin avoimessa kilpailutilanteessa, edessä olisi silloin todennäköisesti toiminnan uudelleenorganisointi tai supistaminen jo parin vuoden sisällä.

Kovin paljon parempi ei ole vaihtoehto, jossa kehittämisestä lähinnä puhutaan, mutta mitään uutta ja parempaa ei saada aikaan. Näennäinen kehittäminen turhauttaa, ja se koetaan ylimääräiseksi työksi.

Mahdollista on myös, että kehittäminen jää vain esimiesten ja päälliköiden tehtäväksi, ja henkilöstön on vaikea tai jopa mahdotonta siihen osallistua. Tuloksellisuus tehdään kuitenkin yhdessä. Tarvi- taan sekä johdon että henkilöstön ja palvelujen käyttäjien osallistumista.

### **Mitä ovat tuottavuus ja tuloksellisuus?**

Tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja panosten suhdetta. Julkisen sektorin tuottavuudessa on kysymys panos-prosessi-tuotosvaikutus-ketjusta. Tuloksellisuus tarkoittaa kunnan kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti. Tämä havaitaan vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaamisen kannalta. Hyvä tavoite on tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen.

Kunta-alan tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen (2008) mukainen tasapainotettu mittaristo (BSC) on käytössä puolella kunnista toiminnan suunnittelussa ja strategiatyön ohjaamisessa. Lähes kaikissa kunnissa on asetettu tuottavuustavoitteita talousarvioon ja strategiaan.





**Lisätietoja:**

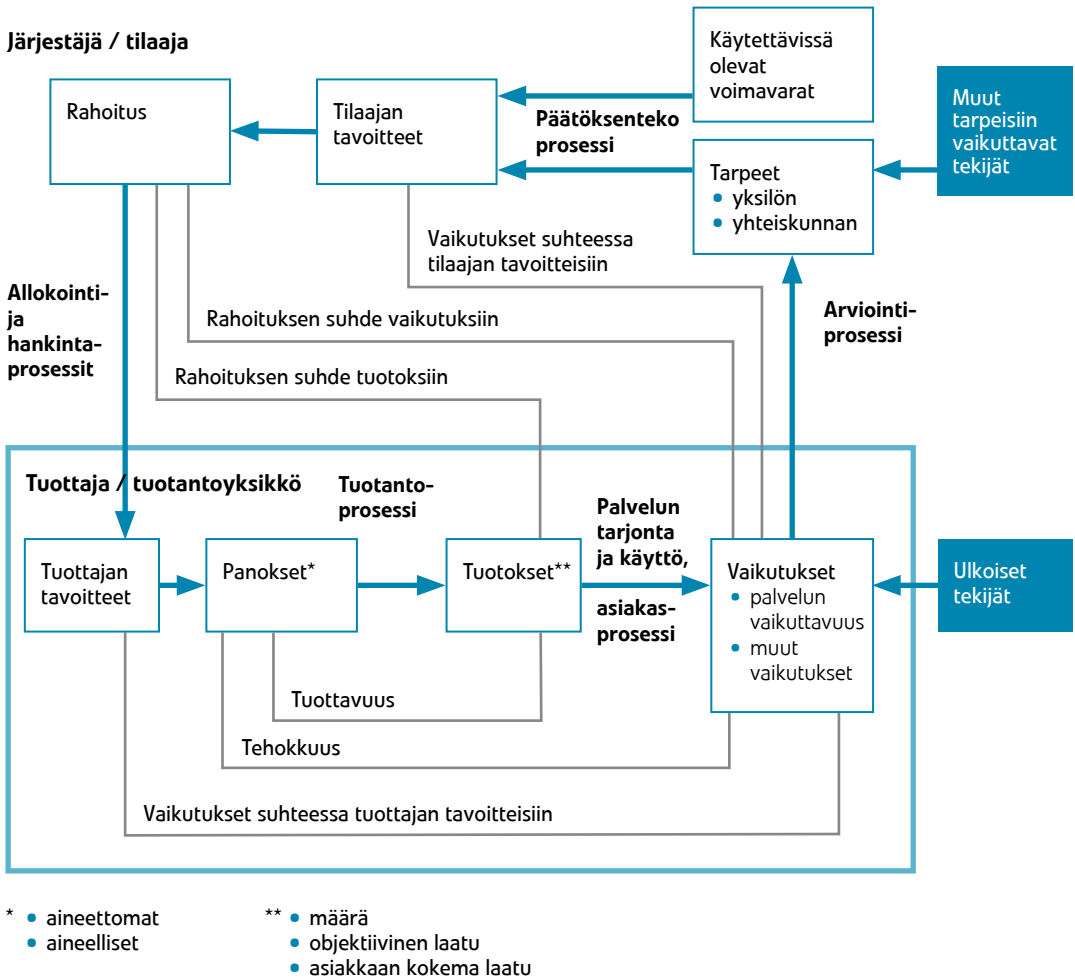
Valtiovarainministeriön kuntaosasto: [www.kuntatuottavuus.fi](http://www.kuntatuottavuus.fi)

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. ja Heikkilä, A. (2014) Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes katsaus 311/2014. KT Kuntatyönantajat (2014) Tuloksellisuus ja työelämän laatu. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia.

[www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=3-0858](http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=3-0858)

Kuntekon tuloksellisuustyöverkosto [www.kunteko.fi](http://www.kunteko.fi)





Palvelujärjestelmän tuloksellisuus. (Valtiovarainministeriö)

# 17 Mihin se työaika oikein menee?

*Monen esimiehen työpäivä vierähtää muussa kuin esimiestyössä.*

## **Pomot kokouksessa, alaiset hukassa**

Tutkija havainnoi eräällä työpaikalla esimiesten ajankäyttöä. Osoittautui, että he käyttivät vain noin viisi minuuttia päivässä keskusteluun alaitensa kanssa. Muu aika kului erilaisissa kokouksissa ja muiden tehtävien hoitamisessa. Ei ihme, että esimiestyössä koettiin olevan parantamisen varaa.

Toisessa tutkimuksessa arvioitiin toimihenkilötyön häiriötekijöitä. Tulokseksi saatiin, että keskimäärin yksi työpäivä viikossa kuluu erilaisiin häiriöihin ja keskeytyksiin sekä ohjelmisto- ja laiteongelmiin.

## **Peruspalvelukeskus Aava: Hyvin suunnitellut kotikäynnit**

Peruspalvelukeskus Aava Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymässä hankki kotihoidon optimointiohjelman. Tavoitteena oli nostaa välittömän asiakastyön osuus viikkotyöajasta 40 prosentista 70 prosenttiin, mikä merkitsisi erittäin suurta parannusta tuottavuuteen.

Optimointiohjelma otti kotikäyntien suunnittelussa huomioon asiakkaiden hoitovastuut, -tarpeet ja asuinpaikat: Kullekin työntekijälle suunniteltiin päiväohjelma, jossa otettiin huomioon työntekijän osaaminen, työajat, tauot, kunkin työntekijän kulkuvälineet, matka-ajat sekä tiimien välinen yhteistyö resurssien käytössä.

Uudistuksen tuloksena työn suunnittelu helpottui ja tehtävienjako tuli tasapuolisemmaksi. Pärjättiin pienemmällä henkilöllä sijaismäärällä, silti kiireen tuntu vähenyi. Asiakasturvallisuus parantui, koska työntekijän ei tarvinnut muistella itse kaikkia tarpeita, vaan ohjelma auttoi siinä. Esimerkiksi Orimattilassa taloudellinen hyöty vuodessa oli noin 400 000 euroa.

## **Vihje!**

Kirjatkaa työpaikallanne esimerkiksi viikon ajan, mihin työaika päivittäin kuluu. Tarkastelkaa tuloksia yksin tai yhdessä. Mitä havaitsette?

## **Työaika on paras tuottavuuden työkalu**

Työajan käytön tarkastelu on yksi yksinkertaisimmista ja tehokkaimmista keinoista parantaa tuottavuutta, asiakaspalvelua ja vähentää kiirettä. Keskimääräinen aika, jonka henkilö työpäivänsä aikana tekee työtä, jää useissa töissä nykyisin vain neljään tai viiteen tuntiin. Jos sitä pystytään turhaa työtä ja häiriöitä karsimalla kasvattamaan viiteen tai kuuhteeseen tuntiin, tuottavuus nousee peräti 20 prosenttia.

Työhön käytettävä aika on työpaikalla keskimäärin 77 prosenttia kokonaistyöajasta, kun lomat, poissaolot ja koulutukseen osallistuminen vievät ensin siitä osansa. Tehollisen työajan osuus kokonaistyöajasta jää noin 54 prosenttiin (Marko Kesti 2014). Loppu on muuta työaika, kuten siirtymiä paikasta toiseen, sähläystä, virheiden korjaamista, taukoja jne.

## **Satakunnan keskussairaala: Nyt loppui sähläminen**

Satakunnan keskussairaalan päivystyksessä kyllästytettiin työajan kulumiseen turhien ja väärin asioiden tekemiseen. Sähläystä aiheutui muun muassa ihmisten ja tarvikkeiden etsimisestä, odottelusta ja hosumisesta.

*”Kiire on eri asia kuin sähläminen. Esimerkiksi päivystyksessä on ajoittain kovaakin työpainetta, jolloin väärin asioiden tekeminen kostautuu hiljaista aikaa pabemmin. Olisi tärkeä saada kehitettyä sairaalan toiminta sujuvaksi, jolloin tiimi marssii samaan tahtiin”,* kertoi Satakunnan keskussairaalan ensihoidon ja päivystyksen toimialajohtaja **Eija Vaula**.

Satakunnan keskussairaala oli mukana kehittämisprojektissa, jonka rahoittajana oli Työsuojelurahasto.

Kaikki sairaalan työntekijät pääsivät osallisiksi hankkeen yhteisiin ideointityöpajoihin, ja kaikilla oli mahdollisuus tuoda esille kehittämiskohteita ja -ideoita.

Ideota kertyi 150. Osa toteutettiin nopeasti ja osa jätettiin odottamaan, mutta mitään ei heitetty pois. Esimies otti ryhmänsä kanssa yhden idean kerrallaan yhteiseen käsittelyyn.

### **Kehittämistyön tuloksena:**

- esimiestyö selkiintyi ja motivaatio kasvoi
- tiedonkulku parani osastotunneilla ja prosessikuvauksilla
- mahdollisuudet työnohjaukseen laajenivat
- itseohjautuvuus lisääntyi esimerkiksi pelisääntöjen ja huoneentaulujen laatimisen avulla
- työvuorosuunnittelu parani
- rohkeus ja positiivisuus lisääntyivät
- työntekijät uskalsivat tuoda epäkohtia esille

### **Työaika on investointi**

Työaikaa voi ajatella investointina, johon panostetaan, ja tuloksena saadaan työn tuoksellisuutta ja työelämän laatua.

Työpaikoilla ei tahdo löytyä aikaa tulevan työn suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Aikaa ei useinkaan käytetä työn ennalta järjestelyihin, kuten tarvittavien koneiden ja laitteiden hankkimiseen sekä materiaalien ja resurssien varmistamiseen.

Suunnittelematon työ aiheuttaa usein odottamista, kun työhön ei voikaan ryhtyä silloin kuin piti. Kesken olevia asioita lähdetään juoksujalkaa valmistelevaan ja korjaamaan. Asioiden järjestely kiireessä on vaikeampaa kuin varustautuminen hyvissä ajoin. Yhdenkin henkilön tai toiminnon keskeneräinen työ saattaa pysäyt-

tää tai ainakin häiritä usean muun työn sujumista.

### **Työpäivä viikossa keskeytyksiin**

*”Työpaikoille on pesiytynyt paljon perustyön ulkopuolista työtä, jonka osuus kokonaistyöajasta on tyypillisesti viidenneksen luokkaa eli yhteensä yhden työpäivän verran viikossa.”*

(Marko Kesti, Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen 2010.)

### **Työpaikan häiriötekijät**

1. Tekniset ongelmat
  - atk, ohjelmistot
  - kopiokoneet, projektorit
  - videolaitteet, fax
  - osaaminen
  - puhelimet
2. Siisteys ja järjestys
  - työkalut ja toimistotarvikkeet
  - layout, työprosessit
  - hälinä
  - sekavuus
  - järjestys 5-S
3. Hallinnolliset rutiinit
  - kokouskäytännöt
  - raportoinnit
  - työmatkat
  - kuukkelit
  - apuvälineet
4. Poikkeustapaukset
  - sairauspoissaolot
  - lomat
  - tapaturmat
  - projektihäiriöt



<b>1. Tekniset ongelmat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atk, ohjelmistot</li> <li>• kopiokoneet, projektorit</li> <li>• videolaitteet, fax</li> <li>• osaaminen</li> <li>• puhelimet</li> </ul>	<b>2. Siisteys ja järjestys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työkalut ja toimistotarvikkeet</li> <li>• layout, työprosessit</li> <li>• hälinä</li> <li>• sekavuus</li> <li>• järjestys 5-5</li> </ul>
<b>3. Hallinnolliset rutiinit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokouskäytännöt</li> <li>• raportoinnit</li> <li>• työmatkat</li> <li>• kuukkelit</li> <li>• apuvälineet</li> </ul>	<b>4. Poikkeustapaukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sairauspoissaolot</li> <li>• lomat</li> <li>• tapaturmat</li> <li>• projektihäiriöt</li> </ul>

### *Häiriötekijöiden nelikenttä*

Lähde: Ammattiliitto Pron, Työtehoseuran ja Työterveyslaitoksen työajan käytön tutkimus.

### **Työajan muutoksia kannattaa kokeilla**

Tehokas ja joustava työajan käyttö parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Se on hyödyllistä myös henkilöstölle. Hyvä ja tehokkaasti toimiva julkinen sektori on myös yksityisen sektorin tuottavuuden edellytys.

Työaikajärjestelyjä kehitetään yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Yleensä työaikojen muutoksissa kannattaa edetä kokeilujen kautta, jolloin voidaan käytännössä seurata uuden järjestelyn vaikutuksia. Tavoitteena ovat myönteiset vaikutukset sekä työntekijöille että työnantajalle.

