

**SITRA**

# Lupa tehdä toisin

## Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen





.....  
Lupa tehdä toisin –

*Henkilöstölähtöinen  
tuottavuuden kehittäminen*

.....

© Sitra 2014

Kirjoittajat:

Sirkka Auvinen, Vesa Auvinen, Miira Heiniö,  
Sisko Kärki, Seppo Lyyra, Kari Mattila,  
Leena Nousiainen, Mervi Porevuo ja Heli Vähätiitto

Kuvat Sitra.

ISBN 978-951-563-881-6 (nid.)

ISBN 978-951-563-882-3 (PDF)

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

Erweko, Helsinki 2014

Julkaisua koskevat tiedustelut:  
[julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi)



# Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Henkilöstölähtöisyys toimii vaikeissakin olosuhteissa	7

## MIKSI?

### **Kolme voittajaa** – Kokonaisvaltainen henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen luo arvoa johdolle, henkilöstölle sekä kuntalaisille **10**

- 1.** Vaihtoehtona henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen 11
- Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen hyötyjä 12
- Strategia ohjaa kehittämistoimintaa 13

## MITÄ?

### **Lupa tehdä toisin** – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämismalli **16**

- 2.** Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen mahdollistajat 18
- Kehittämismallin kuvaus 20
- Aktiiviset toimijat 22
- Tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu 23

## MITEN?

### **Kokeillen uuteen arkeen** – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen käytännössä **26**

- 3.** Henkilöstölähtöisen kehittämisen luonne 27
- Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen vaiheet ja työkaluja 28
- Opiksi tulevaan: mitä haasteita kohdattiin ja miten niitä ratkottiin? 35
- Esimerkkejä kehittämisideoista ja niiden vaikuttavuuden arvioinnista 39
- Juurruttaminen 40
- Mitä kannattaa huomioida, kun henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä käynnistetään? 41

## ME TEIMME SEN

### **Sanoista teoiksi** – Pilottihankkeen tekijät **42**

- 4.** Hollola 44
- Lieksa 48
- Masku 54
- Punkalaidun 60
- Siikajoki 66

LIITTEET	Työelämän laadulla tuottavuutta -hankekuvaus (LATU)	73
	Hyödyt Työelämän laatu -mittauksen tulosten valossa	75

# Esipuhe

**KÄSISSÄSI ON TEOS**, joka on pitkän yhteisen matkan lopputulos ja samalla toivottavasti uuden alku sinulle. Keväällä 2010 pohdimme Sitran Julkishallinnon johtamisohjelmassa, miten voisimme parhaiten auttaa kuntia kohtamaan tulevaisuuden haasteita. Ohjelman alussa toteuttamassamme haastattelututkimuksessa nousivat voimakkaasti esiin sekä tuottavuuden kehittämiseen että työelämän laatuun liittyvät haasteet. Nämä kaksi tekijää – tuottavuuden kehittäminen ja työelämän laatu – koetaan usein toisilleen vastakkaisina voimina, jotka eivät voi esiintyä työn arjessa rinnakkaisina ja toisiaan tukevinä. Usein on taustaoletuksena, että tuottavuuden kehittäminen johtaa automaattisesti säästöihin, jotka vaikuttavat kielteisesti työelämän laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin.

Päätimme lähteä Sitrassa osoittamaan, että näin ei tarvitse olla. Kesällä 2010 kutsuimme avoimella haulilla kuntia kumppaniksemme pilottihankkeeseen, jonka tavoitteena oli kehittää kuntaorganisaatioiden tuottavuutta kokonaisvaltaisesti ja henkilöstölähtöisesti laadusta tinkimättä ja tuotantokapasiteettia vähentämättä. Tavoitteena oli saada kasaan joukko kuntia, jotka edustaisivat monipuolisesti Suomen kuntia. Seitsemäntoista hakijan joukosta mukaan valikoituivat Hollolan, Siikajoen, Punkalaitumen ja Maskun kunnat sekä Lieksan kaupunki. Sitran ja näiden kuntien muodostaman konsortion voimin lähdimme etsimään palveluntarjoajaa, joka pystyisi ottamaan haasteemme vastaan. Järjestämämme julkisen hankintakilpailun voittivat Dazzle Oy ja Rondo Training Oy, joiden kanssa lähdimme yhteistyössä suunnittelemaan ja toteuttamaan Työelämän laadulla tuottavuutta -hanketta. Hanke sai lempinimen LATU konsortion ensimmäisessä yhteisessä kokoontumisessa.

Pilottihankkeen aikana kehitimme yhdessä tehokkaan ja osallistavan kehittämismallin, jonka avulla lisättiin kuntaorganisaatioiden mitattua tuottavuutta hyödyntämällä henkilöstön innovaatiopotentiaalia. Kehittämismallia pilotoitiin kaikissa viidessä kuntaorganisaatiossa kaksi kertaa. Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen kytkettiin jokaisen kuntaorganisaation johtamisjärjestelmän ja esimiestyön osaksi niin, että nyt kaikilla näillä kunnilla on osaamisvalmiudet, mittarit ja työkalut jatkaa henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä omin voimin hankkeen päättymisen jälkeen. Ja mikä tärkeintä: osoitimme, että tuottavuutta voi kehittää henkilöstölähtöisesti työelämän laadusta tinkimättä.

Olemme koonneet näiden kansien väliin tarinan siitä, kuinka me teimme sen ja mitä me opimme matkan varrella. Meidän aktiivisesti hankkeessa työskennelleiden lisäksi kortensa kekoon ovat kantaneet kaikki yli 3 000 hankkeeseen osallistunutta kuntien palveluksessa työskentelevää työntekijää, jotka ottivat haasteemme vastaan. Kiitos siitä, että olemme tässä tänään, kuuluukin heille! Nämä opit on yhdessä kasattu ja hyväksi havaittu, ja haluamme ne nyt jakaa kanssasi. Toivomme, että niistä on Sinulle hyötyä omalla kehittämismatkallasi!

Mervi Porevuo  
johtava asiantuntija, Sitra

# Tiivistelmä

**HENKILÖSTÖLÄHTÖINEN TUOTTAVUUDEN** kehittäminen on merkittävä toimintatapa, kun kuntakentän parempaan tulevaisuuteen etsitään uudenlaisia ratkaisuja. Nykyiset toimintamallit ovat tulleet tiensä päähän, ja nyt tarvitaan uusia lähestymistapoja entisten toimintamallien tueksi.

Sitra käynnisti vuonna 2010 Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen (LATU). Sen taustaoletuksena oli, että työelämän laatua kehittämällä pystytään parantamaan tuottavuutta. Vuosina 2011–2013 toteutetussa hankkeessa kyettiin osoittamaan, että henkilöstölähtöisellä työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämällä saadaan aikaiseksi merkittäviä eurovaikutuksia.

Hankkeen vaikuttavuudesta tehdyn arvioinnin mukaan LATU-hankkeen tuottavuushyödyt kunnille olivat noin 2,7 miljoonaa euroa. Arviointiraportti on julkaistu Sitran selvityksiä -sarjassa.

**Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämismalli soveltuu kunnille, kuntaliitoksille sekä sote-yhtymille (sosiaali- ja terveystoimi).**

## LATU oli

- henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämishanke, joka nojaa kahteen perusoletukseen: "laadulla tuottavuutta" ja "henkilöstö on organisaation tärkein tuottavuustekijä".

## LATU lähti siitä, että

- perusta tuottavalle työlle on osaavasti johdetussa ammattitaitoisessa henkilöstössä ja työyhteisöjen hyvinvoinnissa
- kehittäminen tapahtuu työelämän laatua parantamalla ja henkilöstön innovatiopotentiaalia hyödyntäen
- tuottavuutta ei kehitetä laatua huonontamalla tai toimintakapasiteettia vähentämällä
- henkilöstölähtöinen toimintaote mahdollistaa henkilöstölle osallisuuden kokemuksen oman työnsä merkittävydestä ja mahdollisuudesta kehittää omaa työtään mielekkäämmäksi.

## LADUN tavoitteena oli

- työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi arkityötä.

## LADUSSA oli oleellista

- oman työn kehittäminen osana arkityötä
- jokaisen ammattitaidon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
- tekemällä ja toisilta uuden oppiminen

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen kantavana toiminta-ajatuksena on "lupa tehdä toisin".

On

lupa vaikuttaa

lupa innostua

lupa kokeilla

lupa olla yhteydessä

lupa kysyä miksi

lupa tehdä virheitä ja oppia niistä

lupa nauraa

lupa olla oma-aloitteinen

lupa vakiinnuttaa hyvät kokeilut jokapäiväiseksi toiminnaksi

- nopeasti ideasta kokeiluun vieminen
- aloitteellisuuteen ja uuden luomiseen kannustavan toimintakulttuurin vahvistaminen.

## LADUN aikana

- luotiin ja vakiinnutettiin pysyvä jatkuvan kehittämisen toimintamalli, jossa kehittäminen on osa arkityötä
- juurrutettiin jo esiin tuotuja keinoja ja menetelmiä osaksi pysyvää toimintamallia
- luotiin välineet ja käytäntö kehittämistoimintojen vaikuttavuuden arvioimiseksi
- kytkettiin kannustaminen ja onnistumisista palkitseminen osaksi toimintamallia.

## LADUN aikana

- jatkuvan kehittämisen toimintamalli pilotoitiin kaikissa viidessä kuntaorganisaatiossa kaksi kertaa
- työelämälähtöinen kehittäminen kytkettiin osaksi kuntaorganisaatioiden johtamisjärjestelmää ja esimiestyötä niin, että organisaatioilla on osaamisvalmiudet, mittarit ja työkalut jatkaa tuottavuuden kehittämistä omin voimin hankkeen päättymisen jälkeen.





# Henkilöstölähtöisyys toimii vaikeissakin olosuhteissa

Päivi Rahkonen  
kunnanjohtaja, Hollola

**KUN HANKE KÄYNNISTYI VUONNA 2010**, Suomen kunnissa elettiin vuoden 2009 finanssikriisin ja sitä seuranneiden tapahtumien jälkitunnelmissa. Suomen kansantalous oli finanssikriisin jälkeen kokenut tuotannon nopean ja jyrkän notkahduksen ja kuntien verotulojen tilityksen kasvu painui 2,4 prosenttiin. Maan hallitusta johti Mari Kiviniemi.

Vuoden 2010 yleinen ilmapiiri oli toiveikas, että finanssikriisi on voitettu. Kansantalouden kasvu käynnistyi. Kuntien toimintamenojen kasvu jäi yli kolme prosenttia alle edellisvuoden kasvun eli 3,5 prosenttiin. Alkuvuodesta kunta-alalla saavutettiin maltillinen neuvottelutulos vuosien 2010–2011 virka- ja työehtosopimuksista.

Eduskuntavaalit käytiin keväällä 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmaan kirjattiin tavoite toteuttaa koko maan laajuinen kuntauudistus. Sen tavoitteena on luoda vahvoihin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne. Osana kuntauudistusta hallitus käynnisti syksyllä 2011 hallitusohjelman mukaisen koko maan kattavan selvityksen kullekin alueelle tarkoituksenmukaisesta kunta- ja palvelurakenteesta. Kunnallishallinnon rakenne-työryhmän selvitys valmistui helmikuussa 2012 ja kuntarakennelakia valmisteleva työryhmä asetettiin. Uudistusta ja siihen liittyviä kriteereitä linjattiin hallituksen iltakoulussa 5.6.2012. Lakiesitys valmistui syksyllä 2012, ja kunnilta pyydettiin siitä lausunnot keväällä 2013. Kuntarakennelaki astui voimaan 1.7.2013. Se asettaa kunnille kuntaliitosselvitysvollisuuden esitettyjen kuntakriteerien pohjalta. Selvitysvollisuuden 6 kuukauden määräaika sidottiin käynnistävksi sosiaali- ja terveystalouden hyväksymisestä.

Samanaikaisesti kuntarakennelain kanssa valmisteltu sosiaali- ja terveystalouden väliraportti annettiin kesäkuussa 2013. Sen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus- ja järjestämisvastuu on pääsääntöisesti vahvoilla, yli 50 000 asukkaan peruskunnilla. Tuleva kuntarakenne ratkaisee, kuinka monta kuntien muodostamaa sosiaali- ja terveydenhuoltoaluetta (sote) tarvitaan vahvojen kuntien lisäksi. Ne voivat toimia vastuukuntamallilla tai kuntayhtymänä.

Kuntalain ja valtionosuuslain valmistelu käynnistyi vuonna 2012. Valtionosuuslain uudistettu rakenne tulee julkisuuteen vuoden 2013 loppupuolella.

Vuosina 2010–2011 kuntien toimintamenojen kasvu aleni ja verotilitykset kääntyivät kasvuun. Lisäksi Suomen bruttokansantuote kasvoi. Tilanteen yleiskuva muuttui kuitenkin kesän ja syksyn aikana 2011. Rahoituskriisi paisui uudelleen

Euroopan valtioiden velkaongelmien myötä. Tämän seurauksena vuonna 2012 Suomen bruttokansantuotteen kasvu väheni 0,2 prosenttia ja tuotannon määrä supistui rajusti.

Samaan aikaan kuntien toimintakate kasvoi todella paljon, ja samalla kuntien verotulot kasvoivat maltillisesti, kun kuntien verotilitykset kasvoivat vain runsaan prosentin. Näin kuntien tilikauden tulos oli negatiivinen ensimmäistä kertaa uuden kirjanpitoikäntönnön aikana eli vuoden 1996 jälkeen. Voimakkaasti heikentyneen tulorahoituksen ja kasvaneen toimintakate seurauksena kuntien lainakanta kasvoi rajusti 12,3 miljardiin euroon.

Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset tulivat voimaan vuoden 2012 tammikuun alusta. Sopimus on voimassa 26 kuukautta, ja sopimuskausi päättyy 28.2.2014. Koko sopimuskauden kustannusvaikutus on kaikilla sopimusaloilla lähes 4,5 prosenttia.

Työllisyys säilyi korkeana vuoden 2008 loppuun saakka. Selvää käännös huonompaan tapahtui vuosien 2008 ja 2009 vaihteessa. Sen jälkeen työllisyystilanne heikkeni merkittävästi ja työttömyysaste nousi parisen prosenttia. Vuonna 2009 työttömyysaste oli keskimäärin 8,2 prosenttia. Työllisyystilanne heikkeni edelleen vuonna 2010, mutta odotettua vähemmän. Vuonna 2011 keskimääräinen työttömyysaste aleni puolisen prosenttiyksikköä edellisen vuoden tasosta. Vuonna 2012 työttömyysaste oli 7,7 prosenttia. Kesällä 2013 työllisyysnäkömät ovat heikentyneet, ja työttömyyden arvioidaan kasvavan vuoden loppuun.

Talouden yleiskehityksen seurauksena vuoden 2012 alussa kävi selväksi, että maan hallitus ei saavuta hallitusohjelman tavoitetta, että valtion velkaantumisen kääntäminen laskuun hallituskauden loppuun mennessä. Myöskään tavoite, että valtion talouden alijäämä painetaan alle yhden prosentin bruttokansantuotteesta, ei täyty ilman uusia merkittäviä toimenpiteitä. Vuodelle 2012 kuntien valtionosuuksia leikattiin –631 miljoonaa euroa ja edelleen kevään 2012 kehysriihessä –500 miljoonaa euroa. Kevään 2013 kehysriihessä sovittiin satojen miljoonien eurojen lisäleikkauksista. Leikkausten myötä peruspalvelujen valtionosuuksien taso laskee hallituskauden aikana 16 prosenttia (1,3 miljardia euroa). Kehyskauden loppuun mennessä kunnilta jää leikkauspäätösten myötä saamatta yhteensä 6,6 miljardia euroa valtionosuustuloja vuosina 2012–2017. Lisäksi vuonna 2012 toteutettiin valtionosuusjärjestelmän muutos: kiinteistöverot irrotettiin verotulotäydennykseen vaikuttavasta laskelmapohjasta. Muutos aiheutti toisille kunnille

Julkisen palvelutuotannon tuottavuuden ja vaikuttavuuden kohentaminen on välttämätön osatekijä julkisen talouden kestävyysongelman ratkaisemisessa. Vain näin hyvinvointivaltioon kuuluvat julkiset palvelut on mahdollista tuottaa myös tulevana vuosina niillä voimavaroilla, jotka taloudessa on käytettävissä.

valtionosuusmenetyksiä, toisille kunnille lisäyksiä. Kunta-kohtaiset vaikutukset olivat osin satunnaisia.

Elokuussa 2013 maan hallitus linjasi rakennepoliittisessa ohjelmassa toimenpiteitä, joiden pohjalta arvioitu 4,5 prosenttia bruttokansantuotteesta eli noin 9 miljardin euron kestävyysvaje voidaan kuroa umpeen. Toimenpiteisiin sisältyivät muun muassa kuntasektorin 2 miljardin euron säästötoimenpiteet. Niistä toinen miljardi säästetään purkamalla kuntien tehtäviä ja velvoitteita. Toinen miljardi säästetään verorahoituksella ja kuntien omin toimin muun muassa tuottavuutta parantamalla. Ohjelmassa mainitaan muun muassa seuraavaa:

Julkisen palvelutuotannon tuottavuuden ja vaikuttavuuden kohentaminen on välttämätön osatekijä julkisen talouden kestävyysongelman ratkaisemisessa. Vain näin hyvinvointivaltioon kuuluvat julkiset palvelut on mahdollista tuottaa myös tulevana vuosina niillä voimavaroilla, jotka taloudessa on käytettävissä. Jos julkisen palvelutuotannon tuottavuuden kasvu nopeutuisi esimerkiksi 0,5 prosenttiyksikköä, julkisen talouden kestävyysvaje pienenesi 1,4 prosenttiyksikköä.

Kuntien toimintaympäristö on LATU-hankkeen aikana ollut poikkeuksellisessa pyörytyksessä. Yleinen talouskehitys on elpymisen jälkeen synkentyneen nopeasti, ja kuntien tulopohja on heikentynyt sekä heikon verotulokasvukehityksen että valtionosuusleikkauksien johdosta. Samaan aikaan on valmisteltu historiallisia kuntarakenteen ja sosiaali- ja terveysrakenteen uudistuksia.

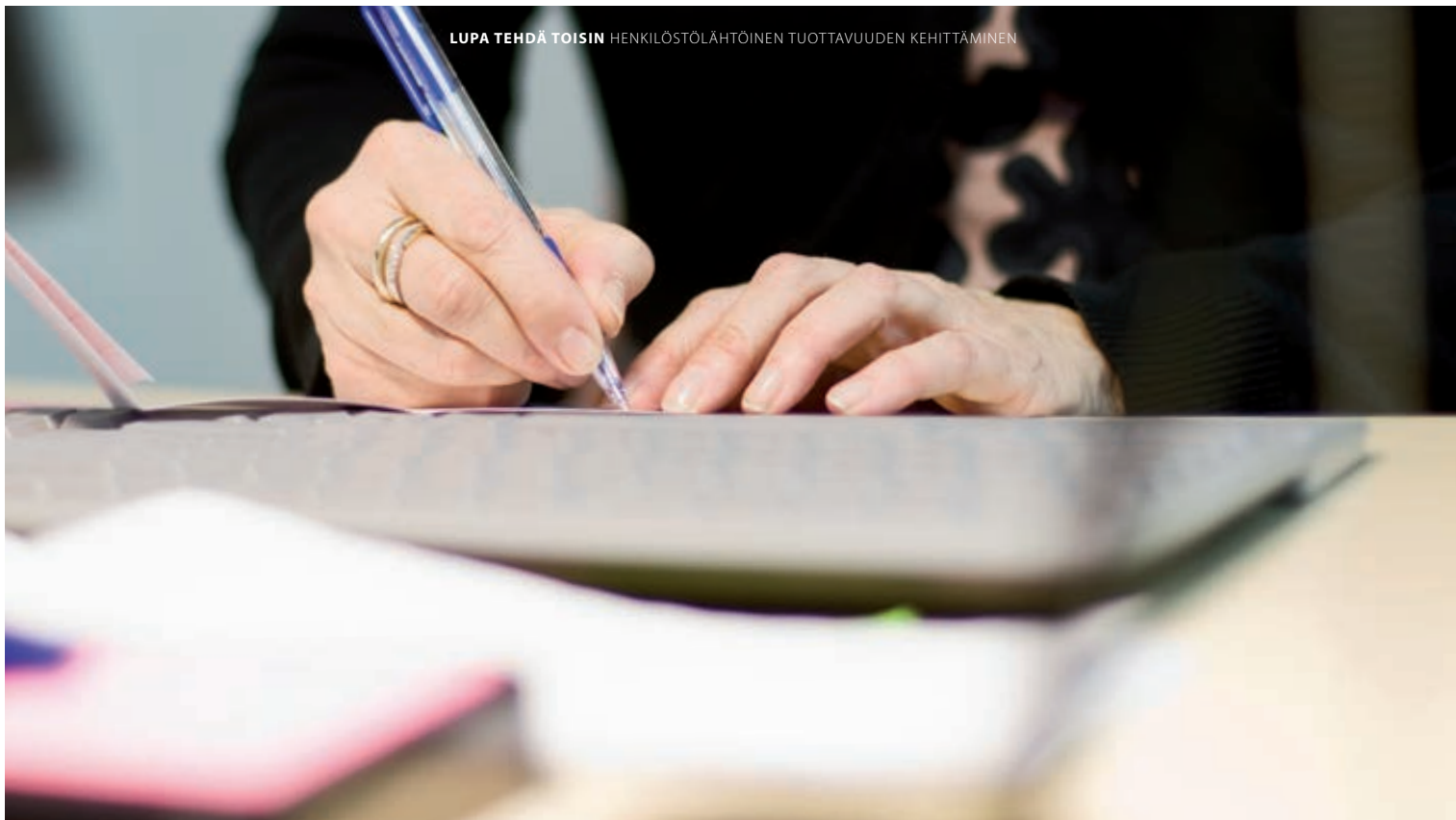
Tulevaisuudennäkymät ovat edelleen haastavia. Väestön ikääntymisen ja siihen liittyvän palvelutarpeen kasvun rahoitusta heikentävät talouden hidas ja vähäinen kasvu sekä elinkeinorakenteen vahva murros. Julkinen talous on merkittävässä puristuksessa tulevana vuosina.

LATU-hankkeen tavoitteena on ollut parantaa henkilöstölähtöisesti työelämän laatua ja yhteisön johtamista, lisätä työn tuottavuutta ja säästää henkilöstökuluja. Hankkeessa on haluttu kehittää tehokas ja osallistava, pysyvä ja jatkuva kehittämismalli, jonka avulla mitattua tuottavuutta lisätään kuntaorganisaatioissa.

Hankkeessa kehittämistä on haettu työelämän laatua parantamalla ja henkilöstön innovaatiopotentiaalia hyödyntämällä. Kehittämismallia on hankkeen aikana pilotoitu kaksi kertaa kaikissa viidessä kuntaorganisaatioissa. Hankkeen aikana työelämälähtöinen kehittäminen on kytketty osaksi kuntastrategiaa, kuntaorganisaatioiden johtamisjärjestelmää ja esimiestyötä niin, että organisaatioilla on osaa- misvalmiudet, mittarit ja työkalut jatkaa tuottavuuden kehittämistä omin voimin hankkeen päättymisen jälkeen.

Hanke on nojannut henkilöstön kirkastettuun rooliin: jokainen työntekijä on myös kehittäjä, ja muutos ja ymmärrys lähtevät työntekijästä itsestään. Hanke ei ole vain hanke, vaan sillä tavoitellaan pysyvää toimintamallia. Tämä tavoite edellyttää, että malli on synkronissa kuntastrategian kanssa ja se tukee sitä sekä kunnan perusarvoja.

Hankkeessa onnistuminen on edellyttänyt syiden avaamista sekä perusteiden kertomista uudelleen ja uudelleen. Tavoitteena ei ole ollut, eikä ole, selkänahasta tekeminen, laadun unohtaminen, aikaisempien toimintatapojen mollaaminen tai tuomitseminen. Toisaalta on haluttu tuoda esiin se, etteivät arjen innovaatiot ole korkeampaa tähtitiedettä, vaan kykyä huomata ongelmia ja etsiä sekä toteuttaa niihin liittyviä muutoksia. Meillä kaikilla on lupa kyseenalaistaa ja lupa tehdä toisin. Yritykset ja erehdykset ovat sallittuja. Toimintamallin on kuitenkin oltava selkeä ja tukiverkon sekä esimiesten roolien kirkkaita. Myös palautetta eli mitta-reita ja kannusteita tarvitaan, jotta valittu tie pysyy mielessä.



Miksi työelämän laadulla sitten arvioidaan olevan vaikutuksia tuottavuuteen? Lähtökohtana on oletus, että jokainen työntekijä haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, ja toisaalta se tosiasia, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras osaaja ja asiantuntija. Kun aikaisemmin vaikutusmahdollisuudet on keskitetty byrokraattisen hallintorakenteen mukaisesti, ne on nyt haluttu jakaa osaksi jokaista työyhteisöä. Vaikutuksen mahdollisuus motivoi, ja se sitouttaa työntekijöitä paremmin omaan työhön ja työpaikkaan. Sitoutuminen onkin onnistuminen edellytys. Sitoutuminen aikaansaadaan, kun edetään alhaalta ylös, ei ylhäältä alas.

Jokaisessa työtehtävässä on niin sanottuja hukkaputkia: turhaa monimutkaisuutta ja byrokratiaa sekä päällekkäistä työtä – asioita, jotka voitaisiin hoitaa helpommin, nopeammin ja yksinkertaisemmin. On oletettavaa, että tulevaisuuden haasteita ei saada hallintaan, jos kehittäminen on vain esimiesten varassa. Todellinen muutos vaatii jokaisen osaamisen hyödyntämistä, kriittistä massaa ja vaikuttavuuden aikaansaamista.