Työntekijöiden kanssa yhdessä sopien ja kokeillen löytyvät parhaat työaikamallit, jotka huomioivat kaikki asetetut tavoitteet (riittävä miehitys, asiakkaiden tarpeet, työntekijöiden jaksaminen, palautuminen, vireys, sosiaalinen elämä jne.). Tutkimusten mukaan turvallisin työvuoron pituus on 6–9 tuntia, peräkkäisiä työpäiviä saisi olla enintään 5–7 (yövuoroja 2–3), työvuorojen väliin pitäisi jäädä yli

11 tuntia. Työn riittävä tauotus on myös tärkeää.

Vuorotyössä nopeasti eteenpäin kiertävä järjestelmä on paras: uni ja vireys sekä työssä jaksaminen, palautuminen, koettu terveys ja yleinen hyvinvointi paranevat. Ergonomia- ja työsuojelunäkökulmat on tärkeää ottaa huomioon erityisesti jakso- ja vuorotyössä.

Työaika koskevia säädöksiä ovat muun muassa EU:n työaikadirektiivi, työaikalaki, työturvallisuuslaki ja työ- ja virkaehtosopimukset. Vuonna 2013 työturvallisuuslakiin säädettiin velvollisuus selvittää työajoista aiheutuvat vaarat.

### **Vihje!**

On viisasta puuttua jo varhaisessa vaiheessa työyhteisön pulmiin. Sitä helpottavat asialliset keskusteluvälit ja kokemukset yhdessä tekemisestä. Sellainen työyhteisö, jossa ongelmiin ei puututa, on turvaton.

### **Pyykkilupamalli työvuorojen suunnittelussa**

Tyhjä kolmen viikon työvuoroluettelo on esillä kahvihuoneen pöydällä.

- Apuna on edellisen kolmen viikon lista.
- Ensin laitetaan yöt ja vapaat, lopuksi muut vuorot.

- Erityistoiveet ympyröidään (esimerkiksi kolme toivetta, joita ei saa muuttaa).
- Jokainen saa merkitä mieleiset työvuoronsa (viimeinenkin täyttävä).
- Lista on esillä sovittuun päivämäärään asti, jolloin listavastaava tarkistaa tilanteen.
- Jos jotain puuttuu tai on päällekkäisyyksiä, listavastaava pyytää tarkastelemaan yhdessä kyseistä kohtaa. Hankalissa tilanteissa sovitellaan.
- Esimies hyväksyy työvuoroluettelon.
- Siirtyminen perinteisestä lähiesimiehen tekemästä työvuorolistasta yhteiseen suunnitteluun ja edellä kuvatun kaltaiseen pyykkilupamalliin on pitkäjänteinen prosessi, joka edellyttää yhteistä tahtotilaa, periaatteista keskustelua ja keskinäistä luottamusta.

Koulutettu listavastaava huolehtii suunnittelun etenemisestä. Yhteisessä työvuorosuunnittelussa vastavuoroisuus on valttia, koska huolehdittavana ovat sekä palvelutuotannon tarpeet että henkilöstön tarpeet.

### **Lisätietoja:**

[www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/)

# 18 Luo ja luovu, vähennä ja vahvista

*Mieti, mistä voisit luopua.*

## **Tehtäviä ei voi vain lisätä**

Kun organisaatio muuttuu, kun työt organisoidaan uudelleen, tai kun tehtäviä tulee lisää, on hyvä hetki miettiä myös itse työn muuttumista: Mikä siinä on tärkeää ja mahdollista, ja minkä tekemisestä voi luopua kokonaan tai osittain?

Jo ilman ulkoa tulevaa muutostakin hyvin toimivat tiimit ja yksiköt pohtivat toistuvasti perustehtäväänsä, ja miten sitä voisi paremmin toteuttaa. Se on tärkeää myös yksittäisen työntekijän kannalta. Tehtäviä ei voi vain lisätä vanhojen päälle ilman, että jostain vähennetään: jostain luovutaan tai jotakin tehdään toisella tavalla kuin ennen.

## **Koulusiivous on oma juttunsa**

Koulun siivoajat olivat tuskastuneita kasvaneisiin siivousalueisiin. Työtä ei enää ennättänyt päivän aikana saada valmiiksi, vaikka kuinka ponnisteli ja kiirehti. Se ahdisti ja pelottikin. Jonkin ajan jälkeen työt kuitenkin alkoivat sujua.

Mitä oli tapahtunut? Yhdessä tutkijoiden kanssa oli tarkasteltu siivoustyötä ja huomattu, ettei aika enää riitä yhtä huolelliseen siivoukseen kuin kotona olisi tehty. Aika riitti kuitenkin sellaiseen siivoukseen, jolla koulutilat pysyivät viihtyisinä, siistin oloisina ja terveellisinä. Kysymys oli siitä, miten työ miellettiin.

## **Siivoojasta tunnelman tekijäksi**

Isossa huvipuistossa siivoustyön muutos oli vielä suurempi. Sen sijaan, että olisi aikaisempaan tapaan vain korjattu asiakkaiden jäljiltä jääviä roskia, valkoasuisten siivoojien tehtävää laajennettiin vieraiden neuvomiseen ja ystävällisen tunnelman luomiseen. Tästä tuli yksi huvipuiston menestystekijöistä.

## **Haetaan oikea tasapaino**

Työn muutoksen pohtimisessa voi käyttää apuna myös ”**Luo ja luovu, vähennä ja**

**vahvista**” -taulukkoa. Siinä tarkastelun kohteena ovat nykyiset tehtävät sekä mahdolliset kokonaan uudet tehtävät.

Palvelutyölle tyypillistä on, että melko helposti saadaan listattua asioita ja lisätehtäviä, joiden avulla työ hoidettaisiin paremmin. Sen sijaan harvinaisempaa on pohtia, mitä on mahdollista vähentää tai automatisoida, ja mistä on aika kokonaan luopua. Kumpaakin tarvitaan, jotta tasapaino säilyisi, ja jotta oikeasti pystyttäisiin uudistamaan työtä.

## **Ikävät hommat kiertämään**

Moniin töihin kuuluu mieluisten töiden lisäksi myös ikäviä tehtäviä, jotka jonkun on kuitenkin hoidettava. Niiden tekemisessä auttaa tehtävien jakaminen tai kiertättäminen. Vähemmän mukavia töitä varten voi varata myös tietyn ajankohdan kalenterista.

## **Esimies ohjaa keskittymään**

Eräässä yrityksessä varattiin kalentereihin kerran kuussa aika esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle. Jos työt näyttivät kaatuvan jonkun päälle, esimiehet ohjeistivat tarvittaessa keskittymään pariin, kolmeen tärkeimpään tehtävään ja jättämään muut tuonnetuksi. Se on valinta, jota monen on vaikea itse tehdä ilman huonoa omatuntoa tekemättömistä töistä.

## **Keskity muutokseen, esimies**

Lähiesimies on eräs tärkeimmistä muutoksentehtävistä. Kevan ja TTK:n kuntaryhmän yhdessä laatiman oppaan mukaan isossa muutoksessa esimiehen ajasta 70 prosenttia tarvitaan asioiden käsittelyyn henkilöstön kanssa.

Tämä tarkoittaa kahdenkeskisiä ja isomman joukon keskusteluja, ja sitä että esimies on paikalla ja saatavilla. Oppaan neuvot ja työvälineet ovat esimiesten lisäksi käyttökelpoisia myös muille, joiden työ on muuttunut tai muuttumassa.

Lisätietoa:

[www.esimiehenopasmuutokseen.fi/](http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/)

## Luo ja luovu, vähennä ja vahvista

Täydennä tai muokkaa taulukkoa oman työsi kannalta merkittävillä asioilla. Voit käyttää työkalua itsekseksi tai yhdessä työyhteisösi ja kollegoidesi kanssa.

	Yksilöinä (työntekijöinä, esimiehinä)	Ryhmänä (työyhteisönä)	Organisaationa
<b>Vähennä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä voin / voimme vähentää?</li><li>• Miten? Mitkä ovat vähenemisen mahdollistajat ja esteet?</li><li>• Mistä väheneminen tunnustetaan?</li></ul>			
<b>Luovu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mistä voin / voimme kokonaan luopua?</li><li>• Miten? Mikä mahdollistaa / estää luopumisen?</li><li>• Mistä luopuminen tunnustetaan?</li></ul>			
<b>Vahvista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä olemassa olevaa voin / voimme vahvistaa?</li><li>• Miten? Mikä mahdollistaa tai estää vahvistamisen?</li><li>• Mistä vahvistaminen tunnustetaan?</li></ul>			
<b>Luo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitä uutta voin / voimme luoda?</li><li>• Miten? Mikä mahdollistaa tai estää luomisen?</li><li>• Mistä luominen tunnustetaan?</li></ul>			

*(Keva 2014; muokattu Chan Kim & Mauborgne 2005)*



# 19 Jotain omaa, jotain uutta...

*Tässä luvussa kerrotaan muun muassa metsäpäiväkodista ja kotihoidon enkeleistä.*

## Ollaan ylpeitä!

*Jotain uutta, jotain vanhaa, jotain lainattua, jotain sinistä:* vanhaan sanontaan perustuvaa viisautta voi soveltaa myös työpaikoille. Silloin se voisi kuulua näin: *Jotain omaa, jotain uutta, jotain vanhaa, jotain lainattua.*

Jokaisella työyhteisöllä olisi hyvä olla jotakin sellaista, joka herättää ylpeyttä ja tyytyväisyyttä ja yhdistää työyhteisöä. Mitä se voisi olla omalla työpaikallasi? Kysymyksessä voi olla hauska perinne, jotain itse keksittyä, jokin uusi tapa toimia, hoivakodin hyvä maine, koulun musiikkipainotteisuus tai erittäin hyvä yhteishenki.

## Hämeenlinna: Päiväkotipäivät metsässä

Hämeenlinnan päiväkotien metsäryhmätoiminta sai alkunsa yhden päiväkodin ideasta viedä esikouluryhmä läheiseen metsään oppimaan luonnosta. Suuri esikoululaisten määrä antoi synnyn rakentaa lähimetsään kota ja viedä opetus sen läheisyyteen.

Metsäryhmät näyttivät vuosien varrella mainetta kaupungissa ja muualla. Esikouluryhmän vetäjät saivat tukea lasten vanhemmilta ja paikallisilta järjestöiltä. Palvelu lähti myöhemmin leviämään johdon tukemana uusille alueille.

## Vesalan yläaste: Kasveja ja eläimiä

Vesalan yläasteen koulussa voi opiskella painotetusti luonto- ja tiedeluokalla. Yli 300 oppilaan koulun käytössä on Pohjoismaiden suurin koulukasvihuone eläimien. Koulussa on 7.–9. luokat.

## Järvenpää: Kotisairaanhoidoa kiireettä

Yli 90-vuotias mieshenkilö oli kärsinyt jo pitkään sydämen vajaatoiminnasta. Hän oli muuttanut palveluasuntoon, jossa ei ollut ympärivuorokautista hoitoa. Voimien heiketessä seurasi hoitajaksoja vuodeosastolla ja kotihoidon kokeiluja. Kotoa lähdettiin lukuisia kertoja ambulanssilla terveyskeskukseen tai aluesairaalaan lääkärin katsottavaksi.

Potilaan ja omaisten mielestä henkisesti vireän, mutta hiljaa hiipuvan vanhuksen paikka olisi kotona. Niinpä hänet siirrettiin kotisairaalan potilaaksi. Kotiin tuotiin vuodepotilaan hoidossa tarpeelliset välineet. Omaiset järjestivät hoitoringin öiden ajaksi.

Omaiset hämmästyivät, kun kotikäyntiä tekevilla sairaanhoitajilla ei ollut koskaan kiire. Heillä oli aikaa jutella potilaan kanssa rauhassa ja sitten vähitellen ryhtyä toimenpiteisiin. Hoitajat sanoivat omaisille, että soittakaa aina heille, jos vähänkin siltä tuntuu. Omaiset alkoivat keskenään käyttää hoitajista lempinimeä ”enkelit”.

Järvenpäässä on ollut kotisairaaloimintaa kymmenen vuotta. Kotisairaala on osa terveyskeskussairaala, johon kuuluvat myös kaksi perusterveydenhuollon akuuttiosastoa. Sairaالاتasoisen hoidon vienti potilaiden kotiin mahdollisti samaan aikaan vuodeosaston potilaspaikkojen vähentämisen. Nykyään yksikössä on 15 potilaspaikkaa ja toimintaa kaikkina viikonpäivinä ympäri vuorokauden.

Kotisairaalan suurin potilasryhmä ovat palliatiivisen hoidon potilaat. Tämä tarkoittaa parantumattomasti sairaan potilaan oireiden hoitoa ja saattohoitoa. Kotisairaala on saanut vuonna 2007 toiminnastaan Järvenpään kaupungin laatupalkinnon.

### Vihje!

Hyviä ideoita kannattaa sekä jakaa avoimesti halukkaille että lainata häpeilemättä.

# 20 Opasta ja opettele

*Kilpailuun osallistuminen siivitti perehdyttämisaineiston uudistamista.*

## Näin kilpailtiin kehittämisideoista

Eräessä organisaatiossa oli julistettu sisäisen kilpailu kehittämisideoista. Muuan työyhteisö oli jo pitemmän aikaa harmitellut sitä, että yhteiset toimintamallit, ohjeet ja muut vastaavat dokumentit olivat hajallaan. Perehdyttämisaineisto oli vanhentunut.

Kaikki ymmärsivät perehdyttämisaineiston tarpeellisuuden, mutta toistaiseksi ei ollut löytynyt sellaista innostusta, jolla asiantilaa olisi parannettu kertaheittolla. Olisiko kilpailuun osallistuminen sellainen kimmoke, jonka avulla asioihin saataisiin vauhtia?

Samoihin aikoihin taloon oli tulossa työharjoittelija. Hänelle nimettiin henkilökohtainen perehdyttäjä, **Janne**, joka samalla toimi työpaikkaohjaajana. Janne ja esimies totesivat jälleen kerran aineistojen puutteet. Päätettiin laittaa paperit kuntoon. Aikaakin olisi sopivasti ennen työharjoittelijan tuloa. Mikäli tuotos onnistuisi, otettaisiin osaa myös kilpailuun.

Esimies **Eila** ja Janne valmistelivat pohjat, joita käsiteltäisiin tiimipalavereissa ja työpaikkakokouksissa. Tehtäväkohtaisten ohjeiden päivitys tulisi tiimien hoidettavaksi. Jos kaikki toimintaa ohjaava aineisto vietäisiin yksiin kansiin, siitä tulisi liian raskas paketti. Pian kehkeytyi ajatus viedä perehdyttämiskansioon tiivistelmä jokaisesta toimintamallista sekä tieto siitä, missä on laajempi kuvaus asiasta.

### Vihje!

Eräs tehokkaimmista keinoista henkilöstön osaamisen parantamiseksi on kunnollinen perehdytys.

Tiivistelmän ohessa voisi olla tarpeen mukaan käsiohjeita poikkeustilanteiden varalta. Kansion alkuun päätettiin laatia käyttöohje kaikelle perehdyttämiselle. Jotta menettelytavat ja aineiston hyödyntäminen toteutuisivat aiempaa paremmin, laadittiin alkuun kunnan perustelut. Ohje jäseneltiin tuttuun tapaan: kenelle, kuka tekee, miten, milloin, miten arvioidaan.

Johdannossa haluttiin korostaa perehdyttämisen tarvetta muutostilanteissa. Aina kun joku asia muuttuu laajassa mitassa, siitä seuraa uusia toimintatapoja ja pelisääntöjä. Näiden perehdyttäminen tehdään koko henkilökunnalle ja samalla perehdyttämiskansio päivitetään niiden osalta.

Työturvallisuusasioissa päätettiin konsultoida työsuojeluhenkilöstöä. He auttoivat laatimaan riskien arvioinnissa esiintulleiden vaarojen toimintaohjeita. Turvallisuuksiohjeissa käsiteltiin muun muassa kuormituksen hallintaa, ergonomisia ohjeita ja haittojen tunnistamista.

Eila ja Janne esittelivät suunnitelmiaan työpaikkakokouksessa. Pohjat näyttivät sen verran hyviltä, että päätettiin osallistua kilpailuun. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi kehoitettiin kaikkia ideoimaan parannuksia suunnitelmaan. Tiimit lähtivät päivittämään omaa työtään koskevia ohjeita. Alan kirjallisuutta hyödynnettiin tai niihin viitattiin. Lopulta toistakymmentä toimintamallia ja suunnitelmaa oli referoitu kansioon korkeintaan sivun mittaisiksi ohjeiksi.

Ideoinnin pohjalta syntyi persoonallisia ratkaisuja. Eräs videoharrastaja lupasi tehdä vähällä vaivalla videoleikkeitä monimutkaisempien laitteiden käytöstä. Myös valokuvia hyödynnettiin.

Kyseinen työyhteisö palkittiin, ja se käytti palkintorahat ideointipäivän järjestämiseen työpaikan ulkopuolella.



### Projektin johtopäätöksiä:

- Yhteisten dokumenttien tuottaminen ja ylläpito kannattaa tehdä pienessä valmisteluryhmässä. Ryhmän jäsenyys voi olla kiertävä. Nämä ota-tehtävät vaativat kannustusta.
- Työyhteisön toimintaa ohjaaville ohjelmille ja malleille saatiin kiteytyneet ohjeet, jotka löytyvät samasta paikasta ja joita on helppo päivittää.
- Perehdyttäminen kokonaisuutena on tärkeä työn hallinnan, yhteispelin ja työhyvinvoinnin edistäjä.
- Perehdyttäminen on osaltaan kehittämistulosten ja toimintamallien viemistä käytäntöön.

Artikkelin case on rakennettu useiden työpaikkojen esimerkkejä yhdistelemällä.

### Lisätietoja:

Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. TTK 2013.

### Vihje!

Vapaaehtoiset jakavat halukkaille työtä helpottavat vinkkinsä tietokoneen ja ohjelmistojen käytössä. Aamupäivän istunto perehdyttää työntekijät älypuhelimien käyttöön.

Lisätietoa:

[www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelamankehittaminen/osaamisen-kehittaminen/](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelamankehittaminen/osaamisen-kehittaminen/)

# 21 Ergonomia lisää tuottavuutta ja työhyvinvointia

*Investoiminen ergonomiaan vähensi radikaalisti sairauspoissaoloja ja tuotti kahden työntekijän verran lisää työvoimaa.*

## Ergonomia kuntoon sairaalassa

### Uutinen paikallislehdessä:

*”Rovaniemen kaupunki aloittaa tänään henkilöstönsä palkitsemisen työyhteisön terveyttä tai työhyvinvointia edistävästä toiminnasta. Ensimmäisenä palkinnon saa Rovaniemen terveyskeskussairaalan osasto P5, jossa on tehty pitkäjänteisesti työtä ergonomisten työasentojen parantamiseksi ja samalla sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Palkinnoksi osasto P5:n henkilökunta oli valinnut hierontapatjan ja iltapäivän Urheiluoipistolla.”*

Rovaniemen terveyskeskussairaalan Osasto P5:ssä aloitettiin vuonna 2006 ergonomiakoulutus, jonka tarkoituksena oli uudennlaisilla, ergonomisesti oikeilla otteilla ja apuvälineillä hoitaa pitkäaikaispotilaiden siirrot. Koulutus perustui valtakunnallisesti käytössä olevan Potilassiirtojen ergonomiakortin suorittamiseen. Aloite koulutukseen tuli työterveyshuolosta. Henkilökunta sitoutui tosissaan toimintatapojen muutokseen. Koulutuksen myötä oikeat työtteet alkoivat helpottaa sekä työntekijöitä että potilaita.

Koulutusta laajennettiin muillekin osastoille. Lähtötilanteessa vuonna 2009 sairauspoissaoloja oli noin 900 päivää, joista yli puolet johtui tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Vuonna 2013 sairauspoissaoloja oli enää noin 500 päivää, joista vain neljännes oli tuki- ja liikuntaelinsairauksia.

Sairauspoissaolojen vähentyminen tarcoitti käytännössä, että työpaikalla oli kaksi työntekijää enemmän vuoden jokaisena päivänä.

Tällä hetkellä noin puolet työntekijöistä on suorittanut ergonomiakorttikoulutuksen. Omasta väestä valmennettuja kouluttajia on kahdeksan ja kurssit toteutetaan lähihoitaja/fysioterapeutti-parityönä. Kuormitusta helpottavia välineitä kuten sänkyjä, patjoja, nostimia ja siirtoalustoja on hankittu tarpeen mukaan. Henkilökunta on kattavasti alkanut käyttää apuvälineitä.

Koulutuksen käyneille työntekijöille suoritettiin kysely, jonka mukaan lähes 90 prosenttia vastaajista koki fyysisen kuormituksen sekä tuki- ja liikuntaelimiin liittyvien oireiden vähentyneen. Valtaosa vastaajista kertoi käyttävänsä apuvälineitä säännöllisesti. Myös niille, jotka eivät vielä ole käyneet korttikoulutusta, annetaan osastoilla vastaavaa ohjausta.

Koska yksi sairauspoissaolo maksaa 300 euroa päivää kohden, panostus ergonomiaan palasi monikertaisena toimintaresursseihin.

[www.sotergo.fi/potilassiirto\\_ergonomiakortti](http://www.sotergo.fi/potilassiirto_ergonomiakortti)



# 22 Riskit kuriin työpaikalla

*Kun työn turvallisuusriskit kartoitettiin ja arvioitiin perusteellisesti, henkilöstö sitoutui muutokseen.*

## Kokonaisnäkemystä riskien arviointiin

Eräässä kunnassa oli tehty riskien arviointeja jo 2000-luvun alusta lähtien. Laissa tätä kutsutaan vaarojen selvittämiseksi ja arvioinniksi. Niiden vaikuttavuutta haluttiin parantaa. Paneutuminen riskien arviointiin vaihteli eri työyhteisöissä. Suoritus jäi usein muodolliseksi ilman parantavaa vaikutusta työympäristöön.

Työsuojeluhenkilöstö lähti alan koulutukseen ja alkoi valmistella uutta arviointikierrosta. Todettiin, että riskien arviointiin sisältyviä asioita tehtiin ja osattiin jo nytkin, mutta kokonaisnäkemystä kaivattiin lisää. Merkittäviä riskejä saattoi jäädä huomaamatta ja hoitamatta.

### Suunnittelua yhteistoiminnassa

Työsuojelutoimikunnassa valmisteltiin esitys riskien arviointikierroksesta, joka hyväksyttiin johtoryhmässä. Prosessi kuvattiin vaihe vaiheelta, ja suunnitelma alkoikin näyttää miltä tahansa kehittämiss Hankkeelta.

Arviointikierrosta varten perustettiin talon yhteinen ohjausryhmä sekä toimialakohtaiset ryhmät. Pääryhmässä olivat edustettuna kaikki työsuojeluyhteistyön osapuolet: johtoryhmän edustaja, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu sekä muutama lähiesimies. Toimialakohtaisten ohjausryhmien kokoonpano oli pääryhmän kaltainen. Ylintä johtoa oli tuomassa arvovaltaa, työsuojeluhenkilöstö asiantuntemusta ja lähiesimiehet käytännön näkökulmaa.

Prosessit päätettiin porrastaa toimiala kerrallaan. Ensimmäisenä lähtisi liikkeelle tekninen toimiala, jolla on eniten riskejä ja niin muodoin isoin kiire. Porrastuksen

perusteluina oli myös ruuhka-aikojen huomioiminen sekä asiantuntijoiden tautatuen riittävyys aktiivisessa vaiheessa.

### Esimiehet valmentajina

Kaikki esimiehet koulutettiin, ja he valmensivat omat joukkueensa. Valmennuksessa korostettiin motivointia eli etsittiin perustelut tehtävälle ja sen toteutustavalle. Kaikkien osallistuminen oli välttämätöntä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Ammatti-termit käännettiin käytännön kielelle.

Valmennuksen lomassa järjestettiin nimikilpailu, jotta hanke alkaisi tuntua omalta. Nimeksi tuli **Reimari**. Riskien arviointi on kuin karikkojen löytämistä ja merikortin tekemistä niiden välttämiseksi.

### Henkilöstö vaaroja tunnistamassa

Jokainen työntekijä mietti ensin itsekseen tarkistuslistan avulla mahdollisia vaaroja. Sen jälkeen kokoonnuttin tiimeittäin tai työryhmittäin ja kirjattiin havainnot yhteiselle listalle. Ryhmät luonnostelivat riskitasoja ja tarvittavia toimenpiteitä taitojensa mukaan. Tulokset toimitettiin työyhteisöstä valitulle arviointityöryhmälle.

Arviointityöryhmä käsitteli tiimeiltä saamansa aineiston ja laati siitä luonnoksen koko työyhteisön riskienarvioinniksi. Yhteenvedossa eri ryhmien tunnistamat samankaltaiset riskit yhdistettiin sekä määriteltiin riskitasot lainsäädäntöön ja yleiseen tietämykseen peilaten.

### Yhdessä riskejä poistamaan

Näin syntyi työpaikkakokoukselle esitys, jossa helpot ja itsestään selvät riskit oli työstetty valmiiksi. Niille määritettyjen toimenpiteiden tarpeellisuus vain todettiin kokouksessa. Hankalammat riskit jätettiin avoimeksi yhteistä käsittelyä varten. Arviointiryhmä täydensi kokonaisuutta sellaisten vaarojen osalta, joita henkilökunta ei ollut tunnistanut. Tämä osoitautui hyödylliseksi kokonaisuuden kannalta.

Työpaikkakokouksen myötä väki sitoutui niihin uusiin järjestelyihin, joita riskienhallinta edellyttää. Työpaikkakokouksen tulosten pohjalta esimies teki päätökset toimenpiteistä ja haki mahdollisesti tarvittavat lisäresurssit normaalia hallintotietä myöten.

Riskienarviointi tuotti parannuksia sekä pieniin että suuriin asioihin. Esimerkiksi eräässä työyhteisössä tunnistettiin väkivaltariski eli tarve rakentaa väliovi pakotieksi sellaiseen huoneeseen, jossa otettiin vastaan asiakkaita.

Seuraavan vuoden tilastoissa tapaturmien määrä oli vähentynyt reilusti, ja sairauspoissaoloissa tapahtui myönteistä kehitystä muun muassa kuormitusperäisten sairauksien osalta.

Riskien arviointi palvelee ennen kaikkea työ- ja toimintakyvyn ja työympäristön ylläpitämisessä, mutta se tuottaa tietoa myös työn sujuvuuden ongelmista. Työtä haittaavat häiriötekijät ovat usein kuormitustekijöitä.

#### **Projektin johtopäätöksiä:**

- Henkilöstön osallistuminen paransi riskien arvioinnin kattavuutta ja sitoutumista päätettyihin toimenpiteisiin.
- Toimintamalli jalkautettiin kunnolla ja saatiin toimimaan. Tapaturmat ja sairauspoissaolot vähenivät.
- Työturvallisuuden parantaminen on keskeinen henkilöstön työ- ja toimintakykyä edistävä prosessi ja tuloksellisuuden osatekijä kunta-alalla.

Artikkelin case on rakennettu usean eri kuntatyöpaikan kenttäkokemuksista vuosina 1998–2014.

#### **Lisätietoja:**

Tunnista ja toimi, TTK 2015.  
Kunnat turvallisiksi -aineisto, TTK 2012–2014.