Koko hankkeen ajatuksena on ollut, että jokaisesta meistä löytyy pieni kehittäjä ja uudelleenajattelija. Toiminnan järki-peräistämiseksi saamme yhdessä aikaan jatkuvia myönteisiä muutoksia. Olemassa olevalla panoksella saada aikaan lisää vaikuttavuutta, mikä näkyy positiivisesti työyhteisön hyvinvoinnissa, kuntalaisten arjessa ja kunnan taloudessa.

Olemme saaneet tämän myönteisen kehitysspiraalin käyntiin. Olemme olleet todistamassa yllättäviä ratkaisuo-

loikkia ja uusien ideoiden työstämistä konkretiaksi. Olemme voineet kokea lähes käsinkosketeltavaa innostusta ja kasvoista heijastuvaa ammattilypeyttä. Vaikka kaikilla ei ole ollut rohkeutta ylittää mukavuusalueitaan, olemme saaneet ajatuksen liikkeelle kymmenissä työyksiköissä ja sadoissa työntekijöissä. Meidän tehtävänäme on puhalttaa lisää kipinää ja kasvattaa kehityksen spiraalia.

Kun peilataan LATU-hankkeen tavoitteita eli henkilöstölähtöistä kehittämistä – jokaisen kunnan työntekijän osaamisen arvostamista ja täysimääräistä hyödyntämistä sekä kanavoimista osaksi kustannuskehityksen hallintaa – toimintamallille näyttää olevan vielä vankempi pohja ja peruste kuin hankkeen käynnistyessä.

Tulevaisuuden rahoituskellisiä julkisen talouden haasteita

ei oteta haltuun ilman entistä tiukempaa kokonaistaloudellisuuden ja -vaikuttavuuden uudelleenarviointia sekä jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena on välttää ylimääräistä ja turhaa, keskittyä olennaiseen ja aikaansaada niukoilla resursseilla vaikuttavinta tulosta. Tämä on mahdollista hyödyntämällä joka päivä koko henkilöstön ajattelua ja ideoita, ei yksittäisin uudistuksin tai toimenpitein. ■

Jos julkisen palvelutuotannon tuottavuuden kasvu nopeutuisi esimerkiksi 0,5 prosenttiyksikköä, julkisen talouden kestävyysvaje pienenis 1,4 prosenttiyksikköä.



Miksi?

1.

# Kolme voittajaa

---

” Kokonaisvaltainen henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen luo arvoa johdolle, henkilöstölle sekä kuntalaisille.”

# *Laki määrää, mitä kunnan tehtäviin kuuluu, mutta ei sitä, miten asiat tehdään.*

## **Vaihtoehtona henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen**

Kunnat elävät kovien säästöpainneiden alla, ja useassa kunnassa on meneillään tai harkinnassa yhteistoimintaneuvottelut. Tämä on historiallisesti uusi tilanne kuntakentässä, ja se lisää epävarmuutta sekä pelkoa tulevaisuudesta. Vaarana on, että toiminta lamaantuu kunnissa eikä niissä osata nähdä sekä hyödyntää olemassa olevia mahdollisuuksia. Nykyiset toimintamallit ovat tulleet tiensä päähän, ja nyt tarvitaan uusia lähestymistapoja sekä toimintamalleja entisten tueksi.

Vaihtoehto niin sanotuille juustohöyläleikkauksille on laaja-alaisempi tuottavuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu, jossa yhtenä tärkeänä osana on henkilöstö ja sen osaamisen sekä sitoutumisen hyödyntäminen. Kokonaisvaltaisessa henkilöstölähtöisessä tuottavuuden kehittämisessä ratkaisut kuntien haasteisiin löytyvät ja koostuvat monista eri toimenpiteistä. Nyt, enemmän kuin koskaan, tarvitaan olemassa olevien rakenteiden kyseenalaistamista, uudenlaisia yhteistyön muotoja, uusia toimintatapoja, erilaisten osaamisten hyödyntämistä sekä rohkeutta kokeilla ennakkolulottomasti uusia asioita. Tavoitteena on palvelukykyinen ja tehokas kuntasektori, jossa kuntalaisille tuotetaan lisäarvoa moniulotteisesti ja kestäväällä tavalla.

Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen soveltuu kunnille sekä kuntaliitoksille, joissa uskotaan siihen, että pelkillä numeroilla ja tilastoilla ei vaikuteta tuottavuuteen. Erästä johtajaa lainataksemme: ”Yhtäkään peliä ei ole voitettu tulostauluun tuijottamalla.”

” Tuottavuus on kuntatalouden osatekijöistä se, johon kunnan työntekijät voivat omilla toimenpiteillä ja omin päätöksin vaikuttaa.”

*Marja-Liisa Mankan haastattelu kuntatv:ssä*

Pilottihankkeen aikana viidessä kunnassa pystyttiin osoittamaan mitattavia eurotuloksia, joilla tuottavuutta kehitettiin laadusta tinkimättä. Kunnissa pilottihankkeen aikana tuotetut kehittämisideat saivat aikaan mitattavia eurosäästöjä. Tyypillisesti yksittäisessä työyhteisössä tunnistetuilla ideoilla oli joidenkin tuhansien eurovaikutus, mutta pienilläkin ideoilla voi olla yllättävän suuri vaikutus. Esimerkiksi eräässä työyhteisössä tuskailtiin, kun kohteeseen, jossa käytiin kolme kertaa päivässä, piti joka kerta erikseen hakea avain toimistolta muutaman kilometrin päästä. Kun teetetään riittävästi avainkopioita, laskettu työajan säästö on 14 000 euroa vuodessa sekä kilometrikorvausten säästö 2 500 euroa vuodessa.

Kehittämisideoiden vaikuttavuus oli tyypillisesti suurempi, kun kehitettiin tai rakennettiin uudenlaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tuolloin vaikutukset olivat helposti ja tyypillisesti kymmeniä tuhansia euroja. Ongelmiin voidaan puuttua nopeammin ja päällekkäistä työtä saadaan karsittua, kun esimerkiksi esimiehet koordinoivat kokouksiaan entistä paremmin, hallintopalveluita keskitetään, päällekkäisyyksiä poistetaan ja lapsiperhepalveluissa tehdään tiiviimpää yhteistyötä varhaiskasvatuksen, neuvolan sekä sosiaalipalveluiden kesken. Päällekkäisiä lääketilauksia saadaan vältettyä, kun vanhustenhoidossa kotihoito, terveyskeskuksen vuodeosasto ja keskussairaala välittävät paremmin tietoa lääkehoidon muutoksista.

Kaikkein suurimmat säästöt olivat kuitenkin siellä, missä ennakoivalla työllä voidaan välttää kuntalaisen joutuminen erikoissairaanhoidon tai erityissosiaaliryöhyön piiriin. Esimerkiksi lastensuojelussa yksi sijoitettu lapsi maksaa 100 000 euroa. Asikkalassa varhaisella puuttumisella lapsiperheiden ongelmiin on saatu kahdessa vuodessa aikaan 500 000 euron pudotus lastensuojelumenoissa ja Hollolassa 200 000 euron pudotus vuodesta 2012 vuoteen 2013.

## Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen hyötyjä

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen vaikutavuuden taustalla on oletus, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras osaaja sekä asiantuntija. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön motivoi ja sitouttaa työntekijöitä paremmin kuin kokemus siitä, että on objektina vain suorittamassa työtään.

Johdolla on iso merkitys tuottavuuden kehittämisessä, mutta tulevaisuuden haasteita ei saada hallintaan, jos kehittäminen on vain johdon ja esimiesten varassa. Todellinen muutos vaatii jokaisen työntekijän osaamisen hyödyntämistä, jotta aikaansaadaan aitoa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Kuntakentällä on valtavasti osaavia ja innovatiivisia ihmisiä. Miksi ei hyödynnetä koko potentiaalia?

Lähtökohtaisesti jokaisessa työtehtävässä ja prosessissa on niin sanottuja hukkaputkia: turhaa monimutkaisuutta ja byrokratiaa, päällekkäistä työtä sekä asioita, jotka voitaisiin hoitaa helpommin, nopeammin ja yksinkertaisemmin.

Aidon vaikuttavuuden saamiseksi henkilöstön sitoutuminen on onnistumisen edellytys. Sitoutuminen aikaansaadaan, kun edetään alhaalta ylös – ei ylhäältä alas. Vuoropuhelu ja eri tasojen välinen yhteinen kieli on tärkeää.

### Miksi kunnan kannattaa ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen – Kunnan näkökulma

- Tulevaisuuden haasteet kuntasektorilla ovat poikkeuksellisen suuria.
- Lähtökohtaisesti resursseja ei lisätä, vaan tarvitaan toiminnan ja toimintojen uudelleenjärjestelyä. Monet näkevät, että tämä on ainoa tapa selvitä esimerkiksi ikärakenteen muutoksesta sekä hitaan talouskasvun aikakausista.
- Tarvitaan uusia ratkaisuja, joilla kyetään tuottamaan vähemmällä enemmän ja fiksummin.
- Tarvitaan uudenlaista toimintakulttuuria, keinoja ja välineitä:
  - esiin nostamisen ja ratkaisun etsinnän aktiivinen kulttuuri
  - kokeilun ja lupa tehdä toisin -kulttuuri
  - vuoropuhelun ja yhteisen kielen luomisen kulttuuri kunnassa yli yksikkörajojen, organisaatiotasojen ja ammatillisten ryhmittymien
  - vuoropuhelun kulttuuri kunnan, kuntalaisten ja toimintaympäristön fragmentoituneen kentän välillä.

- Tarvitaan uusia ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa kuntalaisille, kuntaorganisaatiolle sekä sen työntekijöille.
- Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen voisi olla toimintamalli myös kuntaliitoksissa, joten kokemus siitä on arvokasta.
- Kunta voi nostaa imagoaan julistautumalla LATU-kunnaksi. Kunta voi viestiä henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen periaatteistaan ja näin lisätä vetovoimaansa työnantajana sekä palveluiden tuottajana.

### Miksi kunnan kannattaa ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen – Työntekijän näkökulma

- Kuinka moni meistä ei olisi joskus ajatellut työtä tehdessään: ”Miksi tämä täytyy tehdä näin vaikeasti, hankalasti yms.?” Henkilöstölähtöisessä kehittämisessä arvostetaan työntekijän arjen kokemusta ja näkemystä.
- Yhteistyö ja yhdessä tekeminen helpottuvat.
- Työntekijällä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja näin lisätä työn merkityksellisyyttä.

### Miksi kunnan kannattaa ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen – Kuntalaisen näkökulma

- Kunnan työntekijä on lähinnä kuntalaista, ja hänellä on usein hyvä käsitys siitä, miten asiat hoituvat kuntalaisen näkökulmasta. Tavoitteena on entistä parempi, sujuvampi ja järkevämpi asiakaspalvelu.
- Kuntalaisten osallisuus palveluiden tuottamisessa on mahdollisuus, jota hyödynnetään usein liian harvoin.
- Kun toimintaympäristö ja lainsäädäntö muuttuvat, lähtökohtia palvelujen järjestämiseen antaa kuntalaisten kanssa käytävä vuoropuhelu, joka on luontevaa asiakasrajapinnassa.
- Kuntalaiselle on tärkeää kokea, että hänen viestinsä etenee riippumatta siitä kuntaorganisaation tasosta, jolle hän sen antaa.
- Kuntalaisille suunnattujen kyselyiden ja niiden tulosten, kuten tarpeiden ja odotusten, tulkintaa tukee suoraan asiakkaiden kanssa työskentelevien asiantuntemus.

## Strategia ohjaa kehittämistoimintaa

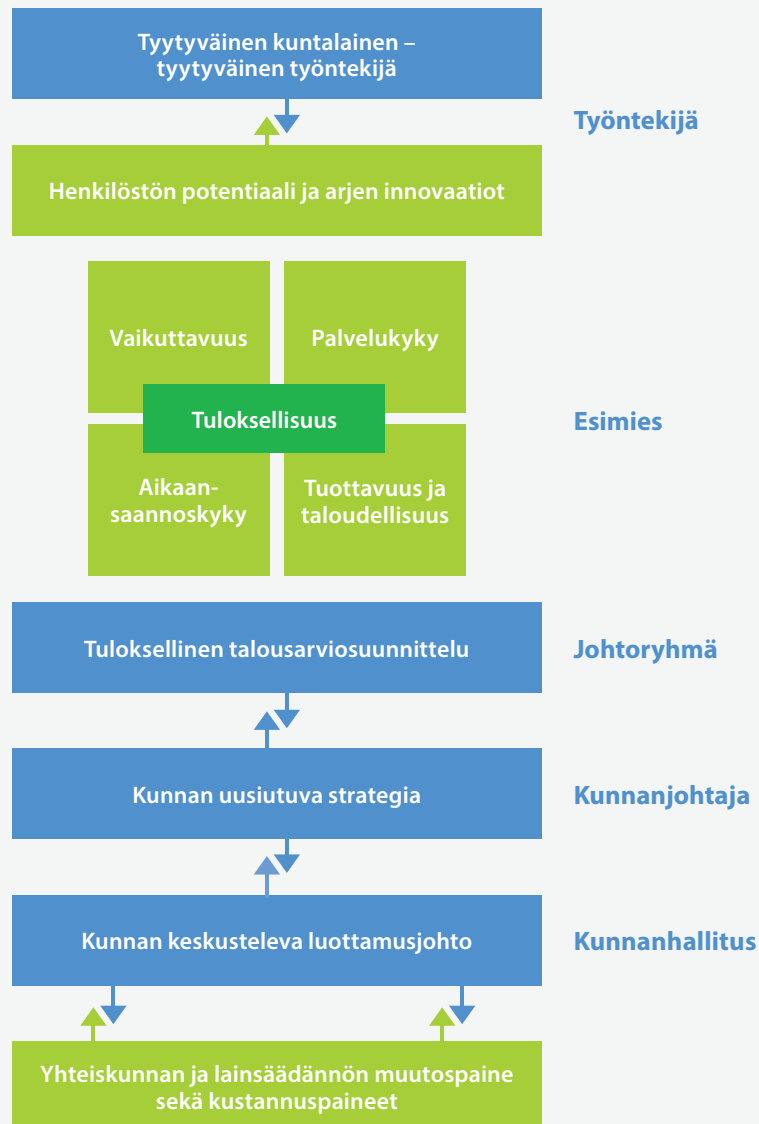
Kun henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen linkitetään kunnan strategiaan tavoitteisiin, saadaan kehittämiseen enemmän vaikuttavuutta ja rajalliset kehittämissurssit saadaan ohjattua kunnan kannalta merkityksellisiin asioihin.

Pilottihankkeen aikana valtiovarainministeriön kehittämä nelikenttämalli osoittautui erinomaiseksi työkaluksi ja tuliksi strategian sekä arjen innovaatioiden välillä. Monet toimet ja kuntien osastot määrittivät omat tavoitteensa

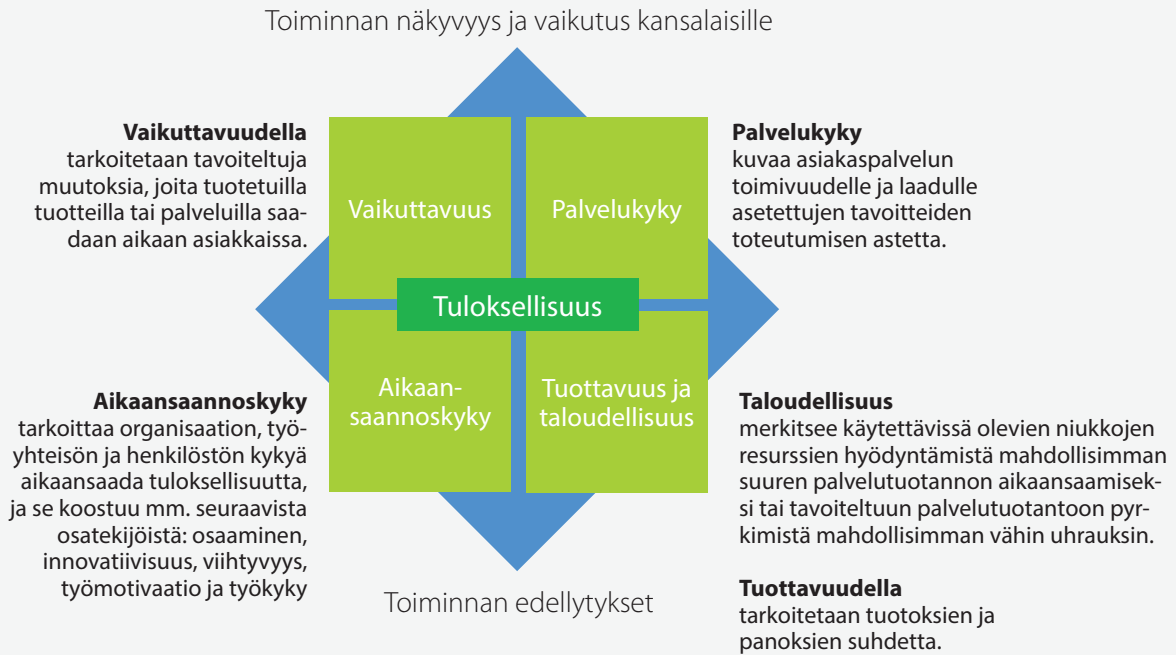
nelikenttämallin mukaisesti. Näin saatiin strategian mukaisia konkreettisia tavoitteita ja mittareita, jotka ohjasivat työyhteisöjä suuntaamaan kehittämispänsä oikeisiin asioihin.

Tämän toimintamallin avulla kuntastrategia tulee elävämmäksi työntekijöiden arjessa. Usein kuntien strategiat jäävät henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta sanahelinäksi, eivätkä työntekijät löydä linkkiä strategian ja oman perustehtävänsä välillä. Linkkiä voidaan vahvistaa avaamalla strategiset tavoitteet konkreettiseksi tekemiseksi eri

### Arjen innovaatioiden ja kunnan strategian välinen yhteys



## Valtiovarainministeriön nelikenttämalli avattuna



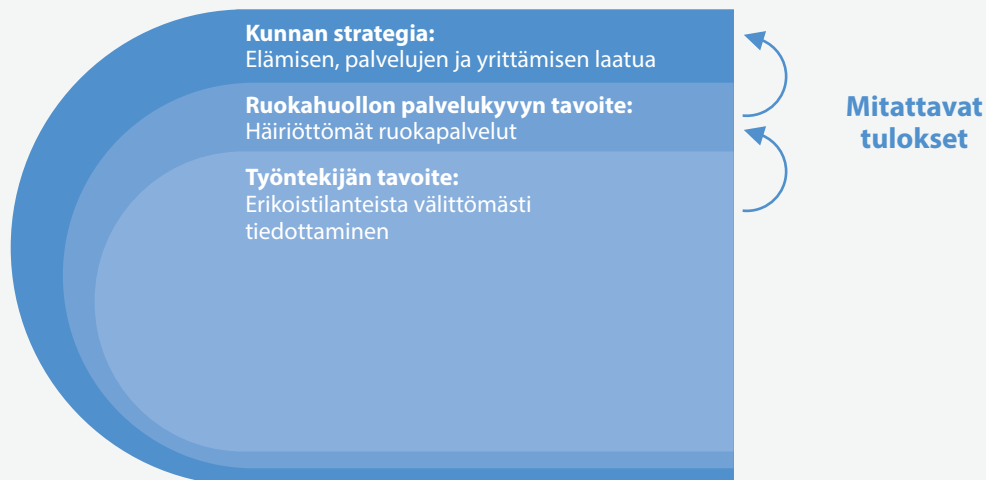
näkökulmista siten, että jokainen työntekijä löytää niistä itseään koskevat tavoitteet.

Seuraavassa kaaviossa kunnan strategia on avattu ruokahuollon työntekijän näkökulmasta nelikenttämittarin palvelukykykentän avulla. Tässä esimerkissä vaikuttavuutta lisää se, että jokainen ymmärtää oman roolinsa kokonaisuudessa sekä oman työyhteisön yhteiset pelisäännöt, kun tiedotetaan erikoistilanteista.

Jotta ruokahuolto voi onnistua tavoitteessaan, esimerkiksi koulun sisällä tarvitaan eri toimijoiden välistä

yhteistyötä. Jos esimerkiksi opettajat unohtavat kertoa poikkeustilanteesta, ruokahuollon työntekijät eivät voi tilanteelle mitään ja ruokaa päädytään heittämään roskiin.

Henkilöstölähtöisessä kehittämisessä arjen innovaatioiden tarpeita ja ideoita syntyy toki myös perustyötä tehtäessä sekä palautetta saataessa asiakkaalta. Nelikentän tavoitteet ja mittarit auttavat silloin, kun ideoiden vaikuttavuutta ja ajan-kohtaisuutta arvioidaan. ■



*Esimerkki kunnan strategisen tavoitteen ja ruokahuollon työntekijän toiminnan linkittämisestä nelikenttätavoitteen avulla.*





Mitä?

2.

# Lupa tehdä toisin

---

” Henkilöstö on tärkein voimavara ja oman työnsä paras asiantuntija ja näin se vain on!”

# Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämismalli

**HENKILÖSTÖLÄHTÖISESSÄ TUOTTAVUUDEN** kehittämisessä koko kunnan henkilöstö kutsutaan ja haastetaan tuottamaan kokonaisvaltaisesti ratkaisuja tämän päivän ja tulevaisuuden kuntakentän haasteisiin.

Käytännössä tämä toteutetaan luomalla kuntiin uudenlaista toimintakulttuuria – johdon sitoutumisen kautta alhaalta ylöspäin kumpuavaa uudenlaista tuottavuutta mahdollistavaa toimintaa. Toiminnan selkärankana on jatkuvan kehittämisen malli, jossa työntekijöiden ja työyhteisöjen arjessa tekemät tuottavuutta edistävät työelämä-innovaatiot linkitetään kunnan strategiaan tavoitteisiin

sekä linjauksiin. Näin saadaan aikaan elävä dialogi arjen tekemisen ja strategian välille ja kytkös kunnissa käytettäviin tuottavuusmittareihin, esimerkiksi pilottihankkeessa käytettyyn nelikenttämalliin (esitely luvussa 1).

Jatkuvan henkilöstölähtöisen kehittämisen tavoitteena on, että kunta oppii tekemällä ja kokemuksilla jalostamalla koko ajan lisää uusia tapoja kehittää tuottavuutta ja tuloksellisuutta ilman, että palveluista sekä työelämän laadusta jouduttaisiin tinkimään.

Seuraavassa on kuvaus jatkuvan kehittämisen prosessista, jonka ytimessä on kuntalainen:



*Jatkuvan kehittämisen ytimessä on asiakas.*

## Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen mahdollistajat

Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen on mahdollista toimintakulttuurin uudistumisen kautta. Uudistuksessa toimintakulttuurissa henkilöstö ja johto toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen suuntaisesti ja etsivät aktiivisesti ratkaisuja yhteisesti tunnistettuihin haasteisiin. Toimintakulttuurin uudistumisen edellytyksenä on, että johtaminen mahdollistaa uusiutumisen. Lisäksi yksilöllillä ja työyhteisöillä tulee olla riittävät valmiudet, rakenteet ja toimintamallit, jotka tukevat uudistumista.

Johdon sitoutuminen ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen mahdollistava johtaminen

Vaikka henkilöstölähtöisessä tuottavuuden kehittämisessä henkilöstö on avainasemassa, kehittämistä ei ole mahdollista toteuttaa, elleivät johto ja esimiehet sitoudu 100-prosenttisesti toimintamalliin. Johdolta ja esimiehiltä tarvitaan samanaikaisesti tukea ja valtuutusta kehittämiseen sekä kykyä luoda tavoitteita, jotka mahdollistavat henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen. Tuloksellinen henkilöstölähtöinen kehittäminen tarvitsee tilan, jossa henkilöstöllä on sopivasti tilaa rikkoa rajoja ja aito lupa toimia toisin.

Johdolta tarvitaan jämyä esimerkiksi tilanteessa, jossa yksittäinen esimies ei toimi sovitun toimintatavan mukaisesti. *”Esimiehet ovat kriittinen menestystekijä, eikä esimies saa viedä työntekijältä mahdollisuutta kehittää omaa työtään. Esimies ei voi tehdä henkilöstön puolesta päätöstä, että ei olla mukana tässä. Sitä ei voi sallia, ja tämän viestin täytyy tulla ylemmästä johdosta.”*

Yksi kriittisistä menestystekijöistä henkilöstölähtöisessä tuottavuuden kehittämisessä onkin johtamisen johtaminen. On tärkeää, että ylin johto itse ymmärtää henkilöstölähtöisen kehittämisen taustaoletukset ja pystyy tukemaan omissa tiimeissä toimivia esimiehiä uudenlaisen toimintakulttuurin luomisessa ja toteuttamisessa. Tarvitaan jatkuvuuden johtamista, jossa rakenteet (esimerkiksi seuranta tai kannustimet) ja toistuvat toimintamallit tuovat pysyvyyttä muutoksen keskelle.

Johtamisen johtamisen lisäksi tärkeimpiä mahdollistavan johtamisen elementtejä ovat strategialähtöisyys ja tavoitteellisuus sekä valmentava johtaminen.

### Strategialähtöisyys ja tavoitteellisuus

Jotta henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen on linjassa kunnan strategian ja tavoitteiden kanssa, on tärkeää, että henkilöstöllä on selkeä ymmärrys kunnan taloudellisesta tilanteesta sekä siitä, mitä kunnan strategia merkitsee juuri heidän työyhteisönsä kannalta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on toimia strategisten tavoitteiden selkeyttäjinä ja tulkkeina: kääntää ylätasoinen strateginen kieli työyhteisötasolla toimivaksi. Kuntastrategian ja tavoitteiden



ymmärtäminen ja sisäistäminen auttavat henkilöstöä pohdimaan kehittämistä laajemmassa mittakaavassa sekä lisäävät motivaatiota ja vastuunottoa.