# 23 Kunnan mittarit käyttöön

*Pelastustoimen tuottavuutta ei voi mitata pelkästään vertaamalla suoritusten määrää kustannuksiin.*

## Mikä on kokonaiskuva?

Asiakkaalle tarjottavan saaman palvelun tuottaa tyypillisesti monta eri toimijaa yhteistyössä. Järjestelmän johtaminen edellyttää silloin kokonaiskuvaava palveluketjujen toimivuudesta yli rajapintojen. Yhdessä henkilöstön kanssa on mahdollista löytää mittareita, joista saadaan hyötyä tuloksellisuustyöhön organisaatioiden eri tasoilla.

### Pohditaanko teilläkin näin:

- ”Emme tiedä, mittaammeko oikeita asioita.”
- ”Rahamääräiset mittarit katsovat taaksepäin, eivätkä auta ymmärtämään toimintaamme.”
- ”Henkilöstö on tärkein voimavaramme, mutta miten mittaamme tuloksellisuutta?”
- ”Miten mittaamme palveluidemme vaikuttavuutta?”
- ”Kuinka osoitamme palvelumme vaikutukset ja arvon asiakkaallemme?”

### Vihje!

Kannattaa ottaa henkilöstö ja esimiehet mukaan mittareiden kehittämiseen, nimetä kullekin mittarille seurantavastuuhenkilö ja sopia etukäteen ajankohdat, jolloin tunnuslukuja seurataan.

## Miten mitata pelastustoimen tuottavuutta?

Seuraava esimerkki kirjasta ”Arvoa palvelutuotannon mittareista” (Jääskeläinen ym. 2013) kertoo, miten vaikuttavalla palvelutuotannon mittaamisella luodaan arvoa johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Pelastuslaitoksella pohdittiin tuottavuuden mittaamista. Aikaisempi mittausmalli laski yhteen määrämuotoisia tuotoksia, kuten hälytystehtäviä ja palotarkastuksia, ja seurasi niiden suhdetta kustannuksiin.

### Ongelmalliseksi koettiin, että:

- Pelastuslaitos ei tuota hälytystehtäviä, vaan kykyä vastata hälytyksiin.
- Pelastuslaitos ei itse suoraan vaikuta hälytysten määrään.
- Päivittäisten tehtävien lisäksi on varauduttava myös harvoin tapahtuviin suuronnettomuuksiin.
- Osassa hälytyksiä tietyt vahingot tapahtuvat riippumatta siitä, miten nopeasti ehditään paikalle.
- Mittausmalli ei ottanut huomioon palvelun laatua, yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa eikä yleensä toiminnan vaikuttavuutta, kuten onnettomuuksien ennaltaehkäisemistä.

Mittareiden kehittämiseksi luotiin uusi, laaja-alaisempi tuloksellisuuden mittausmalli. Uutta mittaristoa oli mahdollista käyttää toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi sen avulla laskettiin koko pelastustoiminnan tuottavuusindeksi, joka oli sekä kaupungin keskushallinnon että pelastuslaitoksen ylimmän johdon työkalu.



### YHTEISET VAIKUTUKSET

(mahdollisimman pienet henkilö- ja aineelliset vahingot)

### TUOTOKSET

(määrä ja laatu)

### TUOTOKSET

(määrä ja laatu)

### TUOTOKSET

(määrä ja laatu)

### PELASTUSTOIMINTA

- Tehtävät, joissa toiminta poikennut suunnitellusta
- Tavoittamisviive – toimintavalmiusaika
- Suoritevolyyymi

### ENSIHOITO

- Tavoittamisaika
- Suoritevolyyymi

### ENNALTAEHKÄISY

- Riskiluvun tavoitetason ylittävien erityistarkastuskohteiden määrä
- Turvallisuus asuintaloissa
- Suoritevolyyymi

### SYNERGIA

- Ensivastetehtävien osuus kaikista ensihoitotehtävistä

### YHTEISET PANOKSET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

- Käyttömenot / asukkaat
- Lyhyet sairauspoissaolot
- Suunnitellun ja toteutuneen koulutuksen suhde

*Pelastustoiminnan uusi tuloksellisuuden mittausmalli.*

### Pelastustoiminnan mittaaminen opetti, että:

- Oikean kapasiteetin määrittäminen ei työläytensä vuoksi ollut päivittäisen toiminnan mittaamisen kysymys vaan riskienhallintaan liittyvä selvitys.
- Kapeasti tulkittu tuottavuuskäsite ei toimi, koska yksittäisen prosessin tai toiminnon tuotos tarjosi harhaanjohtavaa tietoa koko toiminnan onnistumisesta.
- Vasteaika on oleellinen mittari, mutta sitä mitattaessa on otettava huomioon myös tehtävän laatu.
- On olennaista saada näkyviin myös työ, jota tehdään hälytystehtäviä odotellessa.
- Mittaamista voi kehittää huomattavasti pelkästään hyödyntämällä paremmin jo olemassa olevia tilastoja.

### Kokeilkaa tätä omalla työpaikalla

Perustakaa työryhmä pohtimaan ja kehittämään toiminnan mittaamista siten, että se tukee paremmin toiminnan kehittämistä ja johtamista. Palvelutuotannon mittaaminen saadaan vaikuttavaksi ottamalla henkilöstö ja esimiehet mukaan kehittämisprosessiin.

### Vihje!

Hyvinvointipalveluissa ei kannata rakentaa vaikuttavuusmittareita organisaatiolähtöisesti, lähtökohdan tulisi olla koko vaikutuksiin johtavassa palvelukokonaisuudessa.

## Mittarien kehittämisen prosessi

Kun mittareita kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa, voidaan menetellä näin:

Suunnitteluvaiheessa määritellään mittauksen käyttötarkoitus sekä huomioidaan ja priorisoidaan eri sidosryhmien tarpeet. Sitten valitaan mitattavat asiat ja pyritään kartoittamaan erilaiset näkemykset keskeisistä tavoitteista. Painotetaanko esimerkiksi tehokkuutta vai vaikuttavuutta? Kun tavoitellaan toiminnan kehittämistä, pitää mitattaviin asioihin pystyä vaikuttamaan operatiivisella toiminnalla.

Seuraavaksi laaditaan mittareita esimerkiksi työpajoissa. Määrällisten ja taloudellisten tunnuslukujen lisäksi on tarpeen miettiä, mitä laadulla ja vaikuttavuudella tarkoitetaan ja miten niitä voidaan mitata.

### Mittareina voivat olla esimerkiksi:

- asiakastyytyväisyys
- toiminnan aikaansaamat vaikutukset, kuten ikäihmisten toimintakyvyn Rava-mittari, opintojen loppuun saattaminen, työllistyminen, jonotusajat
- virheiden välttäminen, kuten vahingot, tapaturmat, reklamaatiot
- henkilöstön osaaminen, koulutus, hyvinvointi

Käyttöönoton kannalta pitää varmistaa mittaustiedon luotettava keruu. Lisäksi voi olla tarpeen kehittää tietojärjestelmiä.

### Tuottavuusmatriisi

Tuottavuusmatriisissa myös esimerkiksi palvelujen laatu, vaikuttavuus ja työhyvinvointi ovat kehittämisen kohteena. Mittareiden tarkoitus ei ole vain hälyttää silloin, kun alkaa mennä huonosti, vaan toimia johtamisen ja kehittämisen välineenä.

Tuottavuusmatriisi mahdollistaa moniulotteisen tuottavuustarkastelun. Se sopii hyvin tuottavuuden tarkasteluun ympäris-

tössä, joissa tuotosten mittaaminen on vaikeaa, kuten kunta-alalla usein on.

Matriisi mahdollistaa täysin erilaisten mittareiden tulosten yhdistämisen. Se toimii hyvin sektorikohtaisen johtamisen välineenä. Matriisin avulla voidaan määritellä sekä mittari- että matriisikohtaisia tavoitteita. Matriisin tuottama lukuarvo mahdollistaa tuottavuuden seurannan myös aikasarjana.

### Vihje!

Kun käytetään tuottavuusmatriisia, on hyödyllistä päättää etukäteen, missä yhteydessä tunnuslukujen kehittymistä seurataan, esimerkiksi kolmen kuukauden välein.

### Laatu ja henkilöstön hyvinvointi huomioon

Julkisessa palvelutuotannossa on tuottavuuden parantamisessa tarpeen ottaa huomioon perinteisen panos-tuotos-suhteen lisäksi myös palvelun laatu ja vaikuttavuus sekä työelämän laatu ja työntekijöiden hyvinvointi. Kun toiminta on tuloksellista, asiakkaiden tarpeisiin vastataan laadukkaasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti.

Vaikka mittaamiseen ei ole olemassa patenttiratkaisua, on silti mahdollista löytää mittareita, joista saadaan hyötyä tuloksellisuustyöhön organisaatioiden eri tasoilla. Silloin mittaaminen tukee johtamista sekä hyödyttää henkilöstöä, asiakkaita ja yleisesti toiminnan kehittämistä. Käytännössä mikään mittari ei kuitenkaan ole täydellinen.

Tärkeintä on, että mittari on käyttötarkoituksessaan hyödyllinen. Teknisen täydellisyyden sijaan huomio kannattaa kiinnittää mitattavaan asiaan liittyvien kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja motivointiin. Mittarit ovat vain yksi tapa kerätä informaatiota.

Mittaamisen haasteet johtuvat yleensä palvelun ja toimintasektorin erityispiirteistä. Keinoja onnistua ovat muun muassa mittauskohteen huolellinen analysointi ja purkaminen osiin, mittaaminen myös operatiivisella tasolla, toiminnan erityispiirteiden huomiointi sekä vaikuttava mittaaminen henkilöstölähtöisesti.

### **Vihje!**

Työelämän laatua on usein tarpeen mitata monipuolisemmin kuin pelkästään seuraamalla sairauspoissaoloja. Monipuolista tietoa kuntien henkilöstöstä löytyy myös kuntien henkilöstöraporteista.

### **Lisätietoja:**

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. ja Ukkola, J. (2013) Arvoa palvelutuotannon mittareista.

Tampereen teknillinen yliopisto – Mittaritiimi tutkimusryhmä / arvoa\_palvelutuotannon\_mittareista

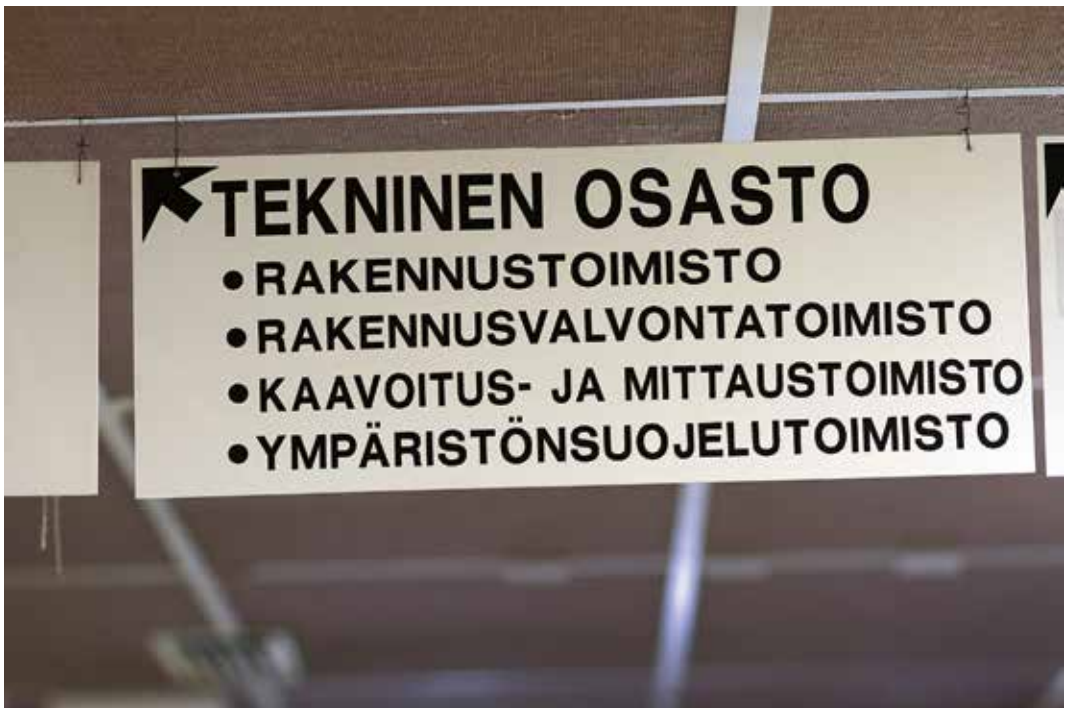
Valtionvarainministeriön kunta- ja aluehallinto-osasto (2014)

Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja.

<https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi/kuntatuottavuus/>

KT Kuntatyönantajat (2013) Henkilöstövoimavarojen arviointi.

Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen.



# 24 Palkitse hyvästä työstä ja kehittämisestä

*Palkitsemisessa ei ole kyse vain rahasta, vaan myös tunnustuksen antamisesta hyvälle työsuoritukselle.*

## **Martinlaakso: Mukava työyhteisö palkittiin**

*”Martinlaakson terveysasema on palkittu parhaana työyhteisönä Vantaan kaupungin Hyvä työyhteisö -kilpailussa. Terveysasemalla on hyvä maine, ja työntekijät suosittelisivatkin omaa työpaikkaansa ystävälleen. Mukavalle työpaikalle on myös helpompaa houkutella uusia työntekijöitä. Martinlaaksossa kaikki lääkärintuivat ovatkin täytettynä.*

*Martinlaaksossa töiden sujuvuutta parantaa eri ammattiryhmien välisen hierarkian madaltaminen. Käytännössä esimerkiksi hoitajat voivat perehdyttää uuden lääkärin hoitotyöhön. Terveysasemalla on myös aloitettu päiväpoliklinikkatoiminta.”* (Vantaan Sanomat 13.2.2014)

Myönteinen uutinen paikallislehdessä oli lisäbonus Martinlaakson terveysaseman 35 työntekijälle, jotka palkittiin vuonna 2014 kaupungin parhaana työyhteisönä. Kunnian ja maineen lisäksi saatiin pienehkö rahasumma työyhteisön käyttöön. Suurin palkinto lienee kuitenkin se, että tunsivat työskentelevänsä mukavalla ja hyvin toimivalla työpaikalla.