Esimerkiksi Punkalaitumella uusi strategia tehtiin henkilöstölähtöisesti niin, että valtuustoseminaarissa työstetty strategialuonnos lähetettiin kommentoitavaksi kaikille työyhteisöille. Työntekijät saivat ottaa kantaa ja tehdä konkreettisia lisäys- tai poistoehdotuksia uuteen strategiaan. Tämä prosessin kautta henkilöstö sai ymmärryksen siitä, miksi strategiaa tarvitaan. Lisäksi luottamushenkilöt huomasivat henkilöstön tarkkanäköiset havainnot oman toimialansa vahvuuksista ja haasteista.

### Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen, että työntekijä on työtehtävänsä paras asiantuntija ja että esimiehen rooli on tukea ja ohjata tätä asiantuntijuutta. Valmentavassa johtamisessa sovitaan yhteisesti tavoitteista ja raameista, joiden puitteissa toimitaan. Samalla työntekijää ja tiimiä kannustetaan itsenäiseen suoritukseen. Valmentavan johtamisen avulla esimiehet voivat tukea henkilöstöä tehtävien priorisoinnissa, mikä onkin olennaista niukkojen resurssien aikana.

Valmentava johtaminen keskittyy jatkuvaan parantamiseen, jossa pitkäaikaisia tavoitteita tuetaan ja seurataan kehityskeskustelujen sekä säännöllisen palautteen avulla. Lyhyen tähtäimen tavoitteita asetetaan ja tuetaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joihin esimiehen tulisi varata aikaa säännöllisin väliajoin. Kehityskeskusteluissa, palautteen

## Uudistuneessa toimintakulttuurissa henkilöstö ja johto toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen suuntaisesti ja etsivät aktiivisesti ratkaisuja yhteisesti tunnistettuihin haasteisiin.

antamisessa ja muissa vuorovaikutustilanteissa esimies tarvitsee valmennustaitoja ja tietoa valmennusprosessista. Pilottihankkeessa esimiehet tutustutettiin valmentavan johtamisen GROW-prosessimalliin ja valmentavan johtamisen perusteisiin.

Valmentava johtamistyyli, jossa esimies ratkoo ongelmia henkilöstön kanssa ja huomio keskittyy tavoitteisiin sekä kehittämiseen virheiden sijaan, tukee erittäin hyvin henkilöstölähtöisen kehittämisen periaatteita. Perinteinen auktoriteettiin perustuva johtamismalli, jossa esimies käskee ja valvoo, sopii sen sijaan huonosti henkilöstölähtöiseen kehittämiseen. Kontrolloivan johtamistyylin vastakohta, etäinen johtajuus, jossa esimies ei ole riittävästi läsnä ja henkilöstön tukena, sopii henkilöstölähtöiseen kehittämiseen kontrolloivaakin tyyliä huomommin.

Valmentavien taitojen lisäksi valmentava johtaminen edellyttää esimiehiltä asennemuutosta kontrollin kautta johtamisesta tavoitteilla ja vuorovaikutuksella johtamiseen. Joillekin esimiehille on juurtunut ajattelumalli, että esimiehen tulee tietää ja osata asiat tiimensä jäseniä paremmin. Silloin valmentavan johtamisen ja henkilöstölähtöisen kehittämisen hyväksyminen ja tukeminen saattaa olla haastavaa. Onneksi monille esimiehille valmentava lähestymistapa on luontaisempaa, ja tyypillisesti he ovatkin innostuneimpia henkilöstölähtöisen kehittämisen kannattajia ja tukijoita.

### Yksilöiden ja työyhteisöjen valmiudet

Henkilöstölähtöinen kehittäminen edellyttää määrättyjen valmiuksien ja toimintatapojen kehittämistä sekä yksilöettä työyhteisötasolla. Näitä valmiuksia ovat muun muassa erilaisten näkökulmien ja toimintatapojen arvostaminen ja kunnioittaminen, yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin sitoutuminen, vaikeiden asioiden rakentava esille nostaminen, selkeät vastuut ja roolit sekä jatkuva arviointi. Vasta kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, voidaan lähteä tehokkaasti miettimään tuottavuutta lisääviä kehitysideoita. Esimerkiksi pilottihankkeessa muutamissa työyhteisöissä kehittäminen lähti siitä, että työyhteisön jäsenet opettelivat tervehtimään toisiaan.

Henkilöstölähtöisyys edellyttää työyhteisöltä myös rohkeutta ja jämäkkyyttä kokeilla uusia ideoita, joista osa toimii

ja osa ei toimi. Työyhteisöjen ja yksilöiden tulee suostua mahdollisuuden epäonnistua ja tehdä jopa virheitä. Virheet voivat vahvistaa yhteistä oppimista, jos niitä suostutaan arvioimaan.

### Rakenteet ja toimintamallit

Jotta henkilöstölähtöinen kehittäminen olisi mahdollista, työyhteisöissä täytyy olla kunnossa työtä tukevat perusrakenteet, esimerkiksi selkeät roolit ja vastuut, perustettavaa tukevat tiimit, projektikohtaiset työryhmät sekä työntekoa palveleva johtaminen. Perusrakenteiden lisäksi tarvitaan kaikkien tiedossa olevat kehittämistä mahdollistavat rakenteet. Lisäksi tarvitaan foorumit kehittämissideiden tuottamiselle, toteuttamiselle, arvioinnille sekä levittämiseksi.

### Sisäiset uudistajat

Toimintamalliin kuuluvat sisäiset aktivaattorit, joita tässä hankkeessa kutsuttiin *sisäisiksi uudistajiksi*. Sisäisten uudistajien panos on ollut tärkeä henkilöstölähtöisen toimintamallin rakentamisessa. Heidän kauttaan on mahdollisuus rikkoa perinteisiä rooleja, jolloin mahdollistetaan uudenlaiset kohtaamiset ja toimintatavat.

Pilottihankkeessa useimmat sisäiset uudistajat toimivat omissa työyhteisöissään. Maskussa kokeiltiin mallia, jossa sisäiset uudistajat menivät eri työyhteisöihin ja osa eri toimialoille. Näin eri toimijoiden välille saatiin nopeasti ristiinpölytystä. Ulkopuoliset sisäiset uudistajat koettiin hyvinä. Heillä oli mahdollisuus kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja rohkeammin kuin työyhteisön sisältä tulevalta uudistajalla. Haasteena olivat aikaresurssit, sillä monelle sisäiselle uudistajalle oli vaikeaa järjestää omaa työtään siten, että hän saattoi vierailta toisissa työyhteisöissä.

Sisäisen uudistajan rooli on ihanteellisesti kiertävä. Näin mahdollisimman monella työyhteisön jäsenellä on tilaisuus saada kokemus sisäisen uudistajan roolista, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet ovat pikkuhiljaa oman työyhteisönsä laadukkaita kehittäjiä.

## Kehittämismallin kuvaus

Pilottihankkeessa tuottavuuden kehittämiseksi asetettiin tavoitteet ja ylätasoinen tekemisen periaatteet. Niiden ytimessä oli, että tuottavuutta lisätään mitattavasti asiakaspalvelun tai työelämän laadusta tinkimättä. Kehittämisen lähtökohdaksi luotiin malli, joka mahdollisti näiden tavoitteiden toteutumisen. Pilottihankkeen aikana malli kehittyi tekemisen kautta saatujen oppien myötä jokaisessa pilottikunnassa kunkin kunnan tarpeita vastaavaksi. Kuntakohtaiset kuvaukset esitellään viimeisessä luvussa.

### Haluttu toiminta

Toimintamallin peruselementit ovat yksinkertaiset, ja ne toimivat samanaikaisesti usealla eri organisaation tasolla toistensa kanssa erilaisissa aikahorisonteissa. Jonkun kehittämisidean ratkaisun vieminen käytäntöön voi kestää vaikka vuoden (erityisesti, jos sillä on budjetti-vaikutuksia). Joku toinen kehittämisidea taas saattaa siirtyä käytännönkokeiluun esimerkiksi kahvitaunon aikana käydyssä keskustelun tuloksena.

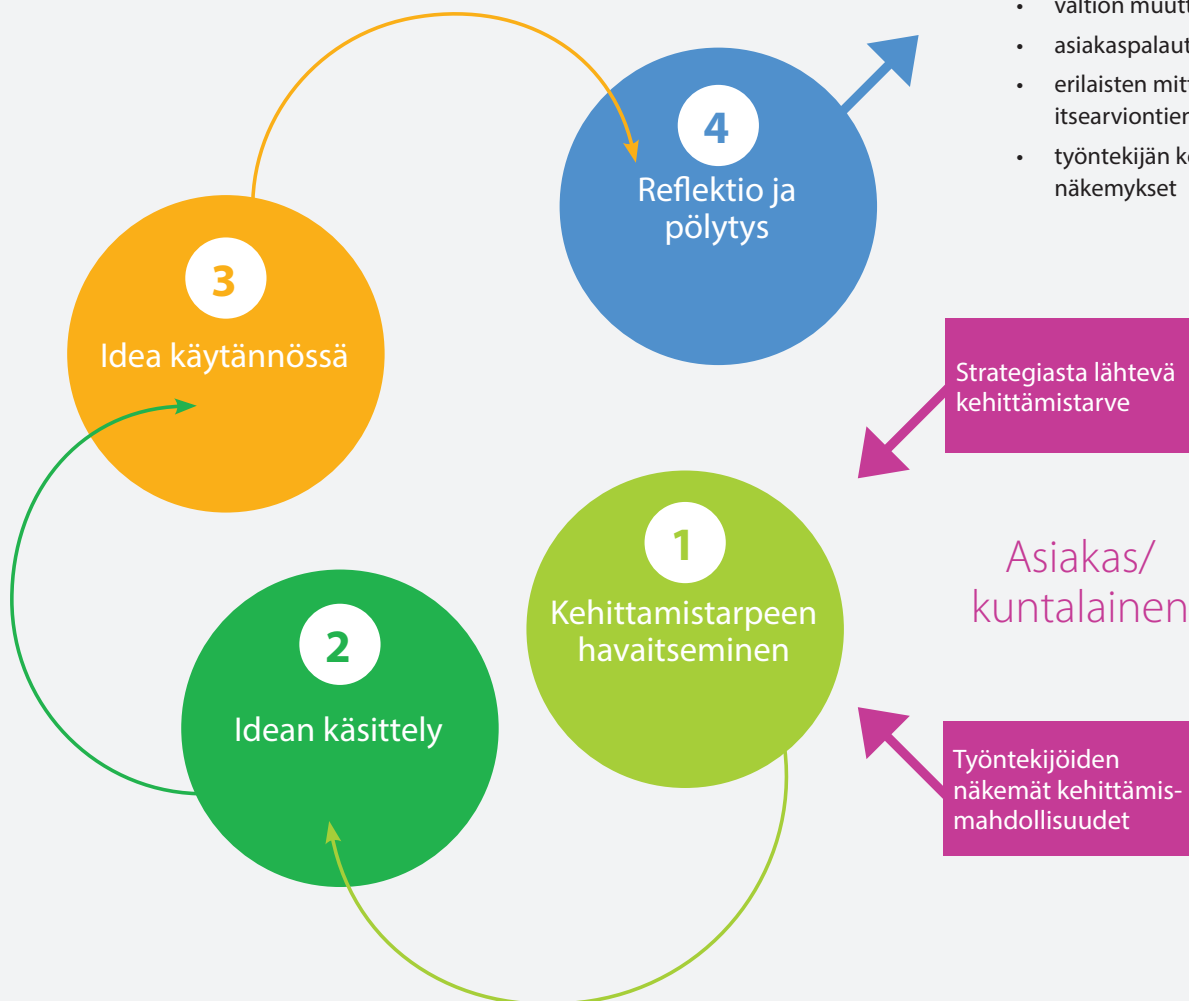
Ensiksi **havaitaan kehittämistarpeita** (1) eri tavoilla: asiakas voi antaa kehittämisehdotuksen, työntekijä voi ehdottaa vaihtoehtoisia tekemisen tapoja, työyhteisö voi ehdottaa uudenlaista yhteistyötä muiden kanssa, kunnan strategian uudet linjat kutsuvat uutta ajattelua jne.

Kehittämistarpeisiin **ideoidaan yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisuja, joista valitaan vaikuttavuudeltaan parhaat ideat** (2) **käytännön toteutukseen** (3). Uusia toimintamalleja arvioidaan kokeilun jälkeen ja hyväksi todetut uudet käytännöt pyritään vakiinnuttamaan arjen toimintaan. Lisäksi katsotaan, mitä ideoita meidän kannattaa **levittää** (4) myös kunnan muille työyhteisöille.

Eri kehittämisen vaiheille tarvitaan yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toteutustavat sekä työyhteisöissä että koko kunnan tasolla. Toimintamallin tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja osaamista kokemuksen ja tekemisen kautta sekä tuottaa yhä vaikuttavampia kehittämisideoita kierros kierrokselta.

Tavoitteena on, että toimintamalli ja kehittäminen tulevat osaksi kunnan johtamisen ja päätöksenteon rakenteita – sekä osaksi työyhteisöjen arkea.

### Kehittämismallin vaiheet



## Tekemisen tapa

Toiminnan ja toimintakulttuurin uudistamiseen saattaa liittyä pelkoja esimerkiksi siitä, että ei osata tai ei ymmärretä. Esimerkiksi sana tuottavuus koetaan usein uhkana, koska on totuttu, että sitä käytettäessä edessä on aina säästöjä ja leikkauksia, jotka vähentävät toimintaedellytyksiä.

Alussa varsinkin johdon ja esimiesten kannustus sekä rohkaisu ovat tärkeitä pienissäkin asioissa. Tällöin henkilöstö uskaltautuu ulos mukavuusvyöhykkeeltään ja kasvaa ottamaan vastuuta tuottavuuden kehittämisestä. Henkilöstölähtöisessä tuottavuuden kehittämisessä on tärkeää, että yhdessä tekemisen tapa perustuu luottamukseen ja että jokaisella on lupa kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja. Luottamuksen ilmapiiri rakentuu siitä, että johto ja esimiehet noudattavat yhteisiä pelisääntöjä systemaattisesti keskenään sekä suhteessa henkilöstöön.

### ”Lupa tehdä toisin”

”Lupa tehdä toisin” tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä oikeus ja velvollisuus miettiä uusia ratkaisuja oman työnsä tulokselliseen sekä järkevään toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa ”urputuksesta esitykseksi” -periaatteen toteutumista niin, että lyhyen harmittelun jälkeen ehdotetaan konkreettisia vaihtoehtoja ja tehdään nopeita kokeiluja haasteen ratkaisemiseksi.

”Lupa tehdä toisin” valikoitui pilottihankkeen yhteiseksi motoksi kuntien välisessä yhteisessä työpajassa, ja se avasi mielen erilaisille tavoille toimia toisin. Tavoitteena on, että loppujen lopuksi lupaa ei tarvitsisi kysyä esimerkiksi seuraaviin asioihin, vaan ne olisivat itsestään selviä:

- lupa vaikuttaa
- lupa innostua
- lupa kokeilla
- lupa olla yhteydessä
- lupa kysyä miksi
- lupa tehdä virheitä ja oppia niistä
- lupa nauraa
- lupa olla oma-aloitteinen
- lupa vakiinnuttaa hyvät kokeilut  
jokapäiväiseksi toiminnaksi

Muut henkilöstölähtöisen kehittämisen peruseriaatteet ovat:

### Henkilöstö- ja toimijalähtöisyys

Konkreettisia ratkaisuja etsitään alhaalta ylöspäin. Työntekijät valitsevat itse kehittämisen kohteet työpaikoilla. Lisäksi strategialähtöiset ja toimintaympäristöstä tulevat kehittämiskohteet käsitellään siten, että henkilöstö osallistuu niiden käsittelemiseen. Työyhteisöissä tämä

edellyttää säännöllisten palavereiden kehittämistä, joissa vuorovaikutuksellisuus sekä jokaisen osallisuus ja vastuu korostuvat.

### Tavoitelähtöisyys ja tulevaisuussuuntautuneisuus

Hyvin määritelty tavoite on puolet hyvästä ratkaisusta. Työyhteisössä nousseita ideoita tarkastellaan vaikuttavuuden näkökulmasta sekä SMART-näkökulmasta (työkalu kuvattu luvussa 3), jolloin selkeä mitattava tavoite on realistinen ja se on mahdollista saavuttaa myös nopeilla kokeiluilla.

### Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija

Kaikkien työntekijöiden kykyjä, taitoja ja osaamista käytetään uusien ratkaisujen ideoinnissa ja toteutuksessa. Työyhteisöt kehittävät uusia luovia ratkaisuja tämän periaatteen toteutumiseksi. Esimerkiksi siistijöillä on mukana tarralappuja ideoiden ylöskirjaamiseksi, jotta heidän on helppo kirjata niihin kehityskohteita. Tämä mahdollistaa laatutyöstä tutun poikkeamaraportoinnin hyödyntämisen kehittämisen lähtökohtana. Yhdessä kehittäminen tekee mahdolliseksi tuoda esiin erilaisia näkökulmia uusiksi ratkaisuihin sekä oppia toisilta yli työyhteisö-, hallinto- ja kuntarajojen.

### Edistymisen huomioiminen ja arviointi

Tuloksellisen kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on tarkastella eri vaiheissa, mikä toimii, missä onnistuimme ja mikä vaatii vielä uusia ratkaisuja. Osaamisen kehittymistä on myös tärkeää tehdä säännöllisesti näkyväksi. Opimme tekemisen kautta koko ajan, ja opit kannattaa analysoida jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi sekä yksilö- että yhteisötasolla.

### Ratkaisukeskeisyys

Energia laitetaan niihin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa, ja ongelmista muotoillaan tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa.

### Myönteisyys, luovuus ja huumori

Työssä innostuminen, voimaantuminen ja vastuunotto on tulosta siitä, että nähdään omat vaikutusmahdollisuudet ja konkreettiset muutokset. Yhdessä kehittäminen edellyttää avointa suhtautumista myös työkavereiden kehitysideoihin ja uusiin ratkaisuihin.

### Asiakaslähtöisyys

Asiakas on kehittämisen keskiössä, kun kehitetään toimintatapoja sekä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. On suositeltavaa, että esimerkiksi joku työyhteisön jäsen asettaa itsensä asiakkaan rooliin ja kertoo, miten hän näkee ja kokee suunnitellun kehittämisidean. Näin kehittämisen tueksi saadaan uusia näkökulmia. Asiakkaalta kannattaa pyytää myös palautetta, kun kehittämisideaa kokeillaan käytännössä. Toimintatapaa kannattaa niin ikään muokata asiakkaalta saadun palautteen mukaisesti.

## Aktiiviset toimijat

Jokainen kunnan työntekijä voi vaikuttaa omassa roolissaan. On tärkeää kuvata kunkin toimijatason roolit, vastuut ja valtuudet toimia kehittäjänä. Kun roolit tehdään näkyviksi, ymmärrys toinen toistemme töistä vahvistuu ja luo kokonaiskuvaa koko kunnan toiminnasta. Tämä vahvistaa samalla kunnan ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä.

### Mitä voin tehdä ja mihin voin vaikuttaa – Työyhteisön rooli

- Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan mukaan kaikki työyhteisön jäsenet.
- Työyhteisö voi yhdessä päättää, millaista yhteistyötä halutaan ja miten asiat tehdään järjevimmällä tavalla.
- Työyhteisö käsittelee yhdessä kehittämisideat ja sopii, mitkä ideat laitetaan käytäntöön. Samaan aikaan ei kannata olla liikaa kehittämistä, joten kannattaa pohtia, mitä asioita kehittämällä saamme eniten vaikuttavuutta. Näkökulmina kannattaa olla ideoiden vaikutus
  - työelämän laatuun (esimerkiksi yhteistyön paraneminen työyhteisön sisällä ja/tai työyhteisöjen välillä)
  - asiakaspalveluun (esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta sujuvammin toimivat asiat)
  - kuntatuottavuuteen (esimerkiksi turhien työvaiheiden karsimisen ja paremman yhteistyön kautta – vaikka eri hallinnonalojen välillä – tekemisen tehostaminen)
  - ympäristöystävällisyyteen (esimerkiksi kierrätys ja luonnonvarojen säästö)
  - useampaan alueeseen. Parhailla kehitysideoilla on vaikuttavuutta useaan alueeseen.

### Mitä voin tehdä ja mihin voin vaikuttaa – Esimiehen rooli

- Esimiehenä olen vastuussa oman toimintani lisäksi oman työyhteisöni toiminnasta ja sen toimivuudesta.
- Rooliini kuuluu edesauttaa työyhteisössämme avointa kulttuuria, jossa ihmisten on helppo esittää kehittämisideoitaan.
- Rooliini kuuluu varmistaa, että meillä on kaikkien tiedossa oleva tapa kerätä arjessa syntyviä kehittämisideoita. Lisäksi minun tulee esimiehenä varmistaa, että ideat myös käsitellään säännöllisesti.
- Samoin voin omalla toiminnallani rohkaista ideoiden kokeilemista käytäntöön sekä ottamaan oppia käytännön kokemuksista.
- Mikäli meidän työyhteisössämme on sisäinen uudistaja, voin yhdessä hänen kanssaan suunnitella, miten pidämme kehittämistoiminnan aktiivisena ja innostavana.
- Lisäksi vastuullani on viestiä meidän työyhteisömme ideoista ja niiden opeista: viestin intranettiin koko

kunnan henkilöstölle sekä johtoryhmälle sellaisista ideoista, joilla näemme olevan isompaa vaikuttavuutta ja joita suosittelemme levitettäväksi muihin työyhteisöihin.

- Rooliini kuuluu toimialojen ja työyhteisöjen välisten yhteistyöideoiden esittäminen eteenpäin.

### Mitä voin tehdä ja mihin voin vaikuttaa – Sisäisen uudistajan rooli

- Voin vahvistaa työyhteisössämme avointa kulttuuria, jossa ihmisten on helppo esittää kehittämisideoitaan. Hallitsen osallistavia työtapoja (kuten MinäMeKaikki), joilla kaikki työyhteisön jäsenet voidaan saada osallistumaan ideointiin tai päätöksentekoon.
- Samoin voin omalla toiminnallani rohkaista ideoiden kokeilemista käytäntöön sekä oppien keräämistä käytännön kokemuksista.
- Tehtävänäni on muistuttaa esimiestä hänen roolistaan kehittämisen mahdollistajana, mikäli se esimerkiksi on vaarassa jäädä muiden kiireiden jalkoihin. Sopimuksemme mukaan voin auttaa ja tukea erilaisissa tilanteissa.
- Pidän yllä ”lupa tehdä toisin” -ideologiaa.

### Mitä voin tehdä ja mihin voin vaikuttaa – Johdon rooli

- Esimiehenä ja johtoryhmän jäsenenä olen vastuussa oman toimintani lisäksi oman toimialani toiminnasta ja sen toimivuudesta.
- Rooliini kuuluu edesauttaa yksikössämme avointa kulttuuria, jossa ihmisten on helppo esittää kehittämisideoitaan. Kannustan tähän myös oman toimialani esimiehiä.
- Rooliini kuuluu varmistaa, että toimialallani kaikissa työyhteisöissä on kaikkien tiedossa oleva tapa kerätä arjessa syntyviä kehittämisideoita sekä säännöllinen tapa käsitellä ideoita. Lisäksi varmistan, että uudet, hyviksi todetut käytännöt vakiinnutetaan.
- Tehtävänäni on viestiä työyhteisöille strategiset kehittämistarpeet ja varmistaa, että esimiehet tietävät, miten he vievät kehittämistä eteenpäin.
- Samoin vastuullani on viestiä kentän kehittämistarpeita ja -ideoita johtoryhmälle.
- Lisäksi vastuullani on toimialojen välisen yhteistyön varmistaminen sekä yhteistyöideoiden johtaminen osana johtoryhmää.

Valtuutetut kannattaa perehdyttää henkilöstölähtöiseen jatkuvaan kehittämiseen alusta alkaen. On oleellista, että tämän prosessin osana heille koulutetaan ymmärrystä henkilöstölähtöisyyden vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.



## Tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu

Pilottihankkeen aikana kuntakentän keskustelun painopiste kehittyi tuottavuuden arvioinnista tuloksellisuuden arviointiin, ja sitä kautta toiminnan laatu ja vaikuttavuus ovat tulleet entistä tärkeämmiksi. Yhdeksi hankkeen tärkeimmistä viitekehyksistä nousi valtiovarainministeriön nelikenttämalli, jonka Hollola otti ensimmäisenä käyttöön ja jota on sovellettu vaihtelevasti myös muissa kunnissa.

Pilottihankkeen aikana vahvistui näkemys, että arjen innovatiivisuutta ei pystytä mittaamaan ylhäältäpäin siten, että sen vaikutus kyettäisiin kertomaan esimerkiksi kunnan tuloslaskelman perusteella. Siihen vaikuttavat nimittäin myös monet muut tekijät. Koritustyökalu kehittyi tärkeimmäksi arjen innovaatioiden vaikuttavuuden mittariksi.

### Koritustyökalu

Pilottihankkeen keskeisenä tuottavuuden arvioinnin mittarina käytettiin hankeideoiden koritusta. Alla kuvatun CAF-mallin mukaisesti koritus yhdistää henkilöstön toimintatapojen uudistamisen ja henkilöstön työprosessien uudistamisen saavutettuihin tuloksiin. Henkilöstötulosten kautta saadaan aikaan tuottavuuden ja tuloksellisuuden kasvua, joka näkyy asiakastuloksina ja viime kädessä myös yhteiskunnallisena vaikuttavuutena, yhteiskunnallisina tuloksina.

LATU-hankkeen aikana syntyneitä henkilöstön kehittämissideoita ja uudistuksia on mahdoton arvioida tarkan euromäärän mukaisesti. Siksi kehitysideoita koritetaan niiden arvioidun vuotuisen suuruusluokan mukaisesti.

Pienimpään koriin (+ 1 000 €) kootaan sellaiset asiat, jotka vaikuttavat positiivisesti mutta joiden suora talousvaikutus kunnan talouteen jää vähäiseksi. Tällainen kehitysidea on esimerkiksi asiakkaiden info-opasteiden parantaminen. Tällaisia kehitysideoita LATU-hankkeessa syntyi kaikista eniten, ja yleensä ne myös voitiin toteuttaa välittömästi.

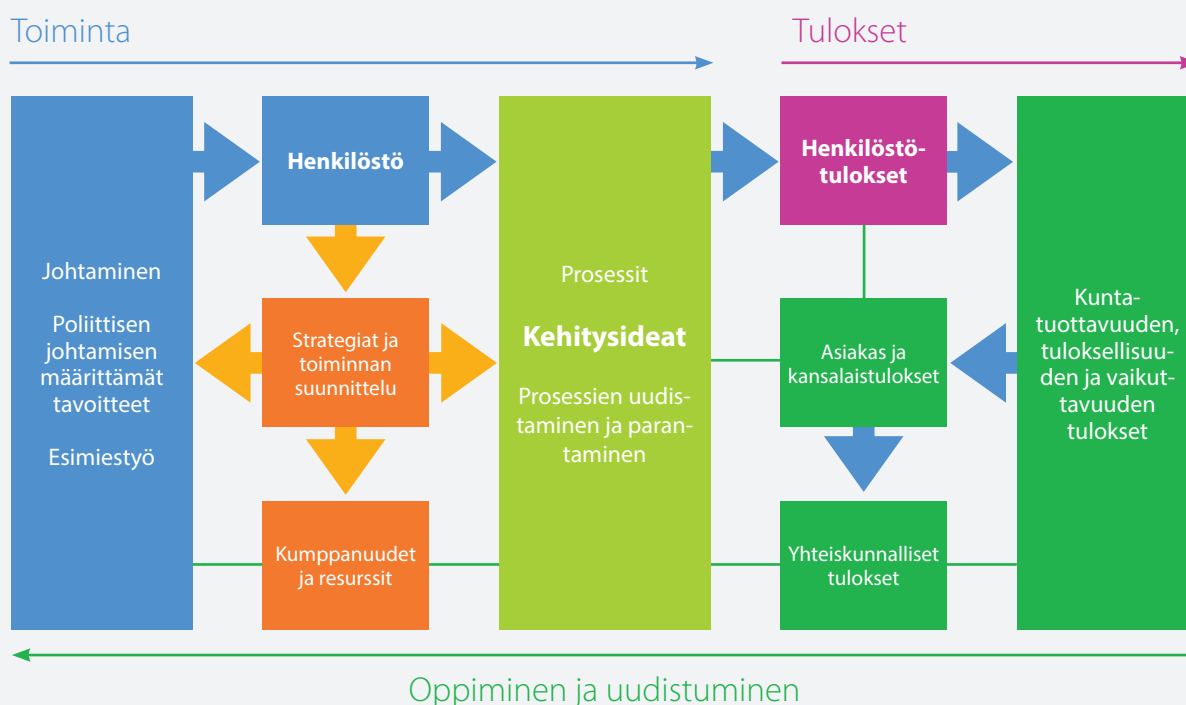
Koreihin + 5 000 € ja + 15 000 € koottiin sellaiset kehitysideoita, joilla on selvää taloudellista vaikuttavuutta. Korissa + 15 000 € idean tulee olla vaikuttavuudeltaan jo yhden henkilötövuoden suuruinen, joten tällaisia ideoita kunnissa syntyi merkittävästi vähemmän. Hankkeen viimeisen vuoden aikana koritukseen lisättiin + 50 000 €:n kori, koska syntyi niin merkittäviä kehitysideoita, että ne haluttiin eriyttää omaan luokkaansa. Näitä vaikuttavuudeltaan suurimman luokan ideoita syntyy yleensä vain muutama vuodessa.



*Kehitysideoiden €-vaikuttavuuden korivaihtoehtoja.*

Korituksen jälkeen voidaan kunnittain laskea yhteen kunkin korin euromäärä käyttämällä kertoimena korin euroarvoa ja kertomalla se ideoiden määrällä. Korituksen yhteisarvo saadaan laskemalla korien arvot yhteen. Korituksesta

## Henkilöstön kehitysideoita CAF-laatukehysessä



saatava lopputulos kertoo suuruusluokan, kuinka paljon henkilöstölähtöisten kehitysideoiden vaikutus on vuositasolla, jos kaikki kirjatut kehitysideat toteutuisivat.

## Ajatuksia vaikuttavuuden arvioinnista

Henkilöstölähtöisessä tuottavuuden kehittämisessä aikasykli ideoinnista kokeilun kautta päätökseen on merkittävästi lyhyempi kuin suurten järjestelmien työstössä. Henkilöstölähtöisessä työskentelyssä toiminnan perusajatuksena tarvitaan kehittävän arvioinnin mallia (Voidaan puhua myös arvioivasta kehittämisestä.) (mukaillen arvioinnin edelläkävijää, ks. [http://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Quinn\\_Patton](http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Quinn_Patton)).

Kuntien toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa on tärkeää työstää asioita kahden pääteeman ja niiden alatasojen kautta.

### **Tuloksellisuus**, joka rakentuu

- toimintojen vaikuttavuudesta
- organisaation palvelukyvyistä
- henkilöstön aikaansaannoskyvystä
- taloudellisesta tuloksesta.

### **Aikajänne**, jolla on vähintään kolme eri dimensiota:

- budjetoinnin vuosi-ikkuna
- taloussuunnittelun ja toiminnan suunnittelun 3–4-vuotisjakso (osin kuntalakiin perustuva)
- investointien 5–40-vuotisjakso (pisin kiinteistöjen poistoissa).

(Emeritus)professori Pentti Meklin on todentanut toiminnan arvioinnista 10.9.2013 muun muassa seuraavaa:

- Kuntien voimavarat on kohdennettava sinne, missä ne tuottavat suurimman hyödyn.
- Voimavarat on käytettävä tuloksellisesti.
- Mittareita pitää olla useampia, sillä (perinteisten) mittareiden tulokset ovat suuntaa-antavia ja tulkinnan varaan jää paljon.

Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen vastaa Meklinin esille nostamiin asukaskohtaisiin kustannuksiin. Henkilöstölähtöinen kehittäminen painottuu erityisesti palvelujen järjestämistapaan sekä jossain määrin palvelutason. Henkilöstön innovaatioista nousevat ratkaisut tuottavat paremmin asiakasta palvelevia järjestämisratkaisuja, ja samalla usein vapautuu resursseja paremman palvelutason saavuttamiseksi.

Esimerkkinä on sote-kuntayhtymä RAS, jossa työaikoja joustettiin (+/- 15 minuuttia aloitus- ja lopetusajankohdasta) henkilöstölähtöisesti. Seurauksena on henkilöstön entistä parempi työtyytyväisyys. Samalla havaittiin, että potilashoito oli kuntayhtymässä parantunut siten, että makuuhaavojen hoitotarve on romahtanut (1–8/2013 aikana puhdas materiaalikulusäästö on noin 20 000 euroa.).

Tampereen yliopiston professori Jari Stenvall nosti Suomen Arvioijayhdistyksen seminaarissa 24.10.2013 esiin kuntien toimintatapojen uudistamisen (perustuen osin kuntalakiin) kuntien tulevaisuuden mahdollisena ja tarpeellisena suuntana. Samalla hän nosti esiin muutoksen hitausmomentin: aito muutos vaatii 3–5 vuoden aikajänteen mennekseen organisaation läpi.

Jotta henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen tulokset voidaan tehdä läpinäkyviksi, tulee niiden rakentua edellä mainittuihin lähtökohtiin. Hankkeen puitteissa on käytetty valtiovarainministeriön eräässä hankkeessa pilotoimaa nelikenttäajattelua:

- **ulkoiset ilmenemät:**  
palvelukyky + vaikuttavuus
- **sisäiset edellytykset:**  
henkilöstön aikaansaannoskyky + tuottavuus.

Joissakin hankkeen kunnista käytetään edellisen lisäksi myös CAF2013-itsearviointin viitekehystä. Tämä nostaa hyvin suorittavan tason arviointia tukevat nelikentän näkökulmat ylemmälle tasolle ja liittää ne vahvasti suunnittelu-, päätös- ja ohjausprosesseihin.

Henkilöstön kanssa työskenneltäessä on nähty, että eihän tämä nyt mitään -ajattelun vaivaamille innovaatioille on nelikentän käytön avulla löydetty merkitystä ja arvoa. Työajan ja työtapojen järjestelyjen kautta on saatu perustehtävän laadukkaan tekemisen edellyttämää aikaresurssia. Samalla henkilöstön työhyvinvointi ja usein myös viestintä ovat parantuneet. On myös mielenkiintoista, että kun tietoja on avattu kokousta laajemmalle ryhmälle, osa osallistujista on jäänyt sieltä pian pois. Tämä on seurausta siitä, kun heille on selvinnyt, ettei kokous tue tai palvele mitenkään heidän perustyötään.

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen suurin vaikuttavuus on nähtävissä toimialojen siilojen rajat ylittävisissä ratkaisuisa. Yhden yksittäisen koulun kaikkien toimijoiden saaminen samaan taukotilaan on jo tuonut pelkästään työhyvinvoinnin kautta liki 20 000 euron säästöt. Suurimmat hyödyt ovat vuositasolla yli 100 000 euroa. Sosiaali- ja terveystoimen piirissä moniammatilliset yhteistyöryhmät ja varhaisen puuttumisen malli ovat tämän hetken tiedon mukaan tuoneet esimerkiksi Peruspalvelukeskus Oivan alueella noin 500 000 euron seurannaiskustannusten poistumisen. Uuden toimintamallin seurauksena muun muassa Asikkalan (yksi Oivan jäsenkunnista) lastensuojelumenot ovat pitkän nousukauden jälkeen kääntyneet laskuun.

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen seurauksena kuntiin on tullut entistä monipuolisempi (ja nopeampi)



tapa kehittää arvioivasti kuntapalveluja. Tämä on hankkeen lisäksi merkittävää myös siksi, että hankkeen sivutuloksena kuntiin on implementoitunut laajemminkin monitahoisen arvioinnin ja mittaamisen kulttuuria. Mittaamisen yhteisen kielen muodostuminen sisältää myös elementtejä johtajuuden ja johtamisen kehittämiseen. Tämä helpottaa keskijohdon tehtävää (*Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*, Esa Hyyryläinen, Olli-Pekka Viinamäki, toim.) ”ylimmän ja operationaalisen tason yhdistäjänä ja linkittäjänä. Sen ammattitaitoon kuluu ymmärtää sekä organisaation kokonaisuudesta että käytännön tason toiminnasta.”

Hankkeen aikana kerätyt kehittämistoimet ja koritukset ovat tehneet osallistujille läpinäkyviksi monia asioita, muun muassa sen, että

- henkilöstön kehittämisideoilla on todellista merkitystä
- toimintojen raja-aitojen ylittäminen on mahdollista ja vaikuttavaa.

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen tuloksia nähdään (välillisesti) myös työhyvinvoinnista kertovassa LATU-mittauksessa.

Kolmannen tason vaikuttavuus on odotettavissa lähivuosina (Ensimmäiset askeleet on jo otettu Hollolassa ja Punkalaitumella.), kun tuloksellisuus nousee kuntapäätäjien suunnittelu- ja johtamistyökaluksi. Vuokko Niiranen (*Hallinnon Tutkimus*, 4/2011) on nostanut esiin kuntajohtamisessa tarpeen sekä ennakoivaan arviointiin että jälkiarviointiin. Ennakoivassa arvioinnissa hankkeessa luotu ideoiden arvottamismalli tuo myös kunnan luottamusmiehille uuden ja laajemmän näkökulman päätöksentekoon.

## Työelämän laatu

Pilottihankkeen hypoteesina oli, että tuottavuuteen voidaan vaikuttaa työelämän laadun kehittämisen kautta. Pilottihankkeen alussa jokaisessa kunnassa järjestettiin koko henkilöstölle starttipajat, joissa henkilöstö osallistettiin määrittelemään, mitä on työelämän laatu ja miten siihen voidaan vaikuttaa.

Esimerkiksi Hollolan starttipajoissa poimittiin kortti kuvaamaan työelämän laatua. Jokainen starttipajaan osallistunut valitsi kortin siitä, mitä työelämän laatu hänelle tarkoittaa. Marraskuun 2011 esimiestunnin jatkoalostuksen jälkeen voisi Hollolassa sanoa, että työelämän laatua on:

- mielekäs, hyvä, palkitseva perustehtävä
- onnistuminen perustehtävässä
- onnistunut rytmitys ja priorisointi, jotta perustehtävä toteutuu
- hyvinvointi työssä: itsensä toteuttamista ja lupa olla oma itsensä
- hyvä vuorovaikutus: positiivinen asenne, hyvä yhteistyö ja hyvä yhteishenki
- hyvä johtaminen: selvä suunta ja päämäärä, hyvä työn organisointi, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus
- oppiminen, yllätykset ja jatkuva kehittäminen
- kannustaminen ja juhlistaminen.

*Työelämän laatu* hahmottui kattavaksi käsitteeksi, jota vasten voi jatkuvasti peilata, onko työyhteisön toiminnassa kehittämiskohtia. ■

Miten?

3.

# Kokeillen uuteen arkeen

”Hukkaputkien tunnistamista ja vähentämistä on tehty. Joskus pitää ravistella, jotta saadaan ulos totutusta ja omasta kehikosta; osana hanketta on tietoisesti pyritty ravistelemaan kehikkoja ja kyseenalaistamaan.”



# Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen käytännössä

## Henkilöstölähtöisen kehittämisen luonne

Henkilöstölähtöistä ja jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä voi verrata oppimismielessä sipulin kuorintaan: joka kierroksella opitaan tekemisen kautta uusia asioita. Esimerkiksi ideoiden tuottamisessa voi olla tärkeää ensiksi oppia toimintatapa, jolla ideoita tuotetaan, ja vasta seuraavilla kierroksilla opitaan systemaattisesti lisäämään ideoiden laatua sekä vaikuttavuutta.

Sekä yksilöiden että työyhteisöjen kyvykkyys kasvaa kierros kierrokselta, mikäli työyhteisöt pysähtyvät säännöllisesti pohtimaan omaa kehittämistoimintaansa ja sen toimivuutta. Oleellista on nopean kokeilun kulttuurin vahvistaminen – **LATU antaa luvan tehdä toisin**.

Jatkuvuuden johtamisen tärkeys vahvistuu koko ajan. Ympärillä monet asiat muuttuvat kiihtyvään vauhtiin, ja on tärkeää, että työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yhteisesti sovitut jatkuvan kehittämisen toimintamallit työyhteisössä vahvistavat jatkuvuutta.

## Muutosprosessin ymmärtäminen

Pilottihankkeen toimintatapana oli saattaa kunnan henkilöstö oman toimintansa kehittäjiksi. Palveluntuottajatiimi oli alkuun vahvasti mukana kaikissa prosesseissa, mutta toisen kierroksen aikana palveluntuottajatiimin rooli muuttui selvemmin havainnoivaksi, tukevaksi ja mahdollistavaksi. Muutosprosessin alkumetrit ovat hyvin merkittävät kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Tavoitteen määrittely kaikkien mukana olevien kanssa oli ensiarvoisen tärkeää.

Pilottihankkeen perustarkoituksena oli vahvistaa kuntien henkilöstölähtöistä toimintaa niin, että samalla myös tuottavuus ja vaikuttavuus lisääntyvät. Henkilöstölle tuli saada kokemus tai kokemuksia siitä, että omalla ideoinnilla, kokeiluilla ja uusilla käytännöillä oma työ muuttuu entistä innostavammaksi ja helpommaksi. Muutostietoisuudessa päämääränä ei ole vain tavoite, vaan se on prosessi, jossa koko henkilöstö, esimiehet, tilaaja ja tuottaja sitoutuivat päämäärään.

Prosessin alussa on oleellista luoda valmiudet, joilla muutosta edistetään. Valmiuteen liittyvät menettelytavat, strategiat, resurssit ja muut toimenpiteet, joiden

tarkoituksena on lisätä ihmisten kykyä edistää yhdessä uudistumista. Tämä tarkoittaa uuden tiedon, uusien taitojen ja kykyjen sekä uusien resurssien kehittämistä yhdessä. Valmiudet ovat olennainen muutostekijä, sillä usein juuri ne puuttuvat, vaikka muutoksen tarpeellisuudesta oltaisiinkin samaa mieltä.

Kunnissa on tällä hetkellä menossa useita, jopa kymmeniä, hankkeita, ja henkilöstön on vaikea ymmärtää eri hankkeiden merkitys oman työn kannalta. Lieksassa pilottihanke määriteltiin niin sanotuksi sateenvarjoksi kaikkiin hankkeisiin. Siellä henkilöstölähtöisyys haluttiin vahvistaa kaiken tekemisen lähtökohdaksi. Muutoksen ja kehittämisen ymmärtäminen on vaikeaa ja turhauttavaa, sillä se edellyttää, että on otettava huomioon asioita, jotka olisi helpompi jättää sikseen. Olisi paljon helpompaa vain määrittää tarkoitus ja suunnitelma ja aloittaa työt. Muutos ei kuitenkaan toimi näin. Muutoksen onnistuminen edellyttää aktiivisuutta, ideoita, sitoutumista ja kaikkien osallistujien omistautumista työhön. Tämä on monimutkaista, sillä ongelmien selvittämisen kiireellisyyden vuoksi työhön omistautuminen ei voi kehittyä pitkän ajan kuluessa (Verkkaiseen tahtiin edistyvät strategiat eivät myöskään vahvista omistautumista.). Nopean kokeilun kulttuurin vahvistaminen olikin yksi pilottihankkeen pääperiaatteista. Oli saatava nopeasti kokemus siitä, toimiiko uusi toimintatapa, ja sitten ripeästi vakiinnutettava hyvä tapa toimia.

Muutoksessa osallisina olevien on koettava siirtymä uuteen konkreettisena. Tämä tuli esiin selkeästi arjen ideoiden toteuttamisena. Niissä yhteisöissä, joissa ideointi alkoi muodostua arkipäiväiseksi, myös innostuminen muutokseen koheni. Huomattiin, että oman työnsä kehittämiseen voi itse vaikuttaa. Visiot ja strategiat on siis kyettävä ilmaisemaan toiminnan ja rakenteiden tasolla havainnollisessa muodossa – sellaisessa, johon osalliset voivat järjen ja tunteen voimalla sitoutua sekä kokea ne omakseen. Kehittämisen on lähdettävä sekä ruohonjuuritasolta että ylhäältä.

Muiden saaminen mukaan muutokseen vaatii sinnikkyyttä väistämättömien haasteiden voittamiseksi. Eteenpäin on päästävä takaiskuista huolimatta. Lisäksi tarvitaan joustavuutta, jotta uudet ideat voidaan liittää strategioihin.

# Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen vaiheet ja työkaluja

## Starttipajat

Pilottihankkeessa perusta henkilöstölähtöiselle tuottavuuden kehittämiselle luotiin starttipajoissa. Starttipajoissa kuntien henkilöstöjen kanssa käytiin ensin läpi LATU-hankkeen idea, työskentelytavat ja tavoitteet sekä kuntatuottavuuden perusteita. Sen jälkeen henkilöstöt osallistettiin pohtimaan, mitä työelämän laatu heille merkitsee, ja näistä pohdinnoista muodostettiin yhteinen työelämän laadun määritelmä. Työelämän laadusta puhutaan paljon, mutta siitä on vaikea löytää tarkkaa teoreettista määritelmää, ja ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä. Tämän vuoksi oli tärkeää luoda yhteinen ymmärrys asialle, jota jatkuvalla henkilöstölähtöisellä kehittämisellä oli tarkoitus parantaa.

Tämän jälkeen kukin työyhteisö keskusteli tämänhetkistä haasteistaan ja valitsi yhden kehityskohteen sekä pohti mahdollisia ratkaisuja siihen. Ratkaisujen pohdinnassa työyhteisöjä kannustettiin luovuuteen erilaisten innovointimenetelmien avulla sekä ohjattiin miettimään kunkin ratkaisun tuottavuusvaikutuksia.

Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen aloittamisessa on tärkeää, että starttipajoihin osallistuu henkilöitä kaikilta organisaatiotasoilta. Johdon osallistuminen demonstroi johdon sitoutumista ja tilaisuuden tärkeyttä. Esimerkiksi Lieksassa kaupunginjohtaja avasi kaikki starttipajat ja johtoryhmän jäsenet osallistuivat oman palvelukeskuskensa starttipajoihin.

Esimiesten osallistuminen taas helpottaa henkilöstölähtöisen kehittämisen liikkeellelähtöä ja kehitysideoiden toimeenpanoa. Koko henkilöstön osallistuminen nopeuttaa organisaatiokulttuurin uudistumista ja sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Vaikka kaikilla työntekijöillä ei olisi kaan mahdollisuutta tai halua osallistua starttipajoihin, kulttuurimuutos henkilöstölähtöiseen kehittämiseen voidaan aloittaa jo niin sanotun kriittisen massan läsnäololla.

Henkilöstön osallistaminen on henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen ytimessä. Tämän vuoksi starttipajat, kuten kaikki muutkin henkilöstölähtöisen kehittämiskulttuurin luomiseen tähtäävät tilaisuudet, kannattaa vetää osallistaen. Samalla osallistujat on hyvä tutustuttaa erilaisiin osallistaviin menetelmiin, joita he voivat hyödyntää omissa työyhteisöissään. Jotta starttipajoissa on tilaa osallistamiselle ja keskustelulle, osallistujamäärän tulisi olla korkeintaan 50 henkilöä. Starttipajojen sopiva kesto on 2–3 tuntia.

## Sisäisten uudistajien valinta, tehtävät, valmennus ja perehdytys

Seuraavana henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämiskulttuurin rakentamistoimenpiteenä oli sisäisten uudistajien valinta. 5–10 prosenttia kunkin pilottikunnan kuntaorganisaation henkilöstöstä valittiin sisäisiksi uudistajiksi.

Rooli perustui vapaaehtoisuuteen, ja kunnilla oli erilaisia valintamenetelmiä, kuten äänestys, toisten suositus ja/tai oma ilmoittautuminen.

Sisäisten uudistajien tehtäviin kuuluu järjestää säännöllisiä tapaamisia, joissa keskustellaan työyhteisöissä kehitettävistä asioista ja arvioidaan, kuinka kehitystoimenpiteet toimivat käytännössä. Sisäiset uudistajat keräävät ja kirjaavat ideakaavakkeille ylös kokeiluun laitettavat ideat ja varmistavat, että ne tulevat tallennetuiksi sähköiseen muotoon kussakin työyhteisössä sovitulla tavalla. Sisäiset uudistajat toimivat läheisessä yhteistyössä esimiesten kanssa. He käyvät ensin esimiesten kanssa läpi esimerkiksi erilaiset kyselyt ja sopivat yhdessä niiden purusta työyhteisön kanssa.

Sisäisen uudistajan rooli ei ole esimiesrooli, mutta myös esimies voi olla sisäinen uudistaja. Hankkeen aikana sisäisten uudistajien kanssa käytiin syvällisemmin läpi hankkeen tavoitteita ja toteutuksen periaatteita. Heitä valmennettiin ryhmien vetämiseen ja ideointimenetelmien hyödyntämiseen. He saivat myös työkalupaketin, jonka avulla he voivat toimia tehokkaasti omissa työyhteisöissään kehittämisen mahdollistajina.

Hankkeen aikana sisäiset uudistajat perehdytettiin rooliinsa LATU-valmentajien johdolla. Hankkeen loputtua uusien sisäisten uudistajien perehdytys jää kussakin työyhteisössä aiemmin sisäisinä uudistajina toimineiden henkilöiden ja esimiesten vastuulle. Mikäli jossain työyhteisössä ei ole aiemmin ollut sisäistä uudistajaa, perehdytysapua kannattaa pyytää muiden työyhteisöjen sisäisiltä uudistajilta. Perehdytyksen tueksi kussakin LATU-kunnassa on henkilöstölähtöisen kehittämisen malli ja sisäisten uudistajien materiaalipaketti.

## Esimiesten valmennukset

Esimiesten valmennuksissa keskityttiin hankkeen linjausten mukaisesti ensisijaisesti henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen mahdollistavaan johtamiseen. Teemoina olivat muun muassa laadukkaan työelämän johtaminen, tavoitteellisuus ja valmentava johtaminen.

Kaikissa kunnissa huomioitiin johtamisen ja esimiestyön epätasalaatuisuus. Toisaalta löytyi erittäin hyviä esimiehiä, toisaalta esimiehiä, joiden oma rooli ja esimiesosaaminen olivat kadoksissa. Työelämän laatu -mittauksen tulokset olivat samansuuntaisia. Kaikissa kunnissa oli jo aiemmin panostettu esimiesten valmennukseen. Koska valmennuksiin osallistuminen on tyypillisesti vapaaehtoista, ne esimiehet, jotka niitä eniten tarvitsivat, jäivät kuitenkin helposti valmennuksista pois. Esimiesvalmennusten haasteena on myös se, että niissä opitut asiat jäivät usein teoriatasolle eivätkä mene käytäntöön.