## **Juhlistetaan onnistumista**

Mitä voimme kokeilla ja tehdä omalla työpaikallamme? Juhlistetaan onnistumisia ja palkitaan hyvistä suorituksista ja hyvästä kehitystyöstä.

Palkitseminen vaikuttaa enemmän kuin yleensä ajatellaan. Kysymys ei ole vain rahasta, vaan hyvin tehdyn työn ja sen tekijän arvostamisesta, tunnustuksen antamisesta ja kiinnostuksen osoittamisesta.

Työnantajan palkkana maksettavan palkitsemisen perustan muodostavat sopimusalakohdaiset (KVTES, OVTES, TS, LS,

TTES) palkkausjärjestelmät. Paikallisesti voidaan luoda yhtenäinen ohje palkkana maksettavalle palkitsemiselle, jota sovelletaan kullakin virka- ja työehtosopimus-alalla ottaen huomioon niiden omat määräykset ja erityispiirteet.

Järjestelmällinen tuloksellisuuden parantaminen ja toiminnan kehittäminen edellyttävät tuekseen palkitsemista. Palkitseminen osoittaa myönteisellä tavalla, että nyt ollaan liikkeellä tosissaan. Se tuo ryhtiä kehittämiseen ja nostaa onnistumiset esiin. Latistavaa on, jos hyvästä työstä ei seuraa yhtään mitään. Moni hyväkin kehityshanke jää silloin piiloon tai keskenräiseksi.

## **Esimies tai johtaja, pohdi näitä:**

- Kun joku tekee työnsä hyvin, mitä tapahtuu?
- Kun tuloksikkoo kehittää toimintaansa, mitä tapahtuu?
- Kun saavutetaan jotakin merkittävää, mitä tapahtuu?
- Jos joku ei kiinnostu kehittämisestä, mitä tapahtuu?

Jos vastaus kaikkiin on ”ei mitään”, on organisaation ja ihmisten johtamisessa parantamisen varaa. Aikaisemmin budjetitaloudessa oli jopa melko tavallista, että toiminnan kehittämisen hyödyt ja säästöt ohjattiin sellaisille yksiköille, jotka eivät olleet toimintaansa kehittäneet.

Tutkimusten mukaan ihmiset toivovat, että esimies huomaisi hyvin tehdyn työn ja antaisi siitä tunnustusta. Lisäksi toivotaan, että myös organisaatio osoittaisi arvostustaan palkitsemisen keinoin. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa rahalla palkitsemiseen voi kuitenkin olla vaikea osoittaa varoja.

## Miten palkita, kun talous on tiukalla?

### 1. Tuloksellisten työyhteisöjen palkitseminen

Tuloksellisten, hyvien tai innovatiivisten työyhteisöjen palkitseminen, kuten Martinlaakson terveystaseman hyvän työyhteisön palkinto, on käytössä jo monessa kuntaorganisaatiossa. Itse palkinto voi olla pelkkä kunniamaininta, kunniakirja, kehittämisrahaa tai rahapalkkio.

Usein työryhmä tai raati valitsee palkittavat tehtyjen ehdotusten joukosta ja voittajat julkistetaan juhlavassa tilaisuudessa. Palkitsevaa voi olla myös työyhteisön saama näkyvyys esimerkiksi henkilöstölehdessä, henkilöstökertomuksessa tai paikallislehdessä.

Kunnan tai kuntayhtymän kannalta on tietenkin sitä parempi, mitä useampi toimintaansa kehittänyt yksikkö tällaiseen kilpailuun osallistuu ja siinä vielä menestyy. Siksi ei kannata etukäteen päättää palkittavien lukumäärää tai päättää, että vain yksi voi voittaa. Mieluummin palkitaan kaikki palkitsemisen arvoiset eikä säästellä erilaisissa kunniamaininnoissa.

Esimerkiksi Suomen parhaat työpaikat-kilpailussa on tavallista, että samat organisaatiot osallistuvat kilpailuun useina peräkkäisinä vuosina ja kehittävät samalla toimintaansa.

Kilpailussa menestyneiden yksikköjen vetäjiä kannattaa pyytää ilmoittamaan yksikkönsä Kuntekon tuloksellisuustyöverkostoon, jolloin yksiköiden hyvät käytännöt ja kehitystarinat saavat myös valtakunnallista näkyvyyttä.

### 2. Hyödyn jakaminen

Kun käynnistetään laaja tuottavuus- tai säästöohjelma, voidaan osa syntyneestä hyödyistä ohjata henkilöstölle tulos- tai kertapalkkioina.

Eräässä kaupungissa päätettiin ottaa käyttöön tulospalkkio, jonka maksaminen

perustuu vuosittain ennalta asetettuihin tuloksellisuuspalkkiomittareihin, jotka on johdettu kaupungin strategisista tavoitteista. Tuloksellisuuspalkkioilla kannustetaan henkilöstöä yhteisten päämäärien saavuttamiseen.

Tuloksellisuuspalkkiota voidaan maksaa parhaiten menestyneille tai parhaiten edistyneille yksiköille. Tavoitteena on edistää kustannustehokasta palveluiden tuottamista, palveluprosessien sujuvuutta, asiakas- ja asukastyytyväisyyttä sekä henkilöstön työhyvinvointia ja työelämän laatua. Tuloksellisuuspalkkiojärjestelmä on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, johon kuuluu tavoitteiden asettaminen, niiden mittaaminen ja palkitseminen.

Toisessa kaupungissa puolestaan kaikki vuoden 2014 tulospalkkiojärjestelmät rakennettiin tukemaan talous- ja velkaohjelman mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Kerran vuodessa maksettavan palkkion suuruus oli enintään 1 500 euroa vuodessa työntekijää kohden. Palkkiot piti pystyä maksamaan siten, ettei tulosalueen talousarvio ylity. Liikelaitoksissa ne maksettiin voittoolyijäämistä.

### 3. Ryhmäaloitepalkkiot

Eräällä työpaikalla kuka vain sai esittää ratkaistavaa ongelmaa. Ne kirjattiin näkyviin seinätaululle. Taululle saattoi kirjoittaa myös ratkaisuehdotuksiaan. Yksikköpalaverissa ongelmia ja niiden ratkaisuehdotuksia käsiteltiin yhdessä. Tarvittaessa nimitettiin vapaaehtoisista työryhmä tuottamaan, kokeilemaan ja toteuttamaan tietyn ongelman ratkaisuja. Samalla määriteltiin myös ryhmäpalkkio, joka maksettaisiin, jos ongelma saataisiin ratkaistua.

Lisäksi nimettiin kummijohtaja, jonka tehtävä oli tukea työryhmää ja tarvittaessa auttaa ratkaisun toteuttamisessa. Miltei kaikki taululle kirjatut ongelmat kyettiin ratkaisemaan.

Tämäntyyppisiä jatkuvan parantamisen menetelmiä on käytössä useissa menesty-

neissä suomalaisyrityksissä, erityisesti teollisuudessa. Mielenkiintoista niissä on tapa, jolla henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Keskimääräinen toteutettujen aloitteiden lukumäärä työntekijää kohden saattaa olla niissä esimerkiksi kolme aloitetta vuodessa. Ryhmäaloite-mallissa myös johto on vahvasti tuke-massa kehittämistä. Palkitsemisen muo-tona se on eräs kaikkien tehokkaimmista.

#### 4. Erikois- ja kertapalkkiot

Eräässä kunnassa kirjastokoira auttoi kirjastoon tulevia lapsia, nuoria ja aikuisia, joilla oli jokin lukemiseen liittyvä pulma. Lukemaan oppii vain lukemalla. Kirjasto-koiralle asiakas voi lukea ilman, että kuuntelija huomauttaa mahdollisista vir-heistä. Sinä vuonna kirjasto oli yksi kau-pungin innovaatiopalkinnon saajista.

Toisella työpaikalla esimiehet saivat puolivuositain nipun kaksiosaisia kerta-palkkioseteleitä, joilla pyrittiin huomioi-maan hyvin tehty työ tai kehittäminen. Setelin ensimmäinen osa annettiin työntekijälle tiedoksi siitä, että kertapalkkio on tulossa, ja toinen osa toimi maksamisen perusteena palkanlaskennassa.

Erikois-, pika- tai kertapalkkioilla voi-daan palkita nopeasti ylimääräisistä pon-nisteluista ja isommistakin saavutuksista. Jos niitä käytetään, on suositeltavaa kou-luttaa esimiehet tehtävään. Onnistuessaan erikoispalkkioilla on melkoinen myönteinen voima. On hyödyllistä keskustella työyhteisössä etukäteen siitä, mitkä asiat siellä voisivat olla hyviä palkitsemisen perusteita.

Tehokkaita ja näyttäviä palkitsemisen muotoja ovat erityisen merkittävän kehitystavoitteen tueksi laaditut kannusteohjelmat. Niissä tavoitteiden saavuttamiseen liitetään muutakin kuin rahaa: markki-nointia, viestintää, näkyvää seuranta, asioita, joita työyhteisössä arvostetaan ja kiinnostavia tapoja seurata tavoitteisiin pääsyä. Kannusteohjelmat toteutetaan tavallisesti ohjelmatoimistojen kanssa.

Kategoria	Kertapalkkion määrä	Kertapalkkion peruste
I	150 euroa	Kertaluonteinen tapahtuma, keino kertoa, että hyvä työ on huomattu
II	300 euroa	Hyvä työssä onnistuminen, tuloksellinen työ
III	450 euroa	Palkkio innovatiivisesta uusajattelusta, tai kuten edellisessä kategoriassa, erittäin hyvä työssä onnistuminen

*Esimerkki kertapalkkiojärjestelmästä.*

#### Vihje!

Parhaimmillaan erikoispalkkio on, kun erityisen hyvästä työsuorituksesta palkitaan jollain, mitä palkkion saaja arvostaa. Samalla se osoittaa hänelle, että palkitsemiseen on paneuduttu.

#### Lisätietoja:

Hakonen, N., Hakonen, A.,  
Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014)  
Palkitse taitavammin – palkitsemistavat  
esimiestyön ja johtamisen välineinä.  
2. uudistettu painos. Sanoma Pro  
(Talentum).  
KT Kuntatyönantajat (2013)  
Toimiva palkkaus on kaikkien etu.  
KVTES-palkkausjärjestelmäopas.  
KT Kuntatyönantajat (2013)  
Tuloksellisuutta palkkausjärjestelmällä.  
Kunnallisen opetushenkilöstön palkkaus-  
järjestelmäopas.

# 25 Mistä tukea kehittämiseen?

*Kaikkeaa ei tarvitse osata ja tietää itse*

## Asiantuntijoita ja konsultteja

Omaan kehittämistyöhön on mahdollista hakea asiantuntija- ja vertaistukea Kuntakon ja muiden työelämän kehittämisen palveluntarjoajien kautta. Jonkin verran on mahdollista hakea myös rahallista tukea kehityshankkeisiin.

Suurin osa työelämän kehittämisestä tehdään kuitenkin työpaikoilla omin voimin. Se mitä ei ennestään osata, voidaan opetella. Näin toimittiin aikanaan esimerkiksi kirjastojen siirtyessä digiaikaan, kun palkkataso ei houkuttanut ATK-ammattilaisia.

Saatavilla on usein myös hyviä opaskirjoja. Entä jos ryhtyisimme oikeasti toimimaan niiden neuvojen mukaisesti? Niin teki erään huippuyksikön johtaja. Kun häneltä kysyttiin onnistumisen salaisuutta, hän kertoi olleensa johtamisessa aloittelija. Niinpä hän oli vain ryhtynyt noudattamaan opaskirjan neuvoja ja ohjeita.

Työelämän kehittämiseen on myös saatavilla paljon muuta ulkopuolista tukea. Joillekin ulkopuolinen tuki tarkoittaa tuttua kollegaa, konsulttia tai vaikka ammattikorkeakoulun opettajaa, jonka kanssa voi pohtia asioita. Eräässä isojen organisaatioiden johtajien tapaamisessa piti kertoa, millaisesta tuesta oli ollut eniten hyötyä uran aikana. Vastaus oli napakka: pitkästä yhteistyöstä yliopiston kanssa.

### Vihje!

Oman organisaation kehittämishankkeet ovat kiinnostavia tutkimuksen ja opinnäytetöiden kohteita. Myös joku henkilöstöön kuuluvista voi tehdä lopputyönsä toimintatapojen uudistamisesta.

## Hyviä työskentelymenetelmiä

**Coaching** on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. **Mentoroinnissa** puolestaan on mahdollista hyödyntää kokeneemman neuvoja ja osaamista omassa työssä ja kehityksessä.

**Vertaisoppimisessa** vaihdetaan kokemuksia ja opetellaan asioita yhdessä toisten samankaltaisessa tilanteessa olevien kanssa. Myös Kunteko tarjoaa siihen mahdollisuuksia kehittämisverkostoissaan.

## Kehittämistoiminnan tuloksellisuus edellyttää asiantuntemusta

### Muutosjohtaja

Kehittämishanke tarvitsee työpaikan johdon vahvan tuen. Mitä näkyvämmiin johtoon näyttää uudistamisen suuntaa, perustelee kehittämisen tarpeita ja liputtaa johdon ja henkilöstön yhteistyön tärkeyttä, sitä sujuvammin kehittämisessä päästään eteenpäin. Muutosjohtaja on kehittämistyön visionääri ja henkilöstön motivaattori.

### Ulkopuolinen konsultti

Kehittämisprojektin laajuudesta ja kunta-työpaikan omista kehittäjäosaajista riippuen kehittämisprojektiin usein palkataan ulkopuolinen kehittämisen asiantuntija. Kehittämiskonsulteiksi nimetyt asiantuntijat ohjaavat projektin etenemistä prosessimaisesti kehittämisvaiheesta toiseen, opastavat vaiheisiin sopivien kehittämismenetelmien valinnassa ja ohjaavat henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia toimintatapojen uudistamistyössä. Ulkopuolinen konsultti voi toimia myös projektipäällikkönä. Tär-





keintä on pitää kokonaisuus liikkeessä ja kuulla muutosten ideoimisessa johtoa, henkilöstöedustajia ja henkilöstöä.