Esimiestyön epätasalaatuisuus aiheutti haasteita henkilöstölähtöisen kehittämisen mahdollistavan johtamisen juurruttamisessa. Jos esimies ei ole sisäistänyt omaa rooliaan, tarvitaan tavoitteellisen ja valmentavan johtamisen omaksumiseen paljon enemmän ohjausta kuin hankkeen puitteissa oli mahdollista toteuttaa. Yksilöllinen tai pienryhmissä tehtävä ohjaus ja tuki, joka on hyvin lähellä kunkin esimiehen arkea, olisi ollut tehokas lisä esimiesten valmiuksien kehittämisessä.

## Prosessi- ja toimintatapatyöpajat

Hankkeen puitteissa järjestettiin muutamia prosessi- ja toimintatapatyöpajoja. Kehittämisen mustia aukkoja näyttävät olevan sellaiset prosessit, joiden kehittäminen vaatii useamman toimijan yhteistyötä. Tällöin asian edistäminen ei istu luontevasti kenenkään yksittäisen toimijan tontille.

Esimerkiksi Hollolan Oivassa pidettiin prosessipajoja, joissa käsiteltiin perehdyttämistä. Pajoissa useat työyhteisöt tunnistivat perehdytyskansion kehittämiskohteeksi. Prosessipajoissa ja niiden välissä määriteltiin perehdyttämisprosessi ja sovittiin, kuinka yhteisesti perehdytettävät asiat tehdään yhtenäisesti. Prosessipajoja pidettiin myös

esimerkiksi lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämisestä sekä sivistystoimen varhaiskasvatuksen ja Oivan eri lasten- ja perheiden palvelujen toimijoiden välillä. Hollolassa järjestettiin myös kaksi perhekahvilaa, jotta kuntalaisten teemaan liittyvät toiveet tulisivat kuulluiksi. Kahviloista saatiin kyllä hyviä ideoita, mutta paljon palveluita käyttävien ääni ei niiden kautta juuri tullut kuuluviin.

Pajojen myötä sovittiin läheisemmästä lapsiperhepalveluiden tuottajien välisestä yhteistyöstä, mikä tuo sujuvuutta muun muassa ennaltaehkäisevään lastensuojelutyöhön. Hollolassa muita prosessipajojen teemoja olivat asiakas- ja potilasturvallisuus, nuorten hyvinvointi sekä kokouskäytännöt. Pajojen järjestämisen haasteina ovat oikean teeman sanoittaminen, oikeiden vastuhenkilöiden löytäminen ja lopulta oikeiden ihmisten paikalle kutsuminen. Keskeiset kehittämisteemat, jotka koskevat vähän kaikkia mutta eivät suoranaisesti ketään, kiinnostavat lopulta monia. Siispä jatkotoimenpiteistä sopiminen vaatiikin usein, että uudenaikaisesta yhteistyöstä sovitaan erikseen. Pajat tuottivat merkittäviä uusia toimintamalleja ja toivat näkyvyyttä eri kunnallisten toimijoiden todellisuuteen ja toinen toisilleen, mistä varmasti myös kuntalaiset hyötyvät.

## Työkaluja

Hankkeen aikana hyödynnettiin monia osallistavia menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla tuettiin kehittämisideoiden

tuottamista ja vaikuttavuuden arviointia. Tähän on koottu yleisimmin käytettyjä työkaluja.

1

### MinäMeKaikki-ideointimenetelmä

MinäMeKaikki on menetelmä, jonka avulla voidaan osallistaa kaikki mukaan ideointiin tai päätöksentekoon. Tällä tavoin varmistetaan kaikkien äänen kuulumisen.

#### Aihe: kerro ideoinnin aihe

#### Minä

= omat ajatukset  
(3-5 min)

- Pyydä ensin kaikkia ottamaan paperi ja kynä ja kirjaamaan itsekseen omat ideansa

#### Me

= pari/pienryhmäkeskustelu  
(5-8 min)

- Pyydä osallistujia jakamaan ideansa pareittain tai pienryhmissä. He voivat jatkojalostaa ideoita ja valita niistä parhaat ideat jaettavaksi kaikkien kanssa

#### Kaikki

= ideoiden jakaminen  
koko ryhmän kesken

- Pyydä pareja jakamaan ideat ja pyrkikää muodostamaan yhteinen ymmärrys asiasta. Valitkaa ne ideat, jotka haluatte toteuttaa ja sopikaa toimenpiteistä.

**Toimenpidelomake: laaja**

Toimenpidelomake on tarkoitettu työyhteisöjen avuksi, kun arvioidaan kehittämisideoiden vaikuttavuutta ja suunnitelmaan, miten idea toteutetaan käytännössä.

Työyhteisöissä on rajalliset resurssit kehittämiselle, ja sen takia kehittäminen kannattaa kohdentaa sellaisiin asioihin, jotka tuovat laaja-alaista hyötyä.

2

**Kehittämistoimenpidelomake, laaja**

Organisaationi				
<b>Alkuidea/kehittämisaihio/havainto, jota haluamme jäsentää kehittämistoimenpiteeksi</b>				
Kehityskohde/asia/ongelma, johon haemma ratkaisua:		SMART-tavoite:		
Arvioitu vaikuttavuus	1 vuoden kuluttua	3 vuoden kuluttua	Yli 3 vuoden kuluttua	<p><b>Asteikko: Vaikutus on</b>          +++ = merkittävä positiivinen          ++ = positiivinen          + = pieni positiivinen          - = pieni negatiivinen          -- = negatiivinen          --- = suuri negatiivinen</p> <p><b>Ainakin tuottavuus -osiossa arvioidaan vaikutus euroina</b>          n. 15 000 € = merkittävä positiivinen          n. 5 000 € = positiivinen          n. 1 000 € = pieni positiivinen          n. 1 000 € = pieni negatiivinen          n. 5 000 € = negatiivinen          n. 15 000 € = suuri negatiivinen</p>
Vaikutus työelämän laatuun (= vaikutus aikaansaannoskykyyn)	<i>esim. ++</i>			
Vaikutus tuottavuuteen (= vaikutus tuottavuuteen ja taloudellisuuteen)				
Asiakasvaikuttavuus (= vaikutus palvelukykyyn)				
Ympäristövaikutus				
<b>Kokonaisvaikutus</b>				

**Kokeilemisen ideat, joilla ajattelemme pääsevämme haluttuun tavoitteeseen**

*esim. seuraavan puolen vuoden ajan valitsemme jokaiselle kuukaudelle yhden yhteisen kehittämisteeman (esim. siisteys yhteisissä tiloissa) ja annamme joka kuukauden päätteeksi palautetta toinen toisillemme siitä miten hyvin koemme, että kollegamme ovat tässä kehittämisessä mielestämme onnistuneet. Tavoitteena on oppia antamaan säännöllistä kollegapalautetta sekä samalla kehittää kaikkien kannalta tärkeitä yhteistyön ja asiakaspalvelun teemoja.*

Tehtävät/toimenpiteet	Toteuttaja(t)	Vastuuhenkilö	Aikataulu	Seuranta	Huom.
<i>esim. seuraavassa kuukausipalaverissa palautetaan mieleen rakentavan palautteen antamisen pelisäännöt ja harjoitellaan niitä yhdessä</i>					

Opit käytännön toteutuksesta: Kenelle/mihin tai millaisiin tilanteisiin suosittelemme. Sovellusehdotuksia

Muuta:



**SMART tavoite**

SMART-tavoitteen asettamista tulee käyttää aina, kun idean toteuttamiseen tarvitaan esimerkiksi lisärahoitusta,

toimialojen välistä yhteistyötä tai idea tuottaa taloudellista tuottoa vasta muutaman vuoden päästä.

3

**SMART-tavoite**

**S** = selkeästi määritelty, mitä tarkoitamme

**M** = mitattavissa oleva. Mittarit on määritelty, jotta tiedetään, milloin se on saavutettu.

**A** = antoisa ja houkutteleva

**R** = realistinen ja saavutettavissa (haastetta unohtamatta)

**T** = "tikittävä" = aikaan sidottu ja aikataulutettu.

Kehittämiskohteena voi esimerkiksi olla avoimen palautekulttuurin rakentaminen koko työyhteisöön.

SMART-tavoite voi esimerkiksi olla seuraavanlainen:

*Vuoden päästä meillä jokainen uskaltaa ja osaa antaa rakentavaa (korjaavaa ja positiivista) palautetta aina, kun kokee siihen tarvetta. Tätä mitataan puolen vuoden välein anonyymillä kyselyllä:*

*Väite 1. "Koen, että olen antanut kollegoilleni palautetta aina, kun olen kokenut sen tarpeelliseksi!" – Arvio 1–10 (tavoite 9)*

*Väite 2. "Koen, että saan itse riittävästi rakentavaa palautetta." – Arvio 1–10 (tavoite 9).*

**Nopean kokeilun lomake ja toimintatapa**

Arjessa ei aina kannata käyttää liikaa aikaa kehitysidean suunnitteluun, vaan laittaa se käytäntöön nopeasti ja oppia mieluummin tekemisen kautta.

Tämä toimenpidelomake on kevyt, ja se soveltuu nopeisiin kokeiluihin sekä tukee "lupa tehdä toisin" -tekemistä.

4

**Lomakepohja nopean kokeilun ideoille**

Ongelma/kehitettävä asia	Tavoite	Ratkaisuehdotukset	Sovitut toimenpiteet

## Vaikuttavuuden arviointilomake

Kehittämisessä on erityisen tärkeää arvioida kehittämisen vaikuttavuutta. Lomakkeen alussa on yleisarvio

kehittämistyöstä, ja sen jälkeen kuvataan työyhteisön parhaat ideat sovitulta ajanjaksolta (1–5 kpl).

5

## Kehittämisideoiden vaikuttavuusarviointilomake

<b>Yleisarvio</b>	
Yksikkö	
Esimies	
Henkilöstömäärä	
Kokeiltujen ideoiden määrä (vuonna )	
Meidän työyhteisön innostus jatkuvaan kehittämistoimintaan <b>Vihreä</b> = innostunut <b>Keltainen</b> = satunnaisesti innostunut <b>Punainen</b> = kielteinen asenne	
Yleiset opit kehittämistoiminnan linkittämisestä osaksi arjen työtä	

<b>Idea</b>	
Kehitysidean kuvaus	
Tavoite	
Toteutumisaste	
Mitä opimme? / Mitä muuttui?	
<b>Vaikuttavuuden arviointi</b> <b>Asteikko</b> +++ = iso positiivinen vaikutus ++ = positiivinen vaikutus + = pieni positiivinen vaikutus - = pieni negatiivinen vaikutus -- = negatiivinen vaikutus --- = suuri negatiivinen vaikutus	Vaikutus työelämän laatuun:  Vaikutus tuottavuuteen:  Asiakasvaikuttavuus:  Ympäristövaikutus:  <b>Kokonaisvaikutus:</b>
Suositus eteenpäin levittämiseen 1 = vahva suositus 2 = suositus, jos ideaa sovelletaan – miten? 3 = ei suositusta levittämiseen	

## Korittaminen

Samalla idealla voi olla erilaista vaikuttavuutta lyhyellä ja pidemmällä aikajaksolla, ja koritusmenetelmä tekee tätä näkyväksi. Joskus joudumme ensiksi investoimaan johonkin ideaan, mutta muutaman vuoden päästä se voi säästää meille huomattavan summan.

Koritusmenetelmä on ensisijaisesti johdon työkalu, jolla kehittämistoiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida

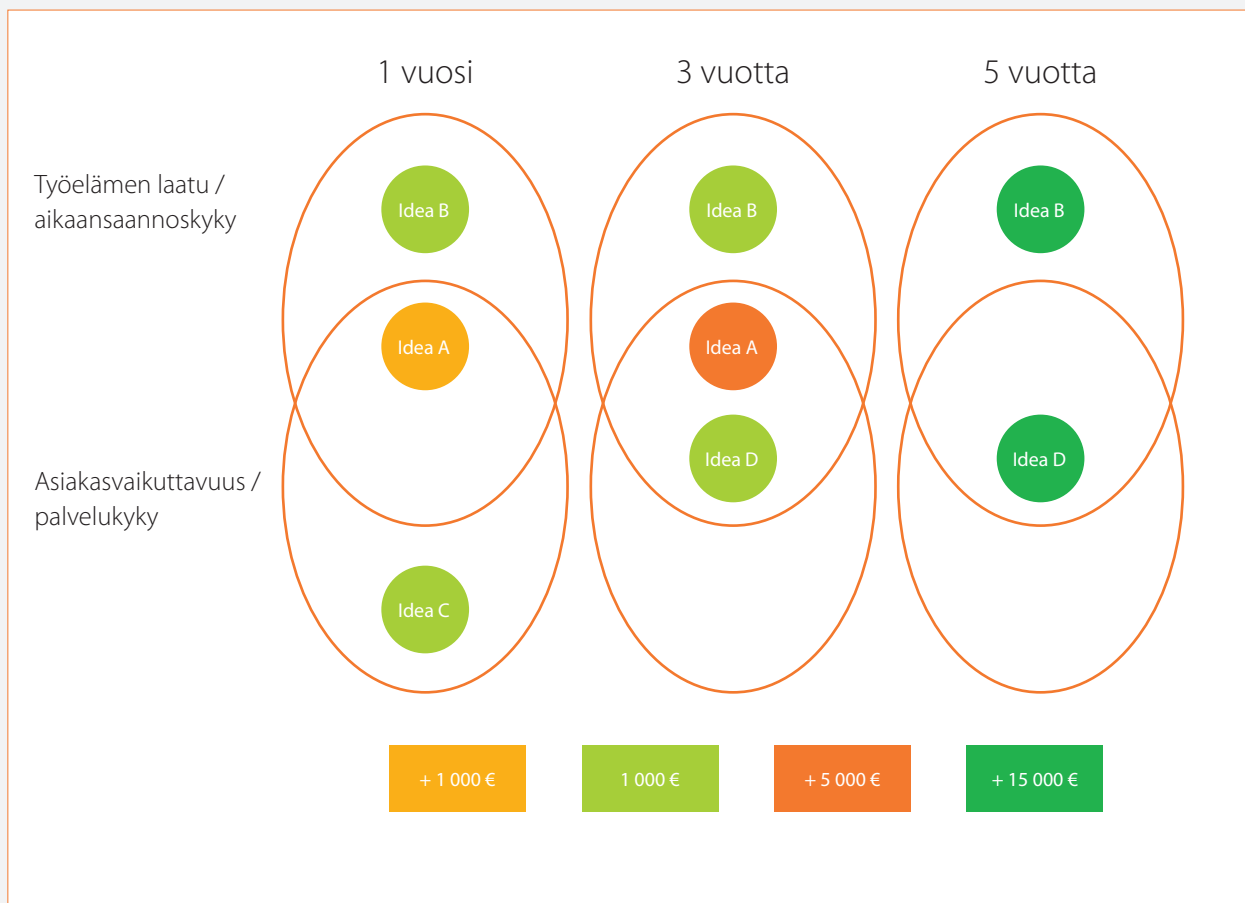
kokonaisuutena. Johdon kannattaa tehdä ideoiden koritusvuodenvaihteen jälkeen, kun työyhteisöt ovat toimittaneet kehittämisideoiden vaikuttavuusarvioinnit johdolle.

Tätä menetelmää voivat hyödyntää myös työyhteisöt.

Korittaminen on kuvattu tarkemmin luvussa 2.

6

## Korittaminen



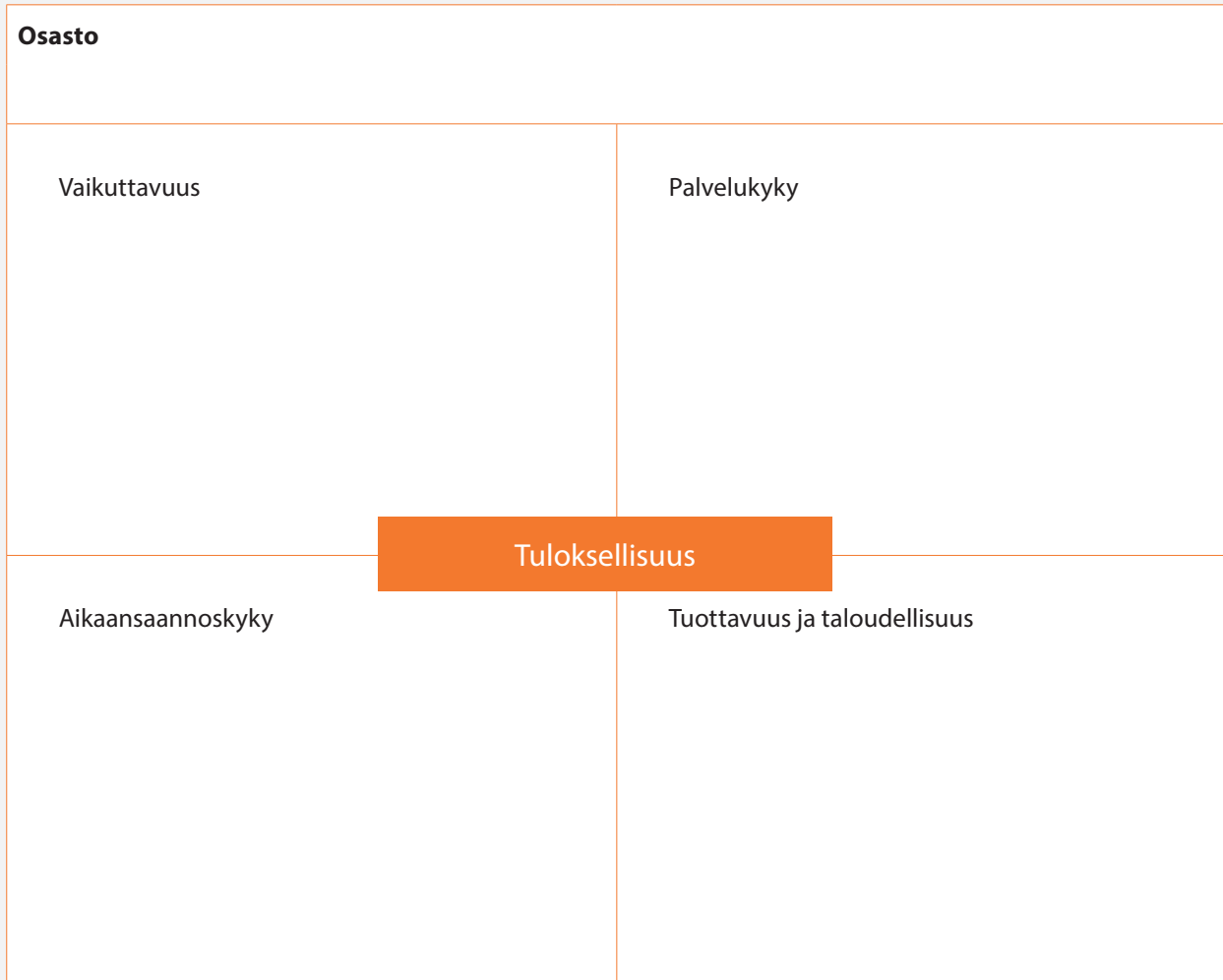
## Nelikenttämittari

Nelikenttämittareiden on tarkoitus ohjata arjen ideointia strategisesti tärkeisiin asioihin. Nelikenttämittarit on järkevä määrittellä osastokohtaisesti, ja ne kannattaa päivittää tarpeen mukaan.

Nelikenttämittareiden määrittely on ensisijaisesti johdon vastuulla. Työyhteisöjen tehtävänä on miettiä, mitä mittarit heille tarkoittavat ja mihin he voivat vaikuttaa.

7

## Nelikenttätavoitteet ja –mittarit kannattaa määrittellä osastoittain / toiminnoittain



Toiminnan näkyvyys ja vaikutus kansalaisille

**Vaikuttavuudella** tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia, joita tuotetuilla tuotteilla tai palveluilla saadaan aikaan asiakkaissa.

Vaikuttavuus

Palvelukyky

**Palvelukyky** kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta.

**Aikaansaannoskyky** on organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kyky aikaansaada tuloksellisuutta, ja se koostuu mm. seuraavista osatekijöistä: osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky

Aikaansaannoskyky

Tuottavuus ja taloudellisuus

**Taloudellisuus** merkitsee käytettävissä olevien niukkojen resurssien hyödyntämistä mahdollisimman suuren palvelutuotannon aikaansaamiseksi tai tavoiteltuun palvelutuotantoon pyrkimistä mahdollisimman vähin uhrauksin.

**Tuottavuudella** tarkoitetaan tuotoksien ja panoksien suhdetta.

Toiminnan edellytykset

## Opiksi tulevaan: mitä haasteita kohdattiin ja miten niitä ratkottiin

Hankkeen aikana nähtiin paljon hyviä ja toimivia käytäntöjä sekä kehittämistä vaativia alueita. Tässä luvussa keskitytään uudistumisen näkökulmasta oleellisimpiin alueisiin.

### Johtaminen

Johtamisen ja esimiestyön merkitys tuli hankkeen aikana näkyväksi monella eri tasolla. Kiteytetysti voidaan todeta, että johtamista tarvitaan myös henkilöstölähtöisessä kehittämisessä; henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen ei tapahdu itsestään. Lisäksi johtajan pitää haluta johtaa, jolloin johtajan tai esimiesroolin sisäistäminen on tärkeää.

Johdon sitoutuminen henkilöstölähtöiseen toimintatapaan sekä tarvittavan kehittämistilan antaminen henkilöstölle on olennaista. On oleellista määritellä ja viestiä työyhteisöjen toimintavapauden tila, jossa henkilöstöllä on vapaat vaikuttamismahdollisuudet. Hyvä esimiestyö näkyi myös sisäisten uudistajien työn tuloksellisuudessa: sisäiset uudistajat kykenivät toimimaan koko potentiaaliaan hyödyntäen niissä työyhteisöissä, joissa he saivat esimiehen tuen ja päinvastoin.

Kuntakentällä johtamisen laadussa on iso hajonta. Siellä toimii sekä erinomaisia että välinpitämättömiä esimiehiä ja johtajia. Pilottihankkeen aikana johtaminen kehittyi mitauksen tulosten mukaan. Esimiesvalmennuksien kannattaa selkeästikin linkittyä kunnan arkeen, jotta niillä on vaikuttavuutta. Olisi ollut hyvä, mikäli hankkeessa olisi ollut enemmän resursseja esimiesten valmentamiseen. Monissa kunnissa otettiin käyttöön tai kehitettiin esimiestunteja, joilla vahvistettiin esimiesten roolia. Samoin järjestettiin erilaisia kehittämistilaisuuksia, joihin osallistui sekä esimiehiä että sisäisiä uudistajia.

Ymmärrys henkilöstölähtöisen kehittämisen roolista vaihteli. Ilmeni myös tilanteita, että niin sanottuina rankempina aikoina, esimerkiksi yhteistoimintatilanteessa, käytös palautuu helposti perinteiseen.

### Valmentava johtaminen pilottihankkeessa

Esimiesten merkitys työelämän laadun, tuottavuuden ja vaikuttavuuden edistämisessä osoittautui pilottihankkeessa jopa merkittävämmäksi kuin olimme sen ajatelleet olevan. Hankkeen edetessä totesimme, että suurempi panostus strategialähtöisyyteen ja valmentavaan johtamiseen olisi mahdollistanut syvemmän kulttuurimuutoksen osallistujakuntien johtamisessa ja esimiestyössä. Tämä puolestaan olisi tukenut ja mahdollistanut henkilöstölähtöistä kehittämistä entistä paremmin.

Rajallisista resursseista huolimatta esimiestyön kehittämisessä saatiin kuitenkin aikaiseksi positiivisia tuloksia. Alkuhaastatteluihin, mittauksiin ja sisäisten uudistajien valmennuksissa tuli ilmi esimiestyön epätasalaatuisuus: kunnissa oli esimiestyöhön tyytyväisiä työyhteisöjä sekä

työyhteisöjä, joissa esimiestyö koettiin etäiseksi tai sitä ei ollut lainkaan. Tyypillisimpiä ongelmia nähtiin tiedonkulussa, esimiehen antamassa tuessa ja palautteen antamisessa. Viimeisimmässä, vuonna 2013 tehdyssä, Työelämän laatu -mittauksessa henkilöstön kokemus esimiesten tuesta oli vahvistunut kaikissa kunnissa.

Pilottihankkeessa esimiehet ja sisäiset uudistajat sekä suuri osa kuntien henkilöstöstä osallistuivat yhdessä työpa-joihin, joissa he saivat työkaluja kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen parantamiseen. Tämä työpajoissa ja työyhteisöjen arjessa lisääntynyt yhteinen ongelmien ratkominen ja kehittäminen (mikä on yksi valmentavan johtamisen kulkakivistä) on tuonut henkilöstölle kokemuksen, että heitä halutaan kuulla ja että heidän mielipiteillään on merkitystä. Seurauksena on, että henkilöstö kokee esimiestyön aiempaa positiivisempana.

Säännöllisen yhteisen kehittämisen lisäksi joissakin kunnissa on luotu rakenteita parempaan tiedonkulkuun. Hollolan mallin mukaisesti myös muut pilottikunnat ottivat käyttöön kuukausittaiset esimiestunnit. Esimiestunneilla käydään läpi ajankohtaisia asioita ja osallistetaan esimiehet keskustelemaan erilaisista, heidän työhönsä liittyvistä teemoista. On tärkeää, että esimiestunnit vahvistavat esimiesten keskinäistä vuoropuhelua sekä esimiesten ja johdon välistä dialogia.

Esimerkiksi Punkalaitumella yhtenä esimiestyön kehittämisalueena on otettu kehityskeskusteluprosessien kokonaisvaltainen tarkastelu ja seuranta. Keväällä 2013 järjestettiin prosessityöpaja teemalla ”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä”, johon osallistuivat esimiehet ja sisäiset uudistajat. Työpajassa tarkasteltiin laaja-alaisesti vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. Sen jälkeen esimiehet pitivät kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa ja tekivät sitten yhteenvedon sekä yhteisölliseen että toimialapäälliköille. Kehitysideoiden toteuttamista tarkastellaan syksyisin. Näin vahvistetaan henkilöstön kokemusta siitä, että omaan työhön voidaan vaikuttaa. Tällä tavoin prosessin tuomat konkreettiset kohteet pyritään tunnistamaan välittömästi ja henkilöstö saa aidon osallisuuden kokemuksen. Tämä näkyi välittömästi myös Työelämän laatu -mittauksen tuloksissa.

### Yksilöt ja työyhteisöt

Monilla oli ennestään huonoja kokemuksia huonosti toteutetuista juustohöyläsäästöistä, joissa on jouduttu tinkimään ehkä vääristäkin asioista. Lisäksi tuottavuudella oli lähtökohdaisesti negatiivinen kaiku useissa työyhteisöissä. Taustalla lienee usein pelko omasta tulevaisuudesta.

Työntekijöissä on suuria yksilöllisiä eroja: osa henkilöstöstä on hyvin uudistamisintoista ja osa kaikkia muutoksia vastaan. Nähtävissä on, että esimerkiksi lähestyvä eläköityminen alkaa rapauttaa uudistumishalua. Tosin ikä ei

## Uudenlainen moniammatillinen yhteistyö on alue, jossa yhteistyön kehittämällä voitaisiin saada monin paikoin isoja säästöjä. Tämän aikaansaaminen edellyttää rohkeutta astua omalta alueelta ulos ja katsoa kokonaisuutta.

ole mikään este, ja aina on poikkeuksia. Jokaisen yksilön onkin merkityksellistä kysyä itseltään: ”Tarvitseeko minun uudistua?”

Lähtökohtaisesti monista työyhteisöistä puuttui rakenne, joka mahdollistaa yhteisen kehittämisen. Joissain yhteisöissä taas oli rakenteita, esimerkiksi palavereita, mutta niitä ei hyödynnetty, vaan asiat puhuttiin niiden ulkopuolella. Niinpä monissa työyhteisöissä ensimmäiset kehittämisediat olivat sellaisia, joiden avulla luotiin toimivat rakenteet henkilöstölähtöiselle tuottavuuden kehittämiseksi. Joissain työyhteisöissä lähdettiin liikkeelle sellaisesta perusasiasta, että ihmiset ryhtyivät tervehtimään toinen toisiaan.

Monilla aloilla ammatillista uudistumista ei tarvitse useimmille juurikaan markkinoida, mutta tarvetta työyhteisön toimivuuden kehittämiseen ei ollut koettu useimmissa paikoissa ennakkoon. Uudenlainen moniammatillinen yhteistyö on alue, jossa yhteistyön kehittämällä voitaisiin saada monin paikoin isoja säästöjä. Tämän aikaansaaminen edellyttää rohkeutta astua omalta alueelta ulos ja katsoa kokonaisuutta. Tätä tehtiinkin hankkeen aikana erilaisissa prosessi- ja yhteistyöpajoissa. Nämä tilaisuudet vahvistivat myös sitä, että ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan yli työyhteisörajojen, mikä puolestaan mahdollistaa uudenlaista yhteistyötä.

### Rakenteet

Työyhteisöjen sisällä kehittäminen on suhteellisen helppo saada toimimaan, kun käsiteltävät asiat ovat kunkin työyhteisön toimintavaltuuksien piirissä. Haastavampaa oli löytää omistajuus toimialojen, kustannuspaikkojen tai työyhteisöjen väliselle kehittämiseksi, ja siinä vastuut tippuvat usein eri toimijoiden välille. Ja toisaalta tämä on se alue, jossa on löydettävissä vaikuttavimmat kehittämiskohteet, erityisesti kun prosesseja ja tekemistä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistyö tarvitsee yhteisiä foorumeja, ja hankkeen aikana järjestettiin erilaisia prosessi- ja yhteistyöpajoja. Esimerkiksi Maskussa nämä yhteistyöpajat otettiin osaksi jatkuvaa toimintamallia.

Myös relevantin tiedon saaminen on paikoitellen haastavaa, sillä kun kehitetään kustannustietoisuutta, tarvitaan järjestelmät, joista saadaan tieto kustannuksista. Ilman kunnan taustatietoa on vaikea asettaa SMART-tavoitteita, ja tähän toimintaan valmennettiin esimiehiä ja sisäisiä uudistajia. Lähtökohtaisesti kaikilla organisaatiosuorilla oli puutteita sekä tavoitteiden asettamisessa että seurannan systemaattisuudessa.

Myös viestintä tarvitsee omat rakenteet. Hankkeen aikana huomattiin, että kehittämissideoiden jakaminen ei

tapahdu itsestään eikä luonnostaan. Ideoita kerättiin erilaisin keinoin: Excel-listoina, intranetviesteinä yms. Yhdeksi toimivimmista tavoista osoittautuivat LATU-messut, joissa työyhteisöt esittelevät toteuttamiaan kehittämissideoita. LATU-messut tulivat myös osaksi useiden mukana olleiden kuntien toimintatapaa.

Viestintään kuuluu tehdä onnistumiset näkyviksi, mikä itsessään on yksilöitä ja työyhteisöjä palkitseva toimintatapa. Esimerkiksi Hollolassa on tätä tehtävää tukemaan nostettu ideoiden tuottaminen strategiseksi tavoitteeksi. Maskussa puolestaan työyhteisöjä kannustetaan tuottamaan vaikuttavia kehittämissideoita palkitsemalla niitä työyhteisökohtaisesti Virikeseteleillä. Palkkion saaminen ei kuitenkaan saa olla päämotiivi tai itsetarkoitus kehittämiseksi, sillä kehittäminen itsessään on motivoivaa.

### Kehittämisen resurssit

Joissakin hankkeissa mukana olevissa kunnissa oli samaan aikaan kymmeniä hankkeita, eikä henkilöstö nähnyt niitä voimaa ja uutta antavina, vaan pelkästään lisätyötä tuotavina. Tämän vuoksi pilottihankkeessa jopa vaadittiin sitä, että hankkeen aikana tuotettuja ideoita ja etenemistä on tehty näkyväksi. Kunnissa onkin kahden vuoden aikana tuotettu satoja ideoita, joilla on ollut tuntuva taloudellinen vaikutus.

### Viestinnän oppeja

Onnistunut viestintä on keskeisessä roolissa henkilöstölähtöisen kehittämisen toimintamallin ja kulttuurin rakentamisessa. Henkilöstölähtöisen kehittämisen tueksi kannattaa laatia selkeä ja yksinkertainen viestintästrategia ja -suunnitelma tai lisätä henkilöstölähtöisen kehittämisen viestintänäkökulmat kuntaorganisaation jo olemassa olemaan viestintästrategiaan ja -suunnitelmaan.

#### Viestintäsuunnitelmassa kannattaa kiteyttää:

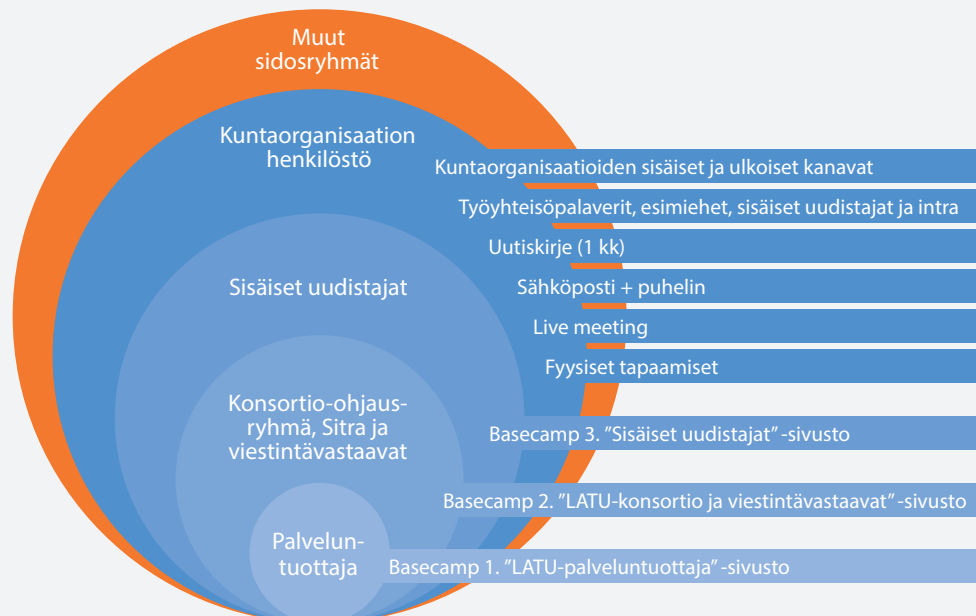
- henkilöstölähtöisen kehittämisen keskeiset ydinviestit
- viestinnän periaatteet
- kohderyhmät ja kanavat
- roolit ja vastuut
- viestinnän toimenpiteet aikataulutettuna – eli kuka tekee, mitä ja milloin

Kuntaorganisaatiossa kannattaa myös valita viestintävastava, jonka tehtävänä on varmistaa, että henkilöstölähtöisen

## LATU viestinnän sidosryhmiä



## LATU viestinnän tasoja ja kanavia



### Lisäksi sosiaalinen media

Facebook-sivut  
blogisivusto (esim. Wordpress)  
Twitter

kehittämisen viestintä onnistuu. Esimerkiksi pilottihankkeessa kustakin kunnasta valittiin viestintävastaavat, jotka muodostivat Viestintävastaavien tiimin – ViVan. Viva tapasi virtuaalisesti tai kasvokkain noin kuukauden välein, ja he suunnittelivat tulevia viestinnän toimenpiteitä ja reflektoiden tehtyjä toimenpiteitä sekä oppeja. Pilottihankkeen aikana ViVa-tapaamiset koettiin tärkeiksi muun muassa keskinäisen tiedonjaon, tuen ja oppien kannalta.

Viestinnässä kannattaa myös miettiä, miten sisäinen ja ulkoinen viestintä hoidetaan parhaiten – keille viestitään, mitä, miten ja milloin.

#### **Esimerkkejä kuntaorganisaation sisäisestä viestinnästä – kohderyhmät ja kanavat:**

- LATU-projektiryhmä – projektiryhmän kokoukset, raportit ja sähköposti
- esimiehet – esimiesten aamutunnit sekä johtoryhmät, 1 krt/kk ja sähköposti
- henkilöstö – esimiehet, sisäiset uudistajat, henkilöstölehti, työpaikkakokoukset, intranet ja LATU-uutiskirje sekä LATU-tapahtumat (LATU-markkinat ja -juhlat 1–2 kertaa vuodessa, jossa mukana myös LATU-kehitysideoiden esittely) – lisäksi yhteinen levyjako, jonne kerätään LATU-tietoutta sekä LATU-ideoita
- sisäiset uudistajat – Basecamp-sivusto (online-projektisivusto), Sitran LATU-sivut ja sähköposti
- pääluottamusmiehet – kunnan oma projektiryhmä, yhteistyöryhmä, yhteistyötoimikunta ja sähköposti
- luottamushenkilöt – raportit ja sähköposti.

#### **Esimerkki kuntaorganisaation ulkoisesta viestinnästä – kohderyhmät ja kanavat:**

- kuntalaiset – paikallislehdet ja kunnan nettisivusto

Ajantasainen, napakka ja innostava viestintä koko henkilöstölle koettiin tärkeäksi. Samoin kannattaa panostaa

esimiehille viestimiseen ja esimiesten toteuttamaan viestintään. Tiedotustyylin ei aina tarvitse olla pitkä ja tarkkaan hiottu tiedote, vaan myös lyhyet ja ytimekkäät ajankohtais-tietoiskut ovat tervetulleita, ja ne myös todennäköisesti luetaan paremmin.

Yhtenä pilottihankkeen tärkeimpänä oppina oli, että viestinnässä tarvitaan toistoa. Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen peruskäsitteet kannattaa viestiä eri keinoilla ja useita kertoja.

#### **Kehitysideat ja viestintä**

Systemaattinen ideoiden kirjaaminen, keruu ja jakaminen ovat henkilöstölähtöisen kehittämisen ydinasioita. Monesti työyhteisöt innostuvat kehittämisestä, mutta eivät muista tai jaksa dokumentoida ideoitaan. Varsinkin ideoiden jakamisen ja monistamisen kannalta jatkuva sekä systemaattinen dokumentointi on tärkeää.

Ideoiden keruu tehtiin lomakkeelle, joka joko talletettiin yhteiselle levyjaolle tai intranettiin. Hankkeen yksi lähtökohta oli, että siinä hyödynnetään kuntaorganisaatiossa jo olemassa olevia järjestelmiä eli henkilöstölähtöisen kehittämisen toimintamallin käyttöönotto ei vaatisi järjestelmäinvestointeja. Jatkossa kuitenkin ideoiden kirjaamiselle, keruulle, jakamiselle ja jatkokehittämiselle optimoidut järjestelmät voisivat tehostaa koko ideointiprosessia.

On myös muistettava, että kaikki eivät käytä työssään tietokonetta ja esimerkiksi intranetissä käynti ei kuulu kaikkien jokapäiväiseen ohjelmaan. Viestinnän ja ideoiden keruun täytyy tästä huolimatta olla mahdollista myös henkilöille, joilla ei ole pääsyä tietokoneelle.

Onnistuneessa viestinnässä keskeistä on selkeys, avoimuus, ajantasaisuus, monikeinoisuus ja innostavuus. Onnistuneet (ja epäonnistuneet) ideat ja kokeilut kiinnostavat – niistä kannattaa viestiä jatkuvasti koko henkilöstölle. Tämä pitää yllä yhteishenkeä ja innostusta.

Lisäksi henkilöstölähtöinen kehittäminen mahdollistaa myös viestintään liittyvän ideoinnin: millaisilla uusilla viestinnän keinoilla ja kokeiluilla saamme henkilöstön vielä enemmän innostumaan ja sitoutumaan uuteen toimintamalliin.

Ideoiden keruu olisi alun perin pitänyt tehdä jokaisesta kunnasta yhteiseen tietokantaan, jotta vertailtavuus ja systemaattisuus olisi ollut todellisempaa.



## Esimerkkejä kehittämideoista ja niiden vaikuttavuuden arvioinnista

Hankkeen aikana jokaisessa pilottikunnassa tuotettiin paljon laadukkaita kehittämideoita, joista on poimittu erimerkkejä kuntakohtaisiin kuvauksiin. Ideoinnin lisäksi kehittämideoiden vaikuttavuutta arvioitiin sekä ideoita kokeiltiin käytännössä.

Hankkeen ensimmäisellä kierroksella kehittämissideoiden teemat liittyivät vahvemmin työelämän laadun kehittämiseen, jolloin luotiin edellytyksiä tuottavuuden

kehittämiseen. Hankkeen toisella kierroksella asiakas ja prosessien toimivuus otettiin vahvemmin fokukseseen.

Kehittämissideoiden vaikuttavuuden arvioinnissa ehdittiin pisimmälle Hollolassa, jossa ideoita koritettiin valtiovarainministeriön nelikentän näkökulmien mukaisesti. Näin toiminnan lähivuosille saatiin yli miljoonan euron arvosta ennaltaehkäiseviä säästöjä.

### Esimerkkejä korituksista

LATU - hankkeiden korittaminen = resursseja perustehtävään

**OHJE:** Merkitse myös milloin idea on laitettu taulukkoon, Merkitse sen nimi lyhyesti mutta kuvaavasti ja merkitset "x" niihin koreihin, joihin idea kuuluu.

**HUOM 1!** Sama idea voi samana vuonna olla sekä kulu että tuottokorissa ja vielä eri aikaperspektiiveissä eri koreissa (esim. tuottaa 1. vuonna 1000 ja 5 vuoden päästä 15000).

**HUOM 2!** Pääosassa arviointeja kannattaa pysyä suuruusluokan tasolla eikä yrittää laskea tarkkaa arvoa.

Lukumäärä	95					92					92					Kuvaus idean vaikutuksista	
	712 000 €					1 135 000 €					1 319 000 €						
	1 vuosi					3 vuotta					5 vuotta					Sisäinen = työelämän laatu / aikaansaannoskyky	Ulkoinen = palvelukyky ja asiakasvaikuttavuus
-1000	+1000	+5000	+15000	+50000	-1000	+1000	+5000	+15000	+50000	-1000	+1000	+5000	+15000	+50000			
Idean nimi																	
<b>Oiva KOTIHOITO</b>																	
HOLLOLA: Vesikansan alueen siirtyminen lääkkeiden koneelliseen annosjakeluun		x						x							x		
Kotihoidon henkilöstön kokous Hollolassa 1 krt/kk	x							x							x		
Navigaattorit kotihoidon käytössä oleviin autoihin Hollolassa	x							x							x		
Asiakaskäyntien kirjaamiseen käytettävä aika kirjataan ajanvarusohjelmaan Hollolassa		x						x							x		
Pelissännöt työnteon kulttuuriin koko Oivan kotihoidon lähiesimiehet		x						x							x		



Henkilöstölähtöisen kehittämisen käynnistäminen on investointi tulevaisuuteen, ja se uudistaa työkuiltuurin entistä vuorovaikutteisemmaksi, innovatiivisemmaksi ja tuloksellisemmaksi.

## Juurruttaminen

Henkilöstölähtöisen kehittämismallin luominen ja toimeenpano on pitkäkestoinen muutosprosessi, johon tulee sijoittaa riittävästi aikaa ja taloudellisia resursseja. Kyseessä on toimintakulttuurin uudistuminen. Muutosprosessi sisältää yleensä kaksi päävaihetta. Ensimmäinen vaihe on hanke- ja projektivaihe, jossa luodaan uusi toimintamalli ja käytännöt. Monet muutokset jäävät toteutumatta, sillä ne päättyvät usein tähän vaiheeseen, koska niiden juurruttamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Onnistunut muutos edellyttää kuitenkin, että projektin ja hankkeen jälkeinen juurruttamisvaihe on yhtä tavoitteellista

ja kurinalaista kuin itse hankevaihekin. Hankkeen aikana opittuja toimintamalleja ja -tapoja tulee noudattaa hyvin puhtasoppisesti juurruttamisen alkuvaiheessa, jolloin niihin saadaan kokemusta ja tuntumaa. Vasta näiden puhtasoppisten kokeilujen ja arvioinnin jälkeen toimintamallia ja -tapoja voidaan edelleen kehittää ja soveltaa.

Juuruttamista tukee se, mitä paremmin henkilöstölähtöinen tekeminen on saatu osaksi johtamisen ja päätöksenteon rakenteita, esimerkiksi osaksi rekrytointi- ja perehdytysprosesseja.

## Mitä kannattaa huomioida, kun henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä käynnistetään?

Henkilöstölähtöinen kehittäminen voi tuottaa nopeasti arkikäytänteisiin vaikuttavia muutoksia. Mittavammat taloudelliset tulokset nähdään 3–5 vuoden päästä, koska laajempien tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan pysyviä muutoksia asenteissa, toimintatavoissa ja rakenteissa. Henkilöstölähtöisen kehittämisen käynnistäminen on investointi tulevaisuuteen, ja se uudistaa työkuultuurin entistä vuorovaikutteisemmaksi, innovatiivisemmaksi ja tuloksellisemmaksi.

Henkilöstölähtöisen kehittämisen juurruttaminen kuntaorganisaation arkeen vaatii pitkäjänteisyyttä, ja kun matkalle on lähtenyt, sitä ei voi jättää kesken. Jos henkilöstössä herää usko vaikuttaa omaan työhönsä ja jos se perusteettomasti keskeytetään tai mitkään ideat eivät toteudu, henkilöstön keskuudessa viriää täydellinen luottamusputa johtoa kohtaan.

Henkilöstölähtöinen kehittäminen ei ole nopea poppakonsti, vaan varsinaisen vaikuttavuuden esiin saaminen tarvitsee systemaattista uudistamista. Tässä auttaa pitkälle tulevaisuuteen ulottuva visio, johon luotetaan. Henkilöstölähtöinen kehittäminen pohjautuu myös siihen, että kaikki tieto ja viisautus eivät ole vain yhdellä ihmisellä tai ryhmällä, esimerkiksi johdolla. Tarvitaan aitoa halua kuunnella ihmisten ajatuksia ja ideoita.

Mikäli olette kiinnostuneita uudistamaan toimintatapojanne ja työkuultuurianne kohti henkilöstölähtöistä jatkuvaa kehittämistä, **varmistakaa, että teillä on siihen nämä edellytykset:**

- johdon sitoutuminen ja rohkeus
- analyysi oman kunnan lähtötilanteesta. Työyhteisöissä on oltava perusasiat kunnossa (esimerkiksi vuorovaikutusta ja yhteistyötä mahdollistavia rakenteita). Jos nämä asiat eivät vielä ole kunnossa, aloittakaa kehittäminen perusasioiden rakentamisesta, jotta myöhemmin on edellytykset tuottaa ja kokeilla tuottavuutta sekä tuloksellisuutta kehittäviä ideoita. Tuottavuuden luotettava mittaaminen vaatii usein myös kustannuslaskennan tarkentamista.

Pilottikuntien edustajien suosituksia –

**”Minkä neuvon antaisit kollegakunnan edustajille, jotka suunnittelevat lähtevänsä matkalle kohti henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä?”**

- Ottakaa mukaan koko kunnan johtoryhmä suunnittelemaan ja sopimaan yhteisistä tavoitteista, jotta kaikkien avainhenkilöiden sitoutuminen varmistetaan ennen liikkeelle lähtöä.
- Vaikka kyseessä on henkilöstölähtöinen kehittämis-malli, esimiehet ovat avainasemassa mahdollistamassa tai vaihtoehtoisesti estämässä henkilöstön vastuullista kehittäjäroolia. Näin ollen esimiehet kannattaa valmentaa heti kehittämistyön alkumetreillä, jotta he ymmärtävät oman roolinsa.
- Valtuustoille kannattaa esitellä kehittämistyötä sekä sen aikaansaannokset ja vaikutukset.
- Luottamushenkilöt voivat olla tärkeä voimavara, kun he ovat alusta asti mukana kehittämistyössä.
- Uuden toimintatavan käyntiin saaminen vaatii keskeisten käsitteiden selkeää määrittelyä sekä paljon toistoa ja rohkaisua. Asiaa tarvitsee viestiä eri tavoilla, eri kanavilla ja säännöllisesti.
- Matkan varrella tulee kohdattua ihmisten huolia ja pelkoja, joten on hyvä olla valmistautunut käsittelemään niitä.

Me teimme sen

4.

# Sanoista teoiksi

”LATU-pilottihanke oli 5 kunnan yhteinen hyppy tuntemattomaan. Yhteinen matka vahvisti uskoa henkilöstölähtöisen tekemisen voimaan ja todisti, että se aikaansaa tuottavuutta.”



# Pilottihankkeen tekijät

Pilottihankkeessa oli mukana 5 erikokoista ja taustaltaan erilaista kuntaa. Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen toimintamalli muotoutui eri kunnissa tietynlaiseksi. Mallin toimivuuden edellytyksenä onkin, että aina huomioidaan jokaisen kunnan lähtötilanne sekä sen erityispiirteet. Samoin mallia kannattaa kehittää itsessään koko ajan sen mukaan, mitä käytännön tekeminen opettaa.

## Erilaiset tavat soveltaa

### Hollola

Sivistystoimialan palvelujen tuottaminen kahdelle kunnalle; teknisen toimialan palvelut, sosiaali- ja terveystoimialan tilaajakeskus ja peruspalvelukeskusliikelaitos, joka tuottaa perustason sosiaali- ja terveyspalvelut viidelle kunnalle, sekä konserni-palvelut, **1 500 työntekijää**.

### Lieksa

Sosiaali- ja terveystoimialan palvelut, sivistyksen toimialapalvelut sekä Lieksan ja Nurmeksen yhteiset tekniikan toimialan palvelut, **900 työntekijää**.

Yhteinen tekemisen tapa

Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämisen toimintamalli

### Masku

Tekniset palvelut, sivistyspalvelut sekä talous- ja hallintopalvelut, **320–350 työntekijää**.

Henkilöstölähtöinen kehittäminen arjessa

### Siikajoki

Kunnan henkilöstön lisäksi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymästä ovat mukana vanhus- ja vammaispalvelujen Siikajoella työskentelevä henkilöstö, **300 työntekijää**.

### Punkalaidun

Hallintotoimi, sivistystoimi, perusturvatoimi ja tekninen toimi, **140–120 työntekijää**.

## Taustatietoja

Asukasluku

**22 066** (31.12.2012)

Henkilökunnan määrä

**2 091** (31.12.2012)

Tuloveroprosentti

**19,75 %** (2012) ja **20,75 %** (2013)

Työttömyysaste

**8,2 %** (2012)

## Tilinpäätös 2012

Menot/toimintakulut

**-173 850 000 euroa**

Vuosikate

**1 450 000 euroa**

Tilikauden tulos

**-4 450 000 euroa**

### Pilottihankkeessa mukana:

sivistystoimialan palvelujen tuottaminen kahdelle kunnalle, teknisen toimialan palvelut, sosiaali- ja terveystoimialan tilaajakeskuksen ja peruspalvelukeskusliikelaitoksen, joka tuottaa perustason sosiaali- ja terveyspalvelut viidelle kunnalle sekä konserni- palvelut, yhteensä noin 1500 työntekijää.