### **Sisäinen asiantuntija**

Usein kuntien organisaatioissa on kehittämisen asiantuntijoita, joilla on tarvittava kehittämisosaaminen ja kokemus ohjata kehittämisprojektia sisäisenä konsulttina. Käytännön kokemuksien mukaan sisäinen konsultointi toimii, jos asiantuntija ei ole ”omalla maallaan”, eli arkityö voi olla hallinnossa, mutta konsultointi sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisprojektissa. Keskustelu- ja kehittämisryhmä edellyttää aina luottamusta projektin ohjaajia kohtaan. Luottamus on sitä helpompaa saavuttaa, mitä vähemmän kehittäminen ohjaajat ovat itse osallisena muutoksiin.

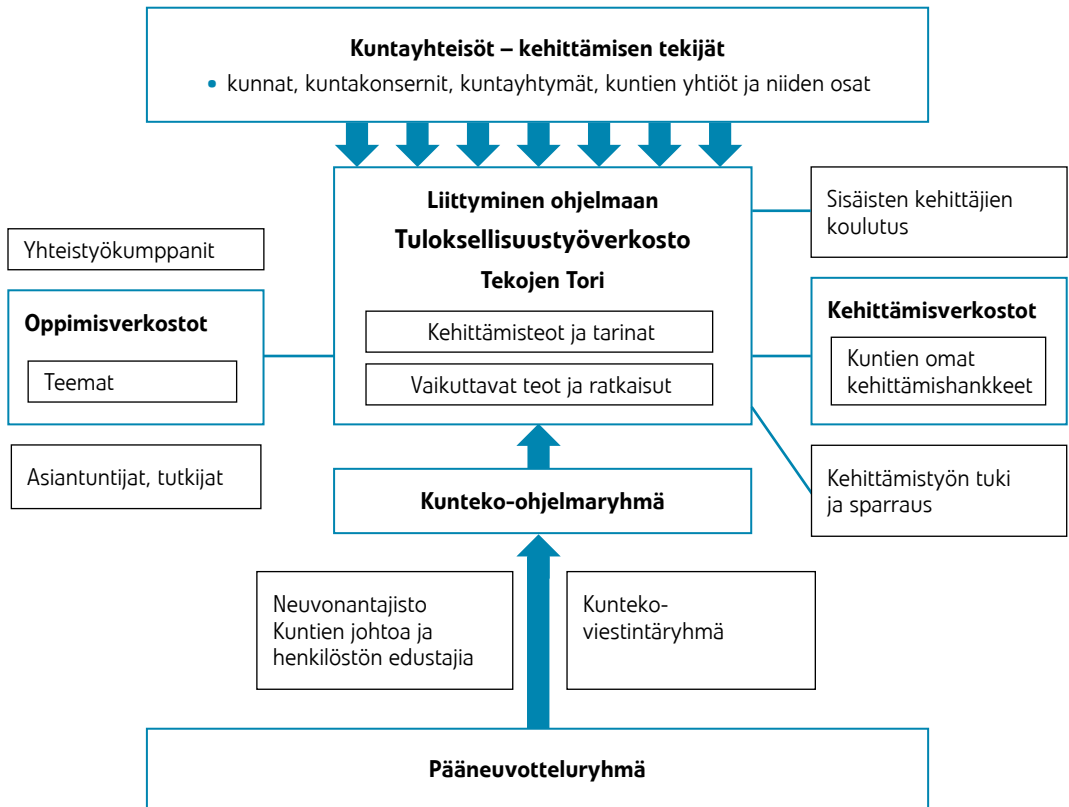
### **Esimiesten ja henkilöstön edustajien rooli**

Esimiehet vastaavat omien alueidensa muutoksista, joten he ovat tärkeitä kehittämisen vetureita omilla alueillaan. Kehittämisprojekti on esimiehille mainio menetelmä luoda ryhmänsä kanssa systemaattisen kehittämisen toimintatavat.

Onnistuneissa projekteissa henkilöstön edustajat on otettu alusta lähtien mukaan. Projekteissa on tavoiteltu sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua. Kehittämis-toiminta tapahtuu johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistyönä, jossa molemmilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys kehittämisen tarpeista ja sen menetelmistä ja toimintatavoista.



# 26 Kunteko 2020 pähkinänkuoressa



## Kunteko 2020:n seitsemän toimintamuotoa kehittämisen tukena:

1. Tuloksellisuustyöverkosto
2. Oppimisverkostot
3. Kehittämisyöryt
4. Sisäisten kehittäjien koulutus
5. Kehittämistyön tuki ja sparraus
6. Vaikuttavat käytännöt
7. Tutkimusyhteistyö

Toimintamuodot esitellään lyhyesti tässä luvussa ja tarkemmin Kuntekon nettisivuilla loppukeväästä 2015 alkaen.

## Kuntekolle on asetettu kuusi tavoitetta:

1. Tehdä näkyväksi kuntakentällä tehty kehitystyö
2. Levittää ohjelmassa ja sen ulkopuolella syntyviä vaikuttavia käytäntöjä
3. Parantaa kehittämisosaamista kuntakentässä
4. Käynnistää ja tukea uutta kehittämistoimintaa
5. Syventää oppimista kuntakentästä nousevien teemojen ympärillä
6. Tuottaa kunta-alalle läpimurtoinnovaatioita työelämään

## Kuntekon kahdeksan kehittämisperiaatetta:

1. Kehittäminen lähtee kuntaorganisaatioiden ja niiden yksikköjen omista kehittämistarpeista.
2. Sillä edistetään samanaikaisesti tuloksellisuutta, tuottavuutta ja työelämän laatua.
3. Kehittäminen on yhteistoiminnallista, siihen osallistuvat sekä johto että henkilöstö.
4. Kehittämisen kohteena voi olla koko kunta, kuntakonserni, kuntayhtymä, kunnan omistama yhtiö tai yksi tai useampi niiden osa, esimerkiksi toimiala, tuloksyksikkö tai toiminto.
5. Kehittämiseen kuuluu sekä parhaiten kokemusten ja oppien soveltaminen omaan toimintaan että kokemusten jakaminen toisille.
6. Innovatiivisten ja toimialarajat ylittävien palveluratkaisujen lisäksi kohteena voi olla yhtä hyvin pieni, arkinen parannus.
7. Kehittämisspolut ja niille asetetut tavoitetasot (hyvä perustaso – kehittäjä – edelläkävijä) ovat työyhteisö- tai organisaatiokohtaisia.
8. Kunteko ei ole hankkeille, joiden tavoitteena on henkilöstön lomauttaminen tai irtisanominen.

## 1. Tuloksellisuustyöverkoston kautta mukaan Kuntekoon

Kuntekon yhteen kokoava voima ja verkostoitumistori on **Tuloksellisuustyöverkosto** eli **Tekojen tori**. Siihen liittyttyään työyhteisö, organisaatio tai henkilö saa ajankohtaista tutkimustietoa, vaikuttavia käytäntöjä, tietoa rahoitusmahdollisuuksista, tietoa tapahtumista ja vapaista paikoista kehittämishankkeissa.

Tuloksellisuustyöverkoston jäsenet voivat myös verkostoitua keskenään ja ehdottaa uusia kehittämisen ja kiinnostuksen kohteita ohjelmalle. Tulokselli-

suustyöverkosto toimii Kunteko 2020:n julkisivuna ja ovena muihin toimintamuotoihin.

Tuloksellisuustyöverkoston liittymisen ja sen jäsenyys ovat kuntaorganisaatioille ja niiden henkilöstölle maksuttomia. Verkoston tarkoitus on tavoittaa ja tehdä näkyväksi kuntatyöpaikoilla tehtävä työelämän kehittäminen ja mahdollistaa tehokas kokemusten vaihto ja verkostoituminen.

### Tuloksellisuustyöverkosto:

- Toteuttaa erilaisia kyselyitä ja tiedottaa ajankohtaisista asioista
- Seuraa säännöllisesti kaikkien verkoston ilmoitettujen kehittämishankkeiden etenemistä
- Etsii osanottajia tarjolla oleviin uusiin kehittämis- ja oppimisverkostoihin ja kehittäjäkoulutukseen
- Viestii vaikuttavista käytännöistä työelämän kehittämisessä

## 2. Oppimisverkostoihin mukaan omassa aikataulussa

Oppimisverkostoja käynnistetään kuntakentästä nousevien kehittämisteemojen ympärille. Tavoitteena on, että ohjelman aikana käynnistetään enintään 12 oppimisverkostoa yhdessä Kuntekon yhteistyökumppaneiden kanssa. Kunteko tiedottaa oppimisverkostoista ja niiden tuloksista Tuloksellisuustyöverkoston kautta.

### Oppimisverkosto:

- toimintaan voi osallistua osallistujan oman aikataulun ja kiinnostuksen mukaisesti
- teema yhdistää osanottajia (esimerkiksi tiedolla johtaminen tai moninaisuuden johtaminen)
- liittyminen on maksutonta
- Kunteko 2020:n hyväksymä yhteistyökumppani vastaa toiminnasta

- Verkostossa kerrotaan teemaan liittyvistä tutkimustuloksista, kiinnostavista kokemuksista, palvelutuotteista, tilaisuuksista ja kehittämishankkeista
- Verkostoon voi osallistua halutessaan vain seuraamalla ajankohtaisviestejä
- Oppimisverkosto voi lisäksi järjestää halukkaille esimerkiksi teemaseminaareja, työpajoja, koulutusta, asiantuntijatuokea, palvelutuotteita, tutkimuksia teemasta, kehittämishankkeita ja -verkostoja

### 3. Kehittämisyverkostosta tukea omalle kehityshankkeelle

Kehittämisyverkostoilla tuetaan kuntatyöpaikalla jo käynnissä olevaa tai käynnistettävää kehittämistä. Verkosto kokoontuu parin kuukauden välein vaihtamaan kokemuksia ja oppimaan toisilta kokeen verkostokoordinaattorin johdolla.

Kuntekossa käynnistetään vuosittain useita kehittämisyverkostoja. Teemoja ja ehdotuksia uusiksi kehittämisyverkostoiksi kerätään Tuloksellisuustyöverkostossa. Mahdollista on käynnistää kehittämisyverkosto myös jonkin kokonaan uuden asian kehittämiseksi ja kokeilemiseksi.

Kehittämisyverkoston osanottajat voivat olla kokonaisia kuntia tai kuntayhtymiä, niiden yksiköitä tai yksittäisiä työpaikkoja. Verkostoon osallistuu tyypillisesti 4–10 kuntaorganisaatiota. Osanottajien määrä yhdessä kehittämisyverkostossa on rajoitettu, jotta yhteiskehittäminen, toisilta oppiminen ja kokemustenvaihto onnistuisivat. Halukkaat organisaatiot voidaan koota myös esimerkiksi alueellisesti lähellä toisiaan olevista kuntaorganisaatioista.

Kehittämisyverkostot ja vertaisoppiminen ovat edullinen tapa saada tukea kehittämiselle omalla työpaikalla. Kuntekon kehittämisyverkostoon osallistumisesta tehdään sopimus kunkin osanottajan ja verkostokoordinaattorin välillä.

Sopimuksessa määritellään tarvittavat roolit, tehtävät ja organisaatiokohtaiset tavoitteet. Kuntekon kehittämisyverkostoja pyydetään lisäksi kokoamaan oman toimintansa kannalta kiinnostavien käytäntöjen Top 10 -luettelo myös muiden kuntatyöpaikkojen käyttöön.

Käynnistettävistä kehittämisyverkostoista tiedotetaan Kuntekon ajankohtaisviesteissä. Verkostokoordinaattorit ovat yhteydessä kiinnostuneisiin kuntatyöpaikkoihin. Lisäksi voidaan järjestää tilaisuuksia, joissa esitellään tulossa olevan kehittämisyverkoston toimintaa. Tarkemmat suunnitelmat ja aikataulut laaditaan verkostoon osallistuvien kesken.

### 4. Sisäisten kehittäjien koulutus

Kuntatyöpaikoilla tapahtuvan kehittämisen tueksi Kunteko järjestää avoimia ja alueellisia sisäisten kehittäjien koulutuksia. Ne ovat myös yksi tapa tukea oraalla tai jo käynnissä olevaa kehittämistyötä.

Koulutuksen sisältöjä ovat esimerkiksi yhteistoiminnallisen kehittämisen mallit, oman työpaikan kehittämistarpeiden määrittely ja oman työpaikan kehittämispolun rakentaminen sekä kehittämistarinat muilta työpaikoilta. Tällaisen koulutuksen tarkoituksena on tavoittaa laajasti kuntien työelämänkehittäjät ja työyhteisöt sekä kouluttaa osallistujia työelämän yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Tarkoituksena on, että koulutukseen osallistuu sekä työnantajien että henkilöstön edustajia.

### 5. Kehittämistyön tukea ja sparrausta

Tuloksellisuustyöverkostossa mukana olevat työpaikat voivat pyytää Kuntekosta kehittämistyön tukea ja sparrausta omaan organisaatioonsa. Käytännössä kysymys on yhden päivän kestävästä maksuttomasta neuvonnasta oman kehittämistyön

alku- tai käynnistysvaiheessa, suvantovaiheessa tai mietittäessä jatkoaskelia.

Lisäksi Kunteko tarjoaa neuvontaa ja asiantuntemusta erilaisten ulkopuolisten rahoitusvaihtoehtojen kartoittamiseen ja rahoitustuen hakemiseen työpaikkakohtaisille kehittämishankkeille. Kunteko itse ei rahoita työpaikkojen kehittämishankkeita.