### Kunnan LATU-mentorit:

Kunnanjohtaja **Päivi Rahkonen**,  
paivi.rahkonen@hollola.fi,  
044 780 1400 ja

Henkilöstöpäällikkö **Hilkka Myllymäki**,  
hilkka.myllymaki@hollola.fi,  
044 780 1424



# Hollolan kunta

Päivi Rahkonen  
kunnanjohtaja, Hollola

**HOLLOLAN KUNTA** laati ensimmäisen tuottavuusohjelman vuonna 2007. Tällöin nostettiin esiin tuottavuuden parantamiseen liittyviä asioita, mutta keskeisimpänä oli kuitenkin pelkojen poistaminen. Tuottavuus-termi yhdistettiin henkilöstön keskuudessa enemmän ylikuormitukseen, heikkoon laatuun ja aikaisemman työn mitätöintiin. Tämän vuoksi koettiin ensin tärkeäksi avata tuottavuuden käsitettä ja erityisesti siihen liittyviä tavoitteita.

Tavoitteena oli ja on edelleen se, että asioita voidaan arvioida uudelleen suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön: voidaanko asioita tehdä yksinkertaisemmin ja helpommin ja voidaanko vähentää byrokratiaa, jolloin varsinaiseen työhön jää enemmän aikaa. Se, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asioita oikein, ei ole muuttumaton käsite, vaan se edellyttää jatkuvaa arviointia osana toimintaympäristön muutosta. Jos näin ei tehdä, yksittäisen työntekijän kuorma kasvaa kohtuuttomaksi. Tärkeää oli myös ymmärtää, että laatu on keskeinen osa tuottavuutta: kerralla asioiden hoitamista sekä haltuunottoa hyvin ja huolellisesti, jotta vältymme niin sanotuilta pyöröviasiakkuuksilta ja heikolta vaikuttavuudelta. Tässä yhteydessä noin 30 esimiestä ja työntekijää suoritti tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon.

Oli selvää, että tuottavuusohjelmalle tarvitaan jatkoa, jotta asioita voidaan juurruttaa syvällisemmin organisaatioon. Tällöin innostuimme Sitran kyselystä hakea kiinnostuneita henkilöstölähtöiseen tuottavuuden kehittämishankkeeseen. Hankeidea sopi täydellisesti jo tehdyn työn jatkoksi. Samanaikaisesti käynnistyi sairauspoissaoloihin ja niiden vähentämiseen keskittynyt pitkäkestoinen ohjelma, jonka pohjalta kehitettiin pysyvät ja sähköisiin välineisiin tukeutuvat varhaisen puutumisen mallit.

LATU-hanke on löytänyt luonnollisen paikkansa kunnan toimintojen kehittämisessä. Se on vienyt eteenpäin niitä teemoja ja ajatuksia, joita on nostettu esiin jo vuonna 2007. Perusta hankkeelle ja nyttemmin vakiintuneelle toimintatavalle syntyy kuntien taloudellisista haasteista. Kuusi vuotta sitten tämä perusta tuntui monesta vieraalta, mutta tänä päivänä tämä perusta ymmärretään kirikkaammin ja konkreettisemmin: hyvinvointivaltion jatkuvuutta ei voida turvata muulla tavoin kuin uudelleen arvioimalla ja niukkoja resursseja paremmin hyödyntäen. Tähän työhön tarvitsemme koko henkilökunnan osaamisen.

Osaamistahan meillä kuntasektorilla on valtavasti; meillä on erittäin pitkälle koulutettu henkilöstö. Jarruna on julkisen sektorin toimintaympäristö, jossa pitkä historia pohjaa ylhäältä alas suuntautuviin kieltoihin, käskyihin ja normeihin. Tämän kulttuurin murtaminen alhaalta ylös mahdollisuuksia etsien ja uuteen kannustaen on suurempi haaste kuin ehkä kukaan uskoo tai ymmärtää. Haaste ei kuitenkaan ole mahdoton. Keskeistä on ollut nopean kokeilun kulttuuri: yritetään ja opitaan sekä ”lupa tehdä toisin”. Uuden kulttuurin juurruttaminen edellyttää pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa, vanhasta toimintakulttuurista pois oppimista ja uuden toimintakulttuurin tukirakenteiden luomista.

Prosessi on edennyt ylimmän johdon sitouttamisesta. Meidän roolinamme on ollut toimia esimerkkinä, kannustajana ja mahdollistajana. Vähintään yhtä tärkeää on ollut esimiesten sitouttaminen. Heidän roolinsa on ollut mahdol-

listaa sisäisten uudistajien toiminta ja toimia työparina kehittämistoiminnassa. Starttipajoissa on etsitty ja löydetty sisäiset uudistajat, motivoitu ja luotu kehittämistoiminnassa tarvittavia apuvälineitä. Koko henkilöstö on pidetty keskiössä korostamalla kehittämistä osana jokaisen arkityötä; jokainen on oman työnsä paras asiantuntija.

Kehittämistoiminnan ylläpito vaatii jatkuvaa toistoa ja yhteen hiileen puhaltamista. Se vaatii myös malttia odottaa, että ajatus ja innostus tavoittavat kaikki. Rakenteiden on mahdollistettava ja tuettava, tarvittavia päätöksiä on tehtävä tämän eteen, ja on tiedotettava. On mietittävä kehittämisen työkalut, jotta idea ei jää ja unohdu, vaan se aidosti arvioidaan ja viedään käytäntöön. Tässä sähköisillä työkaluilla on merkitystä.

Kehittämistoiminta vaatii innostusta ja innostumisen liekin ylläpitoa. Meillä toteutettiin kehittämismessut, joissa koko henkilöstölle ja kaikille työyksiköille annettiin mahdollisuus tuoda esiin omat ideansa. Näin kehittämistyö saatiin näkyväksi paitsi muille yksiköille myös luottamushenkilöille ja johdolle. Innostuksen henki ja aito ylpeys omasta työstä sekä osaamisesta huokuivat esittelyssä. Tämä kokemus oli projektin paras palaute siitä, että olemme oikealla tiellä.

Olemme päässeet pitkän matkan alkuun. Olemme selvinneet ensimmäisten kilometrien käynnistysvaikeuksista ja olemme hyvässä vauhdissa. Olemme kyenneet rohkaisemaan ideoiden synnyttämiseen ja niiden esiin tuomiseen,

Kehittämistoiminta  
vaatii innostusta ja  
innostumisen  
liekin ylläpitoa.

olemme kyenneet murtamaan näin on aina tehty -kulttuurin ja kyenneet herättämään sekä avaamaan silmät laajempien vaikutusten arviointiin ja huomioon ottamiseen. Tämän prosessin kytkeä kuntastrategiaan kirjattujen tavoitteiden toteuttamiseen on käynnissä: asiakas keskiössä -näkemys sekä kaikki arvioivat -näkemys vahvoina näkökulmina. Sisäiset uudistajat toimivat oman yksikkönsä tukihenkilöinä. KEPPO-ryhmä toimii vauhdittajana ja toimintamallin juurruttajana.

Olemme kehittämistyön alussa ja toimimme vielä aggregaatin varassa, mutta jaksan uskoa, että rohkaisemalla edelleen kykenemme aidosti lisäämään rohkeutta ja käynnistämään toiminnan kehittämisen atomivoimalan. Ainakin osaamispuolelta on useammankin voimalan verran. Ainoa hidaste ja ongelma ovat ne yli 500 lakia ja yli 900 normia, joihin aina tunnumme juuttuvan. Oikopolkuja ja innovaatioita tarvitsemme juuri siksi, että pääsemme näistä koetuista esteistä yli, ohi ja läpi. Rohkeuden ja volyymin lisäys on kirkas tavoite. Tätä kautta myös eurovaikutukset voidaan moninkertaistaa. Kuntasektori voittaa vaikeutensa tukeutulla suurimpaan vahvuuteensa: omaan osaavaan henkilöstönsä.

Suuri kiitos kuuluu kunnan koko henkilöstölle ennakoluulottomasta heittäytymisestä uudistamisen matkalle. Suuri kiitos kuuluu myös tämän matkan mahdollistajalle, Sitralle, ja sen toteuttajalle, Dazzle Oy:lle. Lämmin kiitos myös vertaistukiryhmällemme eli kuntakumppaneillemme Lieksalle, Punkalaitumelle, Maskulle ja Siikajoelle. ■

## Hollolan kehittämismallista

### Taustaa

Hollolassa kehittämismallia lähdettiin istuttamaan tilanteessa, jolloin kunnassa oli juuri päätynyt Tuottavuus I -hanke. Siinä oli vahvistettu henkilökunnan kustannustietoisuutta ja koulutettu 30 tuotekehittäjää ammattitutkintoon. Lisäksi kunnassa oli vireillä erillinen hanke vahvistamaan henkilöstön hyvinvointia ja vähentämään sairauspoissaoloja. Lisäksi prosessien määrittely oli parhaillaan menossa.

Peruspalvelukeskus Oivassa puolestaan oli rakennettu neljä vuotta liikelaitosta ja osallistuttu useisiin valtakunnallisiin ja alueellisiin hankkeisiin. Kun LATU-hanke alkoi, Oivassa oltiin uusimassa useita tietojärjestelmiä, ja siihen liittyvä työ vei Oivan potentiaalisilta sisäisiltä uudistajilta aikaa ja huomiota. Hankkeen alkaessa Oivassa oli juuri valmistumassa *Innovaattorin käsikirja*, joka perustui Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehtyyn tutkimukseen ja määrittelytyöhön innovatiivisuuden lisäämisestä organisaatiossa.

Hankkeen aikana LATU-työskentelyn keskeiseksi näkökulmiksi määrittäytyivät henkilöstölähtöisyys ja "lupa tehdä toisin".

### Starttipajat

Oli selvää, että LATU-työskentely tuli istuttaa osaksi aktiivisen kehittämistyön jatkumoa. Peruskunnan puolella korostettiin, että hanke on jatkoa Tuottavuus I -työskentelylle, ja

Oivassa starttipajoja käytettiin *Innovaattorin käsikirjan* lanseeraamiseen. Starttipajoista haettiin kuitenkin Hollolan määritelmää laadukkaalle työelämälle. Jokainen starttipajaan osallistunut otti kortin, joka kuvasi hänelle työelämän laatua. Esimiestuntien jatkojalostuksen jälkeen todettiin, että Hollolassa työelämän laatua on

- mielekäs, hyvä ja palkitseva perustehtävä
- onnistuminen perustehtävässä
- onnistunut rytmitys ja priorisointi, jotta perustehtävä toteutuu
- hyvinvointi työssä: itsensä toteuttaminen ja lupa olla oma itsensä
- hyvä vuorovaikutus: positiivinen asenne, hyvä yhteistyö ja hyvä yhteishenki
- hyvä johtaminen: selvä suunta ja päämäärä, hyvä työn organisointi, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus
- oppiminen, yllätykset ja jatkuva kehittäminen
- kannustaminen ja juhlistaminen.

### Sisäiset uudistajat

Starttipajoista rekrytoitiin sisäisiä uudistajia. Mukana oli myös suuri osa tuotekehittäjän ammattitutkinnon suorittaneista. Sisäisten uudistajien perusvalmiudet kehittämistyöhön vaihtelivat suuresti. Monimuotoisuutta lisäsivät työyhteisöjen erilaiset kehittämisen kulttuurit. Sisäisten uudistajien työn tukemiseksi järjestettiin vuonna 2012 keran kuukaudessa kehittämissuorumeita, joissa sisäiset uudistajat saivat vahvistusta roolilleen. Kehittämissuorumat organisoituivat myöhemmin enemmän toimialoittain, ja ne koettiin toimialarakenteessa mielekkäimmiksi.

Ensimmäisellä sisäisten uudistajien valmennuskierroksella kokeiltiin sitä, että osa sisäisistä uudistajista erikoistui esimiestyön sisäisiksi uudistajiksi, osa prosessien ja rakenteiden sisäisiksi uudistajiksi. Esimiestyön sisäinen uudistajuus nivoutui erityisesti sivistystoimessa, josta esimiestyön sisäisiä uudistajia oli valikoitunut eniten osaksi sivistystoimen omaa esimiestyön kehittämishanketta. Prosessien ja rakenteiden sisäisten uudistajien polulta valikoitui joitakin merkittäviä kustannuspaikkarajat ylittäviä kehittämiskohteita, jotka eivät olisi nousseet henkilöstölähtöiseen työstöön ilman tätä prosessilähestymistä. Nämä kehittämiskohteet olivat lapsiperheiden hyvinvointi, lasten ja nuorten hyvinvointi, Oivan rekrytointiprosessi sekä potilasturvallisuuden prosessipaja. Kustannuspaikat ylittävien kehittämiskohteiden työstöön perustettiin Keppo-ryhmä (Kehittäminen positiiviseksi- tai Keppi ja porkkana -ryhmä) vuoden 2013 alussa.

### Keppo

Keppo-ryhmä koostuu kehittäjistä, joiden tehtävänä on organisoida toimialoittaisia kehittämissuorumeita, ylläpitää yhteyksiä toimialan sisäisiin uudistajiin, luoda kytkentöjä kunnan strategiaan linjauksiin ja tehdä näkyväksi Hollolan jatkuvan kehittämisen mallia.



## Hollolan jatkuvan kehittämisen malli

Hollolassa alleviivattiin sitä, että kuntatalouden nykynäky- millä jokaisen kehittämispäns on välttämätön, jos kunnan peruspalvelut halutaan taata laadukkaasti myös tulevaisuu- dessa. Kehittäminen edellyttää, että kehittämistarve havai- taan, sille sanoitetaan tavoite, sille ideoidaan aidosti luovia ratkaisuvaihtoehtoja, sitä kokeillaan käytännössä, sitä pa- rannetaan tarvittaessa ja sitten kerrotaan myös muille, mikä idea meillä on keksitty. Ja tämä jatkuvan kehittämisen työ- tapa on se, joka jokaisen halutaan omaksuvan. Jatkuvan ke- hittämisen systematisoimiseksi Hollolassa ollaan ottamassa käyttöön CAF-itsearviointi.

Hankkeen aikana tuotettuja kehittämisideoita

**SIVISTYSPALVELUT** esittelivät LATU-messuilla kehittämis- ideoitaan, joita olivat muun muassa perheiden tukeminen perhekahvilan, Sylikkään-ryhmän ja Kärkölän yhteistyön (sivistyspalveluiden ja Oivan yhteishanke) kautta. Nuoriso- palveluissa vietiin eteenpäin palautteenantojärjestelmää sekä nuorisotyön kehittämissuunnitelmaa.

**TEKNISISSÄ PALVELUISSA** esiteltiin kiinteistöhoiton ke- hittämistä, mobiilia työhöjausta, rakentajan sähköistä tie- topakettia sekä ruokatuotannon kehittämistä ruokapal- veluissa. Siivouspalvelun kehittämishankkeissa edistettiin työn kierrätystä, tiimin toiminnan tehostamista ja tiedotuk- sen parantamista (esimerkiksi atk ja sähköinen viestintä).

**KONSERNIPALVELUISSA** kehittämisideoina olivat Kunta- rekryn (kuntarekry.fi) käyttöönotto sekä hallinnon kehittä- minen.

**PERUSPALVELUKESKUS OIVA** esitteli Oivan perehdyttä- misprosessia, ohjeistusta ja tukimateriaalia. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämiseksi esiteltiin perheiden tukemisen kehittämistä jo aiemmin mainitun perhekahvilan, Sylikkään- ryhmän ja Kärkölän yhteistyön kautta.

**KOTI- JA ASUMISPALVELUISSA** LATU-ideoina olivat muun muassa kotihoitokansio (samanlainen sisältö kaikissa Oivan kunnissa uusin Effica-lomakkein), koneellisen lääkkeiden annosjakelun laajentaminen, navigaattorin käyttöönotto helpottamaan kotihoidon asiakkaiden osoitteiden löytä- mistä, kokouskäytäntöjen kehittäminen sekä pelisäännöt yhteisen työnteon kulttuuriin. Hallinto- ja talouspalvelujen esiteltäviä LATU-ideoita olivat ”Hyvä keskiviikko”, intratie- dottomaisen kehittäminen sekä videoneuvottelun käyttö.

LATU-messuista saatu palaute osoitti, että kehittämis- ideoiden esille tuominen kaikkien nähtäväksi oli hieno ja tärkeä kokemus. Hollolassa kehittämisideat on kerätty säh- köisesti dokumentoituina yhteiselle verkkoasemalle, ja ne ovat sieltä kaikkien löydettävissä. Toisaalta LATU-messut osoittivat, että yksiköiden erilaiset kehittämisideat tulevat parhaiten esiin, kun ne ovat aidosti ja elävästi esillä.

## Taustatietoja

Asukasluku

**12 399** (2012)

Henkilökunnan määrä

vakinaiset **708**, sijaiset **135**,  
määräaikaiset **177**, työllistetyt **6** (2012)

Tuloveroprosentti

**20,00 %** (2012)

Työttömyysaste

**18,3 %** (2012)

## Tilinpäätös 2012

Menot/toimintakulut

toimintakulut **88 084 000 euroa**,  
kokonaismenot (sis. investoinnit ja  
rahoituksen) **97 579 000 euroa**.

Vuosikate

**775 000 euroa**

Tilikauden tulos

**-2 706 000 euroa**

### Pilottihankkeessa mukana:

sosiaali- ja terveystoimialan palvelut, sivistyksen  
toimialanpalvelut sekä Lieksan ja Nurmeksen  
yhteiset tekniikan toimialan palvelut, yhteensä  
noin 900 työntekijää.

### Lieksan LATU-mentorit:

Kaupunginjohtaja **Esko Lehto**,  
esko.lehto@lieksa.fi,

Kaupungin kamreeri **Johanna Tähtiö**,  
johanna.tahkio@lieksa.fi



# Miksi mukana henkilöstölähtöisessä tuottavuushankkeessa?

Esko Lehto  
kaupunginjohtaja, Lieksa

**LIEKSAN KAUPUNKI** on puhunut henkilöstön mukana olemisesta esimerkiksi niin kehittämisessä, säästämisessä kuin talousarvion laadinnassakin jo vuosikymmenten ajan. Puhutun ja joskus kirjoitetun muuttaminen käytännön toiminnaksi – toimintatavaksi – on ollut vaikeaa, ja osaksi se on koettu pelkkänä juhlapuheitten vakiofraasina.

Lieksa on monesti ollut kaksijakoinen. Meillä on paljon uudistusmieltä ja uusia kehityshankkeita. Esimerkiksi 20 vuotta sitten Kolilla kehitettiin idea tietoverkkojen luomiseksi maakunnan kuntien, terveyskeskusten ja keskussairaalan välille. Nyt ne ovat toimineet jo pitkään. Valtion kanssa olemme rakentamassa yhteistä asiakaspalvelua, ASPAA. Toisaalta meitä vaivaa pysyminen vanhoissa rakenteissa, vanhoissa toimintatavoissa ja vanhoissa tiedoissa. Ehkä se on perintöä kahdesta kunnasta ja yli 100-vuotisesta teollisesta perinteestä. Uudistuksien tarvetta on ollut johtoryhmän työskentelyta-voista, sitoutumisestakin, alkaen. Haimme hankkeesta apua tähän osittaiseen pysähtyneisyyteen ja samalla näkyvissä oleviin kunnan taloudellisiin ongelmiin. Sitra oli selvästi oikealla asialla.

Alku oli hankalaa, ja osasyynä siihen oli osallistujakunnista riippumaton yhteistyökumppaneiden vaihtuminen, joka loi epävarmuutta päättäjiimme. Kaupunkien ja kuntien sitoutuminen oli alussa odottelevaa. Varsin pian havaittiin, että meidän kuntien ongelmat ja tarpeet olivat sittenkin hyvin samankaltaisia. Me tarvitsimme vertaiskeskusteluja ja keskinäistä tiedon sekä myös tunteiden vaihtoa. Hankkeen ohjausryhmän kokoukset ja niiden tulokset paranivat kokous kokoukselta.

Kunnanjohtajana lähdin siitä, että olimme tehneet päätöksen lähteä mukaan tärkeään hankkeeseen ja emme voi jättää sitä kesken. Kokemuksen mukaan tulitaisiin entiseen tapaan kertomaan tarpeesta tehdä niin sanottua arkityötä, ei näitä projekteja. Vallan siirtymisiä ja myös osaamisen puutteiden ilmenemistä aina pelätään. Sitten olisi niitä, jotka kokisivat tämän olevan juuri sitä, mitä on jo pitkään odotettu: vapautta tehdä ja luoda, vieläpä työajalla. Lieksan kaupunki antoi LATU-hankkeelle sateenvarjohankkeen sijan, eli monet muut kehittämishankkeet olisivat

sen alla. Tällä haluttiin korostaa henkilöstölähtöisyyden tärkeyttä kaikessa toiminnassa ja muutoksissa. Tuottavuuteen on voimakkaasti sidoksissa esimerkiksi kuntamme talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistojen ja samalla toimintojen uudistaminen. Oma lukunsa on vielä asiahallinnan ja valtionhallinnon yhteistyön kehittäminen tällä LATU-mallilla.

Palveluntuottajat aloittivat luottamushenkilöiden ja palvelukeskusten kouluttamisen esittämällä kehittämishankkeen perusteelliset taustaideologiat ja kehittämisspolut.

He tekivät sen jopa niin perusteellisesti, että moni koki vaikeaksi ymmärtää, mitä tulemme tekemään. Sitten kun päästiin palvelukeskusten ryhmien työskentelyyn, tilanne muuttui. Työhuoneessani kuulin hyvin valtuustosalissa olleiden ryhmien tunnoista, ja iloiset äänet kertoivat asian perille menemisestä – ja myös vaikeuksista. Kuulemani täsmäsi hyvin sen kanssa, miten Sirkka ja Seppo kommentoivat työryhmäpäivien tuntojaan.

Tällaisen henkilöstölähtöisen tuottavuushankkeen haasteena on

johtamisen sovittaminen henkilöstön osallistumiseen. On pidettävä kiinni siitä, että johto (valtuusto, hallitus, lautakunta jne.) linjaa strategiat ja tavoitteet. Henkilöstön osallistuminen ei voi tarkoittaa päätösvaltaa johonkin uudistukseen, usein vielä välttämättömään, lähtemisestä tai lähtemättä jättämisestä. Tässä on tekemistä monilla johtajillakin, ja omaa vastarintaa voidaan puolustella sanomalla, että ”kysyin henkilökunnalta ja nyt meillä on kyllä tekemistä näissä normaaleissa töissä”. Nämä ongelmat on ratkaistava sopivan hienovaraisesti. Siinä auttaa kehittämismallin luominen. Hankkeen aikana tämä kehittämismalli on niin koko projektin johtoryhmätyöskentelyssä kuin paikallisessa työskentelyssäkin (projektivalmentajien kanssa) saanut enemmän ja enemmän sijaa. Tuottavuuden saavuttaminen on osoittautunut vaikeaksi, ja tavoite tuntuu säästöpainneiden ja (erityisesti sosiaali- ja terveystoimen) kustannusnousujen kanssa aina vain etäännyvän. Tämä ei kuitenkaan poista tämän hankkeen tarpeellisuutta.

Erytinen kiitos LATU-hankkeen toteutumisesta on annettava palveluntuottajille ja henkilöstölle. Hollolan kunnanjohtaja Päivi Rahkonen on hoitanut kuntapuolen vetovastuun erinomaisesti. Muutoinkin Lieksa ja varmasti moni muukin

LATU-hankkeen kaltaisiin projekteihin lähteminen kuuluu niihin vakaviin päätöksiin, joita ei voida tehdä parin vuoden koeajalla. Kun lähtee mukaan, on lähdettävä tosissaan. Jatko on nyt omissa käsissämme.

kunta ovat saaneet Hollolasta hyviä malleja. Meillä on nyt käytössä esimiestunnit, ja myös muita hyviä käytänteitä on suunnitteilla. Tässä pari Lieksan omien LATU-markkinoiden kommenttia: "Olin todella yllättynyt, miten suuriakin hankkeita oli kehitetty." "Työpaikallakin on selkeää muutosta näkynyt, kun on saanut laittaa vapaasti ideoita – eikä niiden tarvitse välttämättä olla valtavan suuria."

LATU-hankkeen kaltaisiin projekteihin lähteminen kuuluu niihin vakaviin päätöksiin, joita ei voida tehdä parin vuoden koeajalla. Kun lähtee mukaan, on lähdettävä tosissaan. Jatko on nyt omissa käsissämme. ■

## Lieksan henkilöstölähtöisen kehittämisen malli

Lieksan henkilöstölähtöisen kehittämisen mallissa näkyy keskeisenä kaksi päälinjaa: A) päivittäisessä työssä syntyvät – ja säännöllisestä työn sekä työyhteisön toiminnan tarkastelusta syntyvät ideat ja B) strategisista linjauksista nousevat kehitysideat. Tavoitteena on ollut juurruttaa henkilöstölähtöinen kehittäminen mahdollisimman hyvin jo olemassa oleviin rakenteisiin ja johtamisjärjestelmään. Lieksassa kaupungin toiminta on organisoitu neljään eri palvelukeskukseen: sivistyspalvelukeskukseen, sosiaali- ja terveystoimeen, tekniseen palvelukeskukseen (yhteinen Nurmeksen kanssa) ja hallintoon. Henkilöstölähtöisen kehittämisen mallin luomisessa oli luontevaa hyödyntää tätä rakennetta.

### **Päivittäisessä työssä – ja säännöllisestä työn ja työyhteisön toiminnan tarkastelusta – syntyvät ideat**

Jotta työyhteisöt pystyivät linkittämään jatkuvan kehittämisen mahdollisimman hyvin omaan päivittäiseen työhönsä, oli tärkeää, että he saivat itse määritellä, millä tavoin he keräävät ja jatkokäsittävät päivittäisessä työssä syntyvät kehitysideat. Sisäisten uudistajien ja esimiesten yhteistapaamisessa työstettiin ensin yleisiä linjoja palvelutuottajan kehittämään pohjamalliin. Tämän jälkeen kullekin palvelukeskukselle valittiin esimiehistä ja sisäisistä uudistajista työryhmät. He viimeistelivät suunnitelmat, miten sekä päivittäisessä työssä että säännöllisestä työn ja työyhteisön toiminnan tarkastelusta syntyvät ideat kerätään ja jatkotyöstetään. Samalla työryhmät valitsivat hankkeen aikana esitellyistä työkaluista ja menetelmistä työyhteisöilleen sopivimmat.