## 6. Vaikuttavat käytännöt kiertoon

---

Hyviä kunta-alan työelämän kehittämishankkeita ja kiinnostavia kokeiluja ei usein tunneta riittävästi edes oman organisaation sisällä, eivätkä ne leviä tarpeeksi kuntaorganisaatioiden välillä. Kuntatyöhön ja yleensä työelämän kehittämiseen sopii kuitenkin hyvin toisten kokemuksista oppiminen sekä vaikuttavien käytäntöjen ja ratkaisujen hyödyntäminen ja jakaminen.

Kuntekossa tavoitteena on vaikuttavien käytäntöjen järjestelmällinen kerääminen, arviointi ja levittäminen eri kanavien kautta. Vaikuttavia ja kiinnostavia käytäntöjä ja kehittämistarinoita pyritään kuvaamaan ja haastattelemaan niiden toimijoita siten, että käytäntö leviäisi paremmin ja olisi hyödynnettävissä muuallakin kuntakentässä.

## 7. Enemmän tutkimusyhteistyötä

---

Tavoitteena on, että tutkimustuloksia pysytään hyödyntämään kehittämistyössä. Tarkoituksena on myös tukea kuntatyöpaikoilla tapahtuvaa kehittämistä opinäytteiden, lopputöiden ja tutkimusten avulla. Myös omassa toiminnassaan Kunteko pyrkii hyödyntämään tutkimustuloksia ja rohkaisemaan tutkijoita mukaan kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaan ja tekemään siihen liittyvää tutkimustyötä

# 27 Vaikuttavat käytännöt esiin

*Opitaan toistemme kokemuksista ja levitetään hyviä ratkaisuja eteenpäin.*

Toisten kokemuksista oppiminen ja hyvien, parempien ja kiinnostavien käytäntöjen kerääminen, hyödyntäminen ja jakaminen sopivat kuntatyöhön erittäin hyvin. Siksi Kuntekossa pyritään satsaamaan vaikuttavien tekojen järjestelmälliseen keräämiseen eri kanavien kautta sekä käymällä paikan päällä kuuntele-massa ja keräämässä kokemuksia.

## **Aiemmin pulmana on ollut, että:**

- Hyviä kunta-alan työelämän kehittämishankkeita ja kiinnostavia kokeiluja ei tunneta riittävästi edes oman organisaation sisällä
- Hyvät kokeilut ja käytännöt eivät leviä kuntaorganisaatioiden välillä
- Hyvän kuntatyön ja sen onnistuneen kehittäminen näkyvyys on heikkoa, olivatpa kysymyksessä sitten kuntalaiset tai poliittiset päättäjät

## **Parhaat käytännöt suuryrityksessä**

Erään kansainvälisen yrityksen menestystä vauhditti uusi tapa toimia. Kunkin maaorganisaation tehtäväksi asetettiin kehittää toimintaansa siten, että kehittämisessä hyödynnetään alan parhaita käytäntöjä. Sitä ei tietenkään kerrottu, mitä nuo parhaat käytännöt olisivat, vaan kunkin yksikön piti miettiä ja löytää ne itse.

Tuloksena oli hyvin erilaisia ratkaisuja, mutta oleellista oli, että toiminta kehittyi rutkasti. Menestykseksi osoittautuivat vuosittaiset tapaamiset, jossa kunkin maan edustajat kertoivat, miten ovat näitä parhaita käytäntöjä kehittämisessään hyödyntäneet.

## **Kokeilkaa tätä omalla työpaikallanne**

Pohtikaa, mitkä nykyisin ovat oman toiminnan kannalta kiinnostavia ja vaikuttavia käytäntöjä. Perehtykää niihin ja hyödyntäkää niitä omaa toimintaanne kehi-

tettäessä. Olkaa valmiit jakamaan omia kokemuksianne. Ilmiantakaa ne Kuntekoon.

## **Toimintaympäristö muuttuu**

**Dave Snowdenin** (2007) mallissa kuvataan erilaisia toimintaympäristöjä ja niihin sopivia toimintamalleja. Kaikkialle sellaisenaan sovellettavat parhaat käytännöt edellyttäisivät mallin mukaan sitä, että työyhteisön toimintaympäristö ja sen muutokset lähivuosina tunnettaisiin tarkasti (seuraavan sivun kuvassa oikea alakulma).

Kunta-alalle ei kuitenkaan aina ole näin. Toimintaympäristö on liikkeessä, ja usein sen muutoksia voi olla vaikea ainaakaan täysin ennakoida (kuvassa vasen yläkulma). Silloin käyttökelpoisia voivat olla hyvät käytännöt, tai kenties on tarpeen luoda kokonaan uusia tulevaisuuden käytäntöjä. Kummatkin ovat kiinnostavia myös muiden vastaavassa tilanteessa olevien kuntaorganisaatioiden kannalta.

- Monimutkaisessa toimintaympäristössä syy- ja seuraussuhteet ovat usein vaikeasti hahmotettavia ja toimenpiteiden vaikutukset tulevat näkyviin vasta jälkeenpäin. Kokeilujen ja yhteistyön kautta etenemällä luodaan samalla tulevaisuuden käytäntöjä.
- Tiedettävissä olevassa toimintaympäristössä on mahdollista soveltaa hyviä käytäntöjä, vaikka syy- ja seuraussuhteiden selvittäminen saattaakin edellyttää analysointia, tutkimista ja erityisasiantuntemusta.
- Kaoottisessa ympäristössä toimenpiteiden vaikutukset eivät ole ennakoitavissa, mutta silti on pakko toimia. Selviytyminen voi edellyttää ainutkertaisia käytäntöjä.
- Tiedossa olevassa toimintaympäristössä syy- ja seuraussuhteet ovat ilmeisiä ja parhaat käytännöt sovellettavissa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monimutkaisessa toimintaympäristössä</b> syy- ja seuraussuhteet ovat usein vaikeasti hahmotettavia ja toimenpiteiden vaikutukset tulevat näkyviin vasta jälkeinpäin. Kokeilujen kautta etenemällä luodaan samalla tulevaisuuden käytäntöjä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiedettävissä olevassa toimintaympäristössä</b> on mahdollista soveltaa hyviä käytäntöjä, vaikka syy- ja seuraussuhteiden selvittäminen saattaa edellyttää analysointia, tutkimista ja erityisasiantuntemusta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kaottisessa ympäristössä</b> toimenpiteiden vaikutukset eivät ole ennakoitavissa, silti on pakko toimia. Selviytyminen voi edellyttää ainutkertaisia käytäntöjä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiedossa olevassa toimintaympäristössä</b> syy- ja seuraussuhteet ovat ilmeisiä ja parhaat käytännöt sovellettavissa</li> </ul>

*Cynefin malli: Erilaisia toimintaympäristöjä ja niihin sopivat käytännöt.*

Kuntekossa tavoitellaan toimintokohtaisia Top 10 -kiinnostavien ja vaikuttavien käytäntöjen listoja, joita kerätään ohjelman eri verkostoissa, kyselyissä ja tutkimusyhteistyön avulla. Osanottajien tulisi siis tarkastella tiedossaan olevia kiinnostavia käytäntöjä. Toinen tärkeä asia on kuvata oma kehittämistarina ja mahdolliset kiinnostavat käytännöt.

Yksinkertainen tapa kuvata kehittämistarinoita on kertoa, miten oli ennen, miten on nyt, ja mitä on tehty toiminnan kehittämiseksi. Usein kiinnostavaa toisten kannalta on kuvata myös hankkeen tulok-

sia (tuottavuus, tuloksellisuus, työelämän ja palvelun laatu, taloudellisuus), sekä mikä oli vaikeaa kehittämisspolun jossain vaiheessa. Kehittämisspolut ja niille asetetut tavoitetasot (hyvä perustaso – kehittäjä – edelläkävijä) ovat yleensä hyvin työyhteisö- tai organisaatiokohtaisia.

Kiinnostavan käytännön kuvaaminen on yleensä mahdollista parilla, kolmella tekstikappaleella. Kuvauksen voi ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti: kiinnostavan käytännön kuvaus, miksi se voi olla hyödyllinen, mitä tuloksia sen avulla on saavutettu.

# 28 Kehittämisverkostot uudistusten tukena

*Kehittämisverkostoon liittyminen on hyvä tapa saada tukea omaan kehittämiseen.*

## Helpotusta asiakkaille ja talousvastaaville

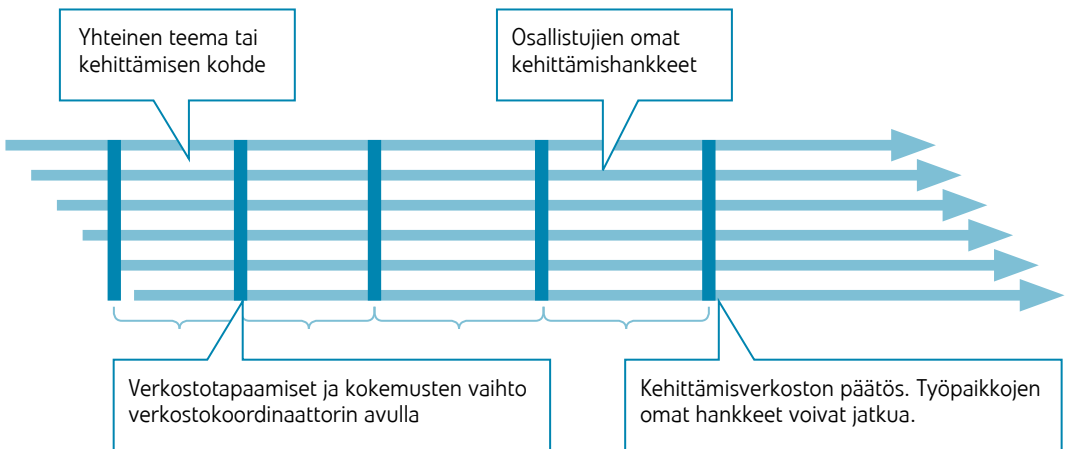
Kun Järvenpään kotisairaala ryhtyi tarjoamaan ympärivuorokautista hoitoa potilaan kotona, harva se viikko joku kollega tai muu alan toimija kävi vierailmassa ja tutustumassa toimintaan. Saman alan ihmiset verkostoituvat luonnostaan. Moni ymmärtää ja uskoo paremmin, kun itse näkee, mitä toiset tekevät.

Sitra haki osanottajia **Työelämän laadulla tuottavuutta** (Latu) -hankkeeseen. Ensimmäiseen kehittämisverkostoon osallistui Lieksan kaupunki sekä Hollolan, Punkalaitumen, Maskun ja Siikajoen kunnat. Esimerkiksi Hollolassa tuotettiin

lukuisia kehittämisideoita eri toimialoille. Toimenpiteiden avulla helpotettiin merkittävästi kunnan taluspaineita.

Siikajoella taloudellisuutta lisäsi esimerkiksi muutos vanhusten hoidon porrastuksessa, siten että hoitopaikkaa ei tarvitse enää muuttaa niin usein. Samalla parannettiin vanhusten elämänlaatua muutenkin ja käynnistettiin muun muassa ystäväpalvelutoiminta vapaaehtoisten kanssa. Ensimmäiseen Latu-kehittämisverkostoon osallistuneiden kuntien johto lupautui neuvonantajiksi myös uusille Latu-kehittämisverkostoille.

**Kehittämisverkostolle on tyypillistä, että kukin osallistuja kehittää toimintaansa omissa organisaatioissaan ja verkosto mahdollista kokemusten vaihdon ja toisilta oppimisen.** Ulkopuolisen koordinaattorin käyttö tuo ryhtiä yhteisiin tapahtumiin ja edistää vertaisoppimista.



*Kehittämisverkoston toiminta.*



## Kesto 1-2 vuotta

Edellä mainittu Latu-hanke oli kehittämisverkostona pitkäkestoinen. Koko kunnan toimintakulttuurin uudistamiseen tarvittiin kaksi kierrosta ja kaksi vuotta. Tyypillisesti kehittämisverkosto kestää kuitenkin lyhyemmän ajan, esimerkiksi vuoden verran. Siinä ajassa osanottajat ennättävät saada omat kehittämissankkeensa hyvään käyntiin ja tutustua toisiinsa. Tarvittaessa kehittämisverkosto voi toki tavata tämän jälkeenkin.

Kehittämisverkoston osanottajat voivat olla kokonaisia kuntia, kuntayhtymiä tai kuntaomisteisia yhtiöitä. Kehittämisverkosto voidaan käynnistää myös jonkin toiminnon, esimerkiksi vanhusten kotihoidon kehittämiseksi, jolloin osanottajat ovat sitä tarjoavia yksiköitä.

Kun osanottajia yhdistää sama kiinnostuksen ja kehittämisen kohde, kokemustenvaihto ja keskustelu käyvät verkostotaapamisissa vilkkaana. Hyödyllisistä viiheistä ja oivalluksista riittää vietävää omaan työyhteisöön. Myös verkostokoordinaattorin neuvot voivat osoittautua arvokkaiksi.

Kehittämisverkostot ja vertaisoppiminen ovat edullinen tapa saada tukea kehittämiselle omalla työpaikalla.

## Kustannukset voi jakaa

Ulkopuolisen verkostokoordinaattorin korvaukset pysyvät kohtuullisina, kun ne jaetaan esimerkiksi 5–6 osanottajan kesken. Kustannuksia kasvattaa luonnollisesti, jos koordinaattorilta halutaan tilata lähipäiviä.

Kuntekon kehittämisverkostoon osallistumisesta tehdään sopimus kunkin osanottajan ja verkostokoordinaattorin välillä. Sopimuksessa määritellään tarvittavat roolit, tehtävät, kustannusten jako ja organisaatiokohtaiset tavoitteet. Kuntekon kehittämisverkostoja pyydetään myös kokoamaan kehitettävän toiminnon kannalta oma kiinnostavien käytäntöjen Top 10 -luettelo.

Käynnistettävistä kehittämisverkostoista tiedotetaan Kuntekon ajankohtaisviesteissä ja niistä kannattaa kertoa myös kollegalle, jonka haluaisi liittyvän mukaan verkostoon.

### Vihje!

Mikäli paikat ovat jo täyttyneet tai sopivaa kehittämisverkostoa ei ole, voit ehdottaa Kuntekossa joko yksin tai kollegan kanssa teille soveltuvan kehittämisverkoston kokoamista ja käynnistämistä.

# 29 Oppimisverkostosta eväitä keskusteluun

*Työpaikan vastuhenkilöt ammentavat tietoa oppimisverkostosta ja välittävät sitä eteenpäin.*

Eräällä työpaikalla tarvittiin enemmän tietoa palvelutuotannon vaikuttavuuden mittaamisesta ja palkitsemisesta. Siksi kehitysryhmä nimesi omat vastuuhenkilönsä kahteen näitä aiheita käsittelevään oppimisverkostoon.

Vastuuhenkilöiden tehtävä oli seurata oppimisverkostojen avulla, mitä uutta teemojen alueella tapahtuu ja tuoda kiinnostavia asioita keskusteluun työpaikalle. Oppimisverkostojen asiantuntijoiden kautta löydettiin myös toisia kuntatyöpaikkoja, joissa pohdittiin samankaltaisia asioita.

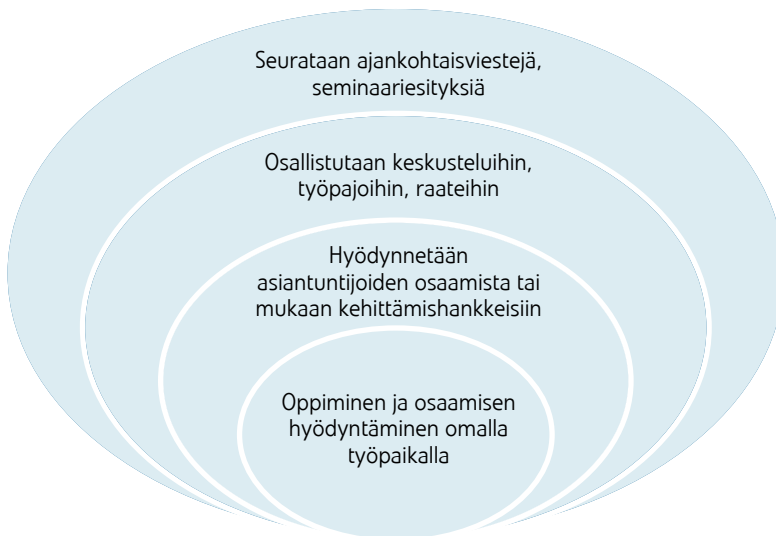
Palkitsemisen oppimisverkosto kertoi **Ajankohtaista palkitsemistutkimuksessa** -uutisviestinsä kautta kiinnostavista tutkimustuloksista, käynnistyvistä kehittämishankkeista ja verkoston tilaisuuksista. Niistä tärkein oli vuosittain pidettävä seminaari, jossa kuultiin työpaikkojen kokemuksia palkitsemisen kehittämisestä ja julkistettiin tutkimusten tuloksia.

Myös edellä kuvatun työpaikan edustajat esiintyivät palkitsemisseminaarissa muutaman vuoden kuluttua ja kertoivat siellä omasta kehityshankkeestaan. Yksikön johtaja ei ollut esiintyjistä ainoa, joka silloin tunki ylpeyttä siitä, mitä yhdessä oli saatu aikaan.

## **Parhaat asiantuntijat tukena**

Oppimisverkostoista vastaavat Kuntekon yhteistyökumppanit, alansa parhaat asiantuntijat, tutkimusryhmät ja kehittäjätahot. He tietävät työhyvinvoinnin edistämisestä, turvallisuusjohtamisesta kuntatyöpaikoilla, palvelutuotannon vaikuttavasta mittaamisesta, muutosjohtamisesta ja monesta muusta asiasta. He vastaavat myös oman oppimisverkostonsa teemaan liittyvien tutkimusten ja kokeilujen järjestelmällisestä seurannasta ja osaamisen kartuttamisesta.

Oppimisverkosto voi teettää myös kyselyjä sekä käynnistää tutkimuksia ja kehittämishankkeita halukkaille



*Oppimisverkostoon voi osallistua monella eri tavalla.*

## Mukaan edullisesti ja omalla aikataululla

Kuntekon oppimisverkostoon liittyminen ja verkoston ajankohtaisviestien seuraaminen on maksutonta. Mahdollisten kyselyjen ja työpajojen tai seminaarien kautta pääsee tiiviimmin mukaan. Jos halutaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamista tai tarjolla olevia palvelutuotteita oman kehittämistyön tukena, niistä maksetaan tyypillisesti omakustannushinta.

Oppimisverkostot mahdollistavat sen, mikä monessa lyhytkestoisessa hankkeessa ei ole mahdollista: osallistumisen oman aikataulun ja tarpeen mukaan sekä osaamisen järjestelmällisen kartuttamisen. Kuntekon sivustolta löytyy luettelo käynnissä olevista oppimisverkostoista ja ilmoittautumisohjeet niihin.

Lisätietoja oppimisverkostoista Kuntekon nettisivuilta.



# 30 Rahallista tukea kehittämiseen

Kuntekon Tuloksellisuustyöverkoston kautta tiedotetaan työelämän kehittämiseen haettavasta ulkopuolisesta rahoituksesta. Ohjelmaa valmisteltaessa sitä oli saatavilla melko vähän.

Osa saatavilla olevasta avustuksesta oli suunnattu pelkästään uudentyyppisille ja innovatiivisille työelämän kehittämishankkeille. Tavallista oli myös, että tarvitaan jokin omarahoitusosuus, esimerkiksi 50 prosenttia kuluista. Osa rahoittajista hyväksyy omarahoitusosuudeksi myös oman henkilöstön palkkakuluja hankkeessa.

## Ulkopuolinen rahoitus ei ole kehittämisen ehto

Tuottavuus, tuloksellisuus, työelämän laatu ja palvelujen vaikuttavuus eivät ole asioita, joita kehitetään vain, jos siihen saadaan ulkopuolista rahoitusta. Mitä silloin tehtäisiin, jos rahoitusta ei saada, sitä saadaan liian vähän tai kun rahoitus päättyy?

Ulkopuolista rahoitusta kannattaa käyttää esimerkiksi vauhdittamaan ja vakiinnuttamaan kehittämistä. Sen avulla voidaan saada käyttöön myös ulkopuolista asiantuntemusta ja osaamista kehittämishankkeisiin.

Kuntekon sivustolle tulee ohjelman käynnistettyä päivitettävä luettelo työelämän kehittämisen rahoittajista ja rahoitusmuodoista.

## Työelämän kehittämisen rahoittajia

### 1. Tekes: Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa – Liideri

Tekesin ohjelma 2012–2018, jatkuva haku 31.12.2018 saakka, hankkeen tyypillinen koko 30 000–200 000 euroa, josta Tekes voi maksaa puolet.

**Liideri**-ohjelman kohderyhmänä ovat pääasiassa yritykset. Mukaan voivat lisäksi tulla julkisen sektorin organisaatiot, jotka uudistavat palvelutoimintojaan. Näiden uudistusten tulee toimia merkittä-

vinä ideoiden ja inspiraation lähteinä muille organisaatioille.

### Liideri-ohjelman keskeiset teemat:

1. Työntekijöiden osallistuminen tuotteiden ja palvelujen uudistamiseen
2. Uudenlaiset työnteon tavat
3. Johtamisen prosessit ja käytännöt

Tekes voi rahoittaa työorganisaatioiden kehittämisrahoituksella myös muita työelämäinnovaatioita edistäviä hankkeita. Jos kehittämisprojekti ei mahdu edellä mainittuihin teemoihin, kyseeseen voi tulla myös Tekes-rahoittajan työorganisaation kehittämisen rahoitus. Myös sillä pyritään edistämään työelämäinnovaatioiden syntymistä suomalaisilla työpaikoilla.

Työelämäinnovaatioilla tarkoitetaan johdon ja henkilöstön yhteistyössä toteutettavia muutoksia työpaikan työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöissä. Niiden tulee johtaa mitattavissa oleviin parannuksiin tuottavuudessa (tuloksellisuudessa) ja työelämän laadussa.

Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus kohdistetaan ennen kaikkea kasvua hakeville pk-yrityksille sekä sellaisille muille yrityksille ja organisaatioille, jotka uudistavat liike- tai palvelutoimintojaan tai työorganisaatiotaan toimimalla esimerkiksi muille. Työorganisaatioiden kehittäminen voi olla myös osa muuta kehittämistä, jota Tekes osaltaan rahoittaa.

Tekesillä on jatkuvasti käynnissä myös muita kunta-alalle soveltuvia ohjelmia, kuten **Huippuostajat 2013–2016**, **Fiksu kaupunki 2013–2017**, **Innovaatiot sosi-aali- ja terveystalouksissa 2008–2015**. Tekesin sivustolta löytyy tietoa myös EU:n jättimäisestä **Horisontti 2020** -tutkimus- ja innovaatorahoituksesta, joka pääasiassa suunnataan laajoihin kansainvälisiin hankkeisiin.

**Lisätietoja:**  
[www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

## 2. Työsuojelurahasto: Kehittämismäärärahoja ja työyhteisön kehittämisyavustuksia

Työsuojelurahaston **kehitysmäärärahalta** tuetaan hankkeita, joiden tarkoituksena on tutkimukseen perustuen kehittää organisaation toimintaa tai ratkaista työelämän ongelmia suunnitelmallisella ja korkeatasoisella tietotaidolla. Tarkoituksena on synnyttää uutta tietoa, jolla halutaan olevan käytännön merkitystä myös muille työyhteisöille.

Työsuojelurahasto rahoittaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, joka parantaa työoloja ja edistää työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta. Rahoitusta on haettavissa kahdesti vuodessa, 1.2. ja 1.9. mennessä.

Pienimuotoisempi **työyhteisön kehittämisavustus** on tarkoitettu Työsuojelurahaston toimialaan kuuluvan tutkimustiedon soveltamiseksi käytäntöön. Tavoitteena on tukea työelämän kehittämistä sellaisen toimivan, tuottavan ja turvallisen työympäristön aikaansaamiseksi, jossa henkilöstö voi hyvin ja kehittyä.

Hanke voi kohdistua yksittäiseen kohteeseen tai useamman tavoitteen samanaikaiseen toteuttamiseen. Määräraha sopii hankkeisiin, joissa haetaan tutkimukseen perustuvia ratkaisuja. Kehittämisavustusten haku on jatkuva.

Myös uuden **tuotteistamisrahoituksen** haku on jatkuva. Tuotteistamisrahoituksen tarkoitus on tuottaa olemassa olevasta tutkimus- ja kokemustiedosta uusi, innovatiivinen asiantuntijapalvelu tai toimintatapa, jota mielellään pilotoidaan työpaikoilla.

**Lisätietoja:**  
[www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)

## 3. ESR-rahoitusta ELY-keskuksista

Rakennerahastoista rahoitettavan hankkeen on toteutettava jotakin **Kestävä kasvua ja työtä 2014–2020** Suomen rakennerahasto-ohjelman tavoitetta.

Keskeisiä tavoitteita ovat esimerkiksi innovoinnin ja uuden luomisen edistäminen, työpaikkojen ja yritysten kehittäminen sekä kasvun tukeminen, osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen sekä osallisuuden lisääntyminen. Alueellisen hankkeen on lisäksi tuettava alueellisia painopisteitä. Valtakunnallisista ohjelmista rahoitettaville hankkeille on asetettu omat eri teemojen mukaiset tavoitteensa.

ELY-keskuksista on saatavilla myös **Täsmäkoulutus**-rahoitusta. Se on nykyiselle henkilöstölle suunnattua räätälöityä ammatillista perus- tai lisäkoulutusta tilanteessa, jossa yrityksen tai kunnan toiminta tai sen käyttämä teknologia muuttuu.

Koulutus päivittää työntekijöiden osaamisen uusien vaatimusten tasalle. Sen tavoitteena on myös estää lomautuksia tai irtisanomisia. Koulutus voidaan toteuttaa määräaikaisten lomautusten aikana tai niiden asemesta. Tukitaso riippuu organisaation koosta. Esimerkiksi yli 250 hengen organisaatiolle se on 40 prosenttia.

### Lisätietoja:

[www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi)  
[www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston\\_kehittaminen/tasmakoulutus/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston_kehittaminen/tasmakoulutus/index.html)



*Kysymyksiä kuntatyöpaikoille. (Kuva mukailtu Jim Collinsin kirjasta "Good to Great").*

## Hyvästä parempi

### Kunta-alan työelämän kehittämisopas

Hyvästä parempi - kunta-alan työelämän kehittämisopas on tarkoitettu niille, jotka käytännössä kehittävät kuntatyöpaikkoja. Oletko sinä yksi heistä?

Tässä kirjasessa kerrotaan, mitä työelämän kehittäminen on kuntatyöpaikoilla. Mutta miksi sitä tarvitaan juuri nyt, keskellä kunta-alan suuria uudistuksia ja taloudellisia vaikeuksia? Tähän saat vastauksen tästä oppaasta. Kirjanen on osa kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa, Kuntekoa.

Kehittäminen tarkoittaa sitä, että uskaltaa tehdä jonkin asian toisin kuin ennen, paremmin kuin ennen, vähän toisella tavalla kuin ennen. Kysymys on palvelujen vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta, tuottavuudesta, palvelujen laadusta ja työelämän laadusta. Ne paranevat vain kehittämällä. Siksi on tärkeää, että kunta-työyhteisöt oppivat siinä entistä paremmiksi.

Kirjasen jokaisessa luvussa kerrotaan, miten johto ja henkilöstö ovat onnistuneet parantamaan samanaikaisesti tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Jokaisessa luvussa esitellään lisäksi ainakin yksi asia, jota voi kokeilla myös omalla työpaikalla.

Tämän kirjasen ja siihen koottujen esimerkkien myötä kunta-alan työmarkkinaosapuolet toivottavat hyvää matkaa työyhteisön omalla kehittämispolulla.