Monissa työyhteisöissä oli jo valmiina säännölliset kouskäytännöt, joihin oli helppo yhdistää ideoiden käsittely, jatkotyöstö ja seuranta. Oli myös työyhteisöjä, joiden henkilöstölähtöinen kehittäminen aloitettiin näiden rakenteiden luomisesta. Monissa työyhteisöissä oli myös valmiina toimintatapoja säännölliseen työn arviointiin, esimerkiksi asiakaspalautteen avulla. Harvoissa työyhteisöissä oli kuitenkin menetelmää systemaattiseen työyhteisön toimivuuden arviointiin. Hankkeen aikana esitelty Pekka Järvisen teoriaan perustuva "Hyvän työelämän malli" todettiin

toimivaksi, ja sen käyttöä yhtenä arviointityökaluna suositeltiin kaikille työyhteisöille.

Vaikka monissa työyhteisöissä olikin käytössä menetelmiä työn toimivuuden arviointiin, melkein kaikissa työyhteisöissä oli ongelmana, että arvioinneista puuttui systemaattinen kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja niiden seuranta. Hankkeen tuotoksena työyhteisöillä on nyt tietoisuus näiden jatkotoimenpiteiden tärkeydestä. Lisäksi heillä on työkaluja ja menetelmiä systemaattiseen arviointiin, arviointien purkuun ja kehitysideoiden tuottamiseen kehitettävälle alueelle.

### **Palvelukeskusten johtoryhmien rooli**

Palvelukeskusten johtoryhmillä nähtiin olevan keskeinen rooli henkilöstölähtöisen kehittämisen jatkuvuuden turvaamisessa omissa palvelukeskuksissaan. Kunkin palvelukeskuksen johtoryhmästä valittiin yksi LATU-vastaava. LATU-vastaavan tehtäviin kuuluu muun muassa tuoda LATU-asiat esiin johtoryhmän kokouksissa. Jos henkilöstölähtöinen kehittäminen on jostain syystä hiipunut jossain työyhteisössä, palvelukeskuksen johtoryhmä päättää toimenpiteistä toiminnan elvyttämiseksi. LATU-vastaavat tekevät myös yhteenvedon henkilöstölähtöisestä kehittämisestä omassa työyhteisössään yhteistyössä palvelukeskusten päälliköiden kanssa. Henkilöstölähtöistä kehittämistä tarkastellaan koko kaupungin johtoryhmässä vähintään kerran vuodessa, jolloin käydään läpi eri palvelukeskusten tilanteita. Kaupungin johtoryhmällä on myös tärkeä rooli yli palvelukeskusrajojen menevissä kehitysideoissa ja niiden tuottamisen kannustamisessa.

### **Strategisista linjauksista nousevat kehitysideat**

Lieksan LATU-ohjausryhmässä nousi, jo hankkeen hyvin varhaisessa vaiheessa, tarve linkittää kaupungin strategia ja toimintasuunnitelmat henkilöstölähtöiseen kehittämiseen. Todettiin, että tarvitaan entistä parempaa henkilöstön osallistamista esimerkiksi budjetin laatimiseen sekä strategisten linjausten toteuttamista henkilöstölähtöisesti.

### **Henkilöstölähtöisyys strategisissa linjauksissa**

Syksyllä 2012 kaupungin johtoryhmä teki päätöksen yhteis- palvelukeskus ASPAn perustamisesta Lieksaan. Monet kussakin palvelukeskuksessa hoidetut tehtävät, kuten neuvonta, asiakirjojen vastaanotto ja laskujen maksu, oli tarkoitus siirtää ASPAan. ASPA-projekti valittiin esimerkkitapaukseksi, miten strategisesta linjauksesta tuleva kehittämistarve voidaan viedä läpi henkilöstölähtöisesti.

Ensin ASPAn projektiryhmä piti informaatiotilaisuuksia, mikä ASPA on ja miten ASPAN suunniteltu aikataulu toteutetaan. Sen jälkeen me LATU-valmentajat vedimme muiden LATU-hankkeeseen liittyvien työpajojen ohella tilaisuuksia, joissa tulevaa muutosta käytiin läpi Neljä kysymystä -muutostyökalun avulla. Työkalu auttaa käsittelemään muutosta sekä ajatus- että tunnetasoilla. Tavoitteena oli saada henkilöstö mahdollisimman nopeasti mukaan muutokseen. Sen jälkeen henkilöstö, jota ASPA eniten koski, suunnitteli, mitä ja miten toimintoja tullaan siirtämään yhteis- palvelukeskukseen. Johto hyväksyi siirrettävät asiat lopullisesti,

mutta koko prosessin ajan henkilöstöllä on ollut mahdollisuus olla aktiivisesti mukana vaikuttamassa, miten ASPA-muutos toteutetaan.

Samalla kun eri tehtäviä siirrettiin ASPAan, oli tärkeää tarkistaa eri toimintojen prosessit ja yleinen toimivuus. Tässä vaiheessa henkilöstölähtöiset ideat tulivat erityisen tärkeiksi. Tällä hetkellä on menossa toinen työpajakerros ASPAan siirrettävistä asioista. Näissä, nyt itsenäisesti toteutetuissa, työpajoissa henkilöstö arvioi jo toteutuneita siirtoja ja tekee ehdotuksia seuraavaksi siirrettävistä palveluista.

### Strategiset vuosikellot

Kun tarkastelimme Lieksan LATU-ohjausryhmässä kaupungin strategian siirtymistä toimintasuunnitelmiin, toteimmme haasteita siinä, miten asiat siirtyvät tasolta toiselle. Esimerkiksi valtuuston kokousaikataulu saattoi olla ristiriidassa kaupungin johtoryhmän aikataulun kanssa. Lisäksi se, milloin palvelukeskusten johtoryhmissä käsiteltiin strategisia asioita, ei välttämättä ollut linjassa kaupungin johtoryhmän aikataulun kanssa. Todettiin myös, että henkilöstön

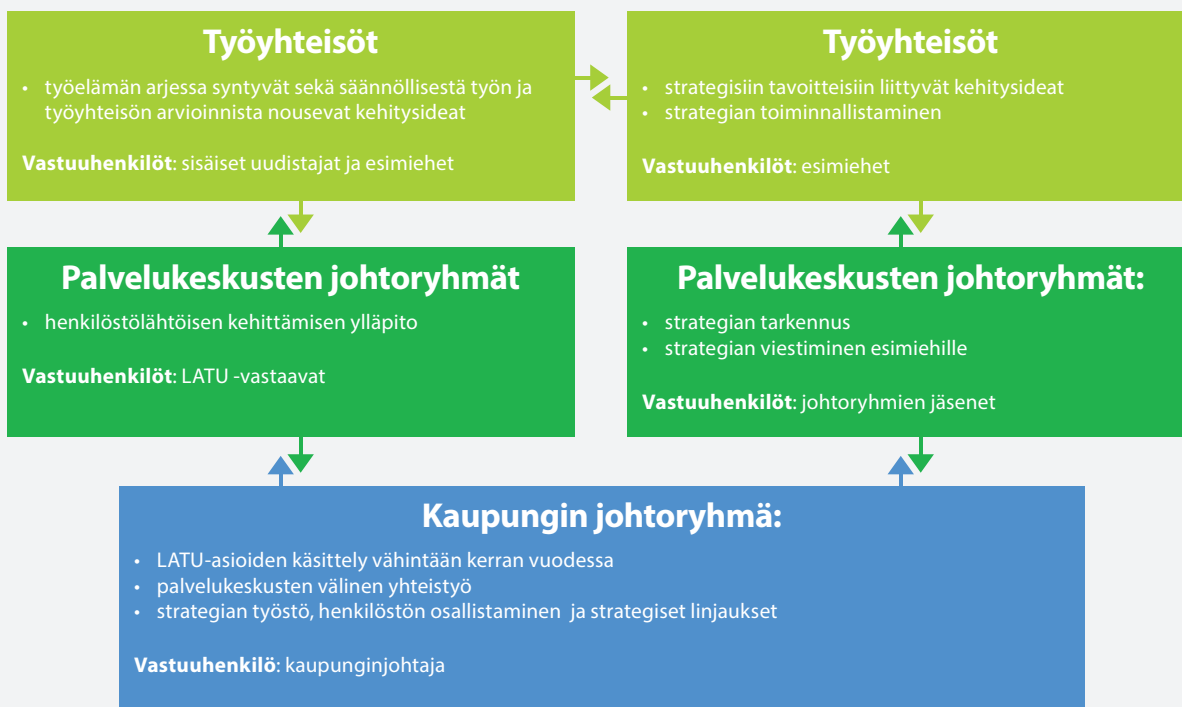
huomioiminen paremmin strategian luomisessa ja sen toiminnallistamisessa on tärkeää aidon henkilöstölähtöisen kulttuurin luomisessa.

Asiaa lähdettiin kehittämään luomalla ensin kaupungin johtoryhmän strateginen vuosikello. Kun uusi kaupunginvaltuusto aloitti työskentelynsä vuoden 2013 alussa, heidän kokousaikataulunsa ja johtoryhmän kokoukset oli helppo ja luonteva aikatauluttaa sopimaan strategiseen vuosikelloon. Tämän jälkeen kullekin palvelukeskukselle määriteltiin kunakin palvelukeskuksen johtoryhmän kanssa oma vuosikello ja pyrittiin linjaamaan se kaupungin johtoryhmän vuosikelloon sopivaksi. Teknisen palvelukeskuksen vuosikello osoittautui erittäin haastavaksi, koska he toimivat niin eri aikataulussa kuin muut palvelukeskukset. Myös sivistyspalvelukeskus toimii kouluvuoden vuoksi erilaisella rytmillä kuin muut palvelukeskukset. Vuosikelloja ei siis saatu synkronoitua täysin kaupungin vuosikellon mukaan. Monet kuitenkin kokivat työskentelyn hyödylliseksi, koska vuosikelloajattelua, sivistyspalvelukeskusta lukuun ottamatta, ei ole systemaattisesti toteutettu muissa palvelukeskuksissa.

## Lieksan henkilöstölähtöinen kehittämismalli

Seuraavassa kaaviossa kuvataan, miten Lieksan henkilöstölähtöinen kehittäminen näkyy kaupungin organisaation eri tasoilla.

### A) Henkilöstön kehitysideoita



### B) Strategiasta lähtevä kehittämistarve

Vuosikellotyöstön lisäksi palvelukeskusten johtoryhmien roolia työstettiin strategian selkeyttämisessä. Eli pohdittiin, mitä strategia merkitsee meidän palvelukeskuksemme näkökulmasta. Selkeytetty strategia puolestaan mahdollistaa esimiehiä viestimään asia omissa työyhteisöissään. Työyhteisöissä voidaan sitten miettiä kehitysideoita strategian toteuttamiseksi.

Näillä toimenpiteillä luotiin perusta, joka mahdollistaa paremman linkityksen strategian ja toimintasuunnitelmien välillä. Jotta strategia saataisiin aidosti elämään arjessa ja henkilöstöllä olisi rooli strategian luomisessa, vaatii se systemaattista jatkokehitystä hankkeen nyt päättyessä. Yhtenä tärkeimpänä jatkotoimenpiteenä näemme esimiesten valmentamisen strategian toiminnallistamisessa ja henkilöstön osallistamisessa yleensä.

## Henkilöstölähtöisiä kehitysideoita

Lieksassa syntyi hankkeen aikana 160 kehitysideaa, joista osa on jo toteutettu ja osa on edelleen työn alla. Seuraavassa on esimerkkejä erilaisista kehitysideoista.

### Työn organisointi – kotipalvelun tiimi 4

Tiimityön kehittämisidea, jossa tiimin jäsenet opettelevat tarjoamaan, vastaanottamaan ja pyytämään apua niin, että tiimissä on ikään kuin yksi niin sanottu ylimääräinen työntekijä. Ideaan liittyy myös iltapäivän työtuntien miettiminen uudelleen. Idea on hyvä siksi, että tiimi itse on organisoimassa työtään tehokkaammaksi ja mielekkäämmäksi. Kotipalvelu on esimerkki sellaisesta työyhteisöstä, jossa työn tuottavuus voi parantua ainoastaan henkilöstön omien uudistusideoiden toteutumisen kautta.

### Prosessien kehittäminen – tilitoimisto

Tilitoimistolla on ollut useita pieniä henkilöstölähtöisiä kehitysideoita, jotka tehostavat työtä ja nopeuttavat prosesseja. Esimerkkeinä ideoista ovat kassatilitystapahtumien kirjaamiskäytännön parantaminen, muistiotositteiden yhtenäistäminen ja investointihankkeiden kirjaamisvirheiden vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet. Yhdellä uudistuksella on pieni vaikutus, mutta kun niitä tehdään useita, toiminta tehostuu juuri niissä kohdissa, joissa henkilöstön mielestä tarvitaan tehostamista.

### Kokouskäytäntöjen kehittäminen – Rantalan koulu

Rantalan koulussa on viime lukuvuoden aikana tehty useita LATU-toimenpiteitä. Parhaana kehitysideana Rantalan koulussa voidaan pitää uusien kokouskäytäntöjen käyttöönottoa. Perinteisten opettajankokousten sijaan opettajat ovat kokeilleet kävelykokouksia, käyttäneet kokouksissa onnistuneesti MinäMekaikki-menetelmää sekä kalustaneet luokkahuoneen kokousta varten täysin erilaiseksi. Jokainen meistä istuu paljon työkokouksissa, ja usein kokoukset ovat hyvin samanlaisia. Uudistamalla kokouskäytäntöjä kaupungin työntekijöitä voidaan muutenkin innostaa tekemään asioita uudella tavalla.

### Työn organisointi – poliklinikka

Kehitysideana poliklinikalla oli työn organisointi työtilojen ja vastaanottohuoneiden uusimisen kautta. Sisäiset uudistajat osallistivat työyhteisönsä pohtimaan uusia tilajärjestelyjä. Mukana oli myös asiantuntija-apua teknisestä virastosta. Suunnitelman mukaan muun muassa apuvälinevarastosta remontoidaan kaksi vastaanottohuonetta ja henkilökunnan kahvihuone siirretään ruokalan yhteyteen. Vaihtamalla myös muiden huoneiden toimintoja saadaan sekä henkilökunnalle että asiakkaille toimivimmat tilat.

Uusilla järjestelyillä on saatu monia tuottavuushyötyjä. Koska huonejärjestely on entistä toimivampi, henkilökunnalta säästyy päivittäin paljon aikaa huoneiden käytön aika-tauluttamisessa ja yleensä työn tekemisessä, kun tarvittavia tavaroita ja välineitä ei tarvitse hakea eri paikoista. Myös asiakkaiden on helpompi löytää tarvitsemansa henkilö ja huone uusien järjestelyjen ansiosta.

### Työprosessien avaaminen – sosiaalivirasto

Kehitysideana on sosiaaliviraston eri työprosessien avaaminen ja kehittäminen. Tavoitteena on toimenkuvien selkeyttäminen ja näkyväksi tekeminen, vastuiden ja esimiessuhteiden selkeyttäminen, työkäytäntöjen ja työmenetelmien kehittäminen ja uudistaminen sekä yhteistyön – ja asiakaspalvelun – kehittäminen.

### Vanhan kirjastojärjestelmän uusiminen – kirjasto

Kehitysideana on uusia vanha kirjastojärjestelmä avoimen lähdekoodin järjestelmällä ja yhteisesti Pohjois-Karjalan kirjastojen kesken. Tavoitteena on lisätä kirjastoyhteistyötä kokoelmatyössä ja aineiston luetteloinnissa. Tämä kehitysidea vaatii paljon koulutusta ja kokouksia. Kulujen säästämiseksi opetellaan käyttämään verkossa käytäviä etäneuvotteluja.

### Kassatoimintojen päivittäminen – asiakaspalvelukeskus

Kehitystoimenpiteenä on kassatoimintojen päivittäminen, ehostaminen ja yhdenmukaistaminen. Tavoitteena on pienten alakassojen lopettaminen ja siirtyminen CPU-kassajärjestelmään, jonka pääkäyttäjä on asiakaspalvelukeskuksessa.

### Asiakaspalvelupäivien määrittäminen – rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu

Kehitysideana on määritellä päivät, jolloin tehdään asiakaspalvelua, ja vapauttaa jotkut päivät muihin töihin. Tavoitteena on parantaa tuottavuutta paremman keskittymisen ja asiakaspalvelun avulla.

### Asiakasprosessit – Kilta-talo

Kehitysideana on avata ja kehittää asiakasprosesseja, ja kehityskohteina ovat erityisesti tuettu asuminen, kuntouttava päivätoiminta sekä hoitajan vastaanotto. Tavoitteena on entistä asiakaslähtöisemmät palvelut, asioiden selkeytyminen, tehtävien selkeytyminen ja työajan säästö.

## Koulutukseen osallistumisen dokumentointi – Partalanmäen päiväkot

Kehitysideana on dokumentoida koulutukseen osallistumisen ja jakaa sen anti. Tavoitteena on kirjallisuuden parempi kierto ja kätevämpi saatavuus. Omaan työhön saatavia hyötyjä ovat ammattitaidon ylläpitäminen, suunnittelutyön helpottuminen ja ideoiden jakaminen.

Miten onnistuttiin?

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeessa (LATU) oli tavoitteena lisätä mitattavaa tuottavuutta juurruttamalla henkilöstölähtöinen kehittäminen osaksi arkityötä. Hankkeen aikana kuhunkin osallistujakuntaan tuli luoda malli, jonka mukaan kunnat voivat itsenäisesti jatkaa henkilöstölähtöistä kehittämistä hankkeen jälkeen. Tällä hetkellä malli tuntuu erittäin toimivalta. Tulevaisuus näyttää mahdolliset kehitystarpeet.

Lieksassa LATU-hankkeen vaikutuspiirissä oli 40 eri työyhteisöä, joiden aktiivisuutta henkilöstölähtöisessä kehittämisessä arvioitiin liikennevaloilla: Vihreän valon saivat ne työyhteisöt, joissa kokeiltiin ja toteutettiin aktiivisesti henkilöstön ideoita. Keltaisen valon saivat ne työyhteisöt, joissa oli tehty joitain kokeiluja, mutta joissa kaikki eivät olleet vielä sisäistäneet henkilöstölähtöistä kehittämistä. Punaisen valon saivat työyhteisöt, joissa kehittäminen ei ollut lähtenyt olleenkaan liikkeelle. Arviointi perustui kunkin työyhteisön esimiehen ja sisäisten uudistajien kommentteihin.

Elokuussa 2013 tehdyn arvion mukaan 22 työyhteisöä sai vihreän valon, kahdeksan sai vihreän ja keltaisen valon yhdistelmän, yhdeksän sai keltaisen valon ja yksi punaisen liikennevalon. Esimerkkinä vihreän ja keltaisen liikennevalon arvion perusteista on työyhteisö, jossa henkilöstö oli erittäin innostunut, mutta esimiehen puute hankaloitti kehittämistä. Kokonaisuutena tämä on hyvä tulos. Se kuvaa sitä, että suurin osa henkilöstöstä oli sitoutunut hankkeeseen. Se kuvaa myös sitä todellisuutta, että monet työyhteisöt olisivat tarvinneet enemmän juuri heidän haasteisiinsa kohdentuvia toimenpiteitä ja aikaa sisäistää henkilöstölähtöisen kehittämisen hyödyt. Toivottavasti hyvät tulokset vihreissä työyhteisöissä sekä vihreän ja keltaisen työyhteisöissä innostavat tulevaisuudessa keltaiset yhteisöt ja yhden punaisen työyhteisön henkilöstölähtöisyyteen.

Kokonaisuudessaan LATU-hanke onnistui Lieksassa hyvin. Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja suurin osa henkilöstöstä oli selkeästi innostunut kehittämisestä. Onnistumiseen vaikuttavista seikoista mainittakoon Lieksan kaupunginjohtajan ja muiden avainhenkilöiden ehtymätön tuki ja kannustus sekä sisäisten uudistajien vahva sitoutuminen.

## Taustatietoja

Asukasluku

**9 733** (2013)

Henkilökunnan määrä

**392** (2013)

Tuloveroprosentti

**19,00 %** (2013) **19,75 %** (2014)

Työttömyysaste

**7,9 %** (2013)

## Tilinpäätös 2012

Menot/toimintakulut

**51 737 533 euroa**

Vuosikate

**-345 119 euroa**

Tilikauden tulos

**-2 562 335 euroa**

### Pilottihankkeessa mukana:

tekniset palvelut, sivistyspalvelut sekä talous- ja hallintopalvelut, 320–350 työntekijää

### Maskun LATU-mentorit:

Yhteysjohtaja **Pekka Määttänen**,  
pekka.maattanen@masku.fi,  
040 779 1034

*Maskun LATU-matkan taustalla oli 3 kunnan kuntaliitos: Askaisista, Lemusta ja Maskusta yhdistyi Maskun kunta 1.1.2009 alkaen. Hankkeen aikana vahvistettiin edelleen kunnan työntekijöiden verkostoitumista keskenään sekä eri työyhteisöjen ja osastojen välistä yhteistyötä.*

**Masku**  
Onnellisten Masku -  
henkilöstölähtöinen  
kehittäminen



# Työelämän laadulla tuottavuutta

Rauli Lumio, kunnanjohtaja ja  
Pekka Määttänen, yhteysjohtaja, Masku

**MASKUN KUNTA** kiinnostui syksyllä 2010 Sitran rahoittamasta pilottihankkeesta, jonka tavoitteena oli lisätä merkittävästi tuottavuutta panostamalla työelämän laadun parantamiseen. Hankkeen tarkoituksena oli myös vähentää sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja vähentää sähläystä sekä turhaa työtä ja siten kasvattaa tuottavuutta.

Hanketta valmisteltiin kunnan yhteistoimintaryhmässä jo 14.9.2010 ja henkilöstöjaostossa. Sen jälkeen kunnanhallitus päätti 9.5.2011 esittää kunnanvaltuustolle konsortiosopimuksen hyväksymistä. Valtuustomme hyväksyi sen 16.5.2011.

Yhteistyö hankkeen palveluntuottajien kanssa käynnistyi sujuvasti, ja sitä kautta esimiehämme koulutettiin hankkeen tavoitteisiin sekä toteuttamisen sisältöön. Jo hankkeen alussa koko henkilöstö pyrittiin ottamaan mukaan kehittämis- ja ideointityöhön. LATU-hanke on vaatinut esimiehiltämme ja sisäisiltä uudistajilta melkoista paneutumista ja uhrausta ajankäyttöön sekä suunnittelutyöhön. Heitä onkin syytä kiittää ja kannustaa arvokkaasta työstä.

Kun käynnistimme LATU-hankkeen, kuntien taloustilanne oli toisenlainen kuin nyt. Tänä päivänä kuntatalous on tiukilla ja säästöjä etsitään kaikkialta. LATU-hankeessa mukana olevat ovat askeleen edellä muita kuntia, sillä LATU-hankkeessa etsitään juuri tuottavuutta ja säästöjä.

Maskun kunnassa LATU-hankkeen tämänhetkistä onnistumisista ja jatkosta voimme todeta seuraavaa:

Maskun kunnassa on hankkeen aikana tuotettu yli 70 työyhteisön kehittämisideaa, joiden laskennalliset säästöt ovat tähän mennessä 140 000 euroa. Osa ideoista on jäänyt

suunnitteluasteelle, ja osaa on kokeiltu. Kuitenkin suurta ideoiden joukkoa on saatu sovellettua käytäntöön, ja osa niistä on kopioitu myös muihin yksiköihin. Säästöjä on kertynyt myös siitä, että kunnan rekrytoinnit ovat selvästi pysähtyneet ja sijaisten käyttö on vähentynyt.

Esimerkiksi Tammenahjon koululle on jäänyt pysyväksi käytännöksi rehtoritunti, jolloin koulun rehtori Krista Lahtinen kerää koulun kaikki oppilaat liikuntasaliin tärkeän asian ympärille. Tunti vapauttaa koulun muulle henkilökunnalle aikaa kokoontua siten, ettei kenellekään kerry ylitöitä.

Päiväkodeissa taas havaittiin, että määräaikaisille työntekijöille tehtävällä kyselyllä työoloja pystytään kehittämään paremmiksi. Useat uudet ideat ovat koskeneet työntekijöiden tiedonkulun ja yhteishengen parantumista.

Yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys ovat parantuneet, ja sairauspoissaolojen kasvu on kääntynyt laskuun. LATU-mittausten mukaan

kokemus työelämän laadusta on yleisellä tasolla parantunut vuodesta 2011 lähtien. Henkilöstökysely osoittaa, että esimerkiksi työhön sitoutuminen ja energisyys ovat lisääntyneet, kuten myös kokemukset työn merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä. Tulosten mukaan Maskun kunnan työntekijät lähtevät nyt mieluummin töihin ja kokevat enemmän onnistumisen iloa kuin vielä kaksi vuotta sitten.

Tulevaisuudessa on tarkoituksena parantaa vielä enemmän asiakaslähtöisyyttä, luoda toimialoja ylittävää toimintaa ja parantaa työhyvinvointia. Tästä on ensi vuonna hyvä jatkaa omin eväin eteenpäin. ■

Tulosten mukaan  
Maskun kunnan työntekijät  
lähtevät nyt mieluummin  
töihin ja kokevat enemmän  
onnistumisen iloa kuin vielä  
kaksi vuotta sitten.

## Maskun malli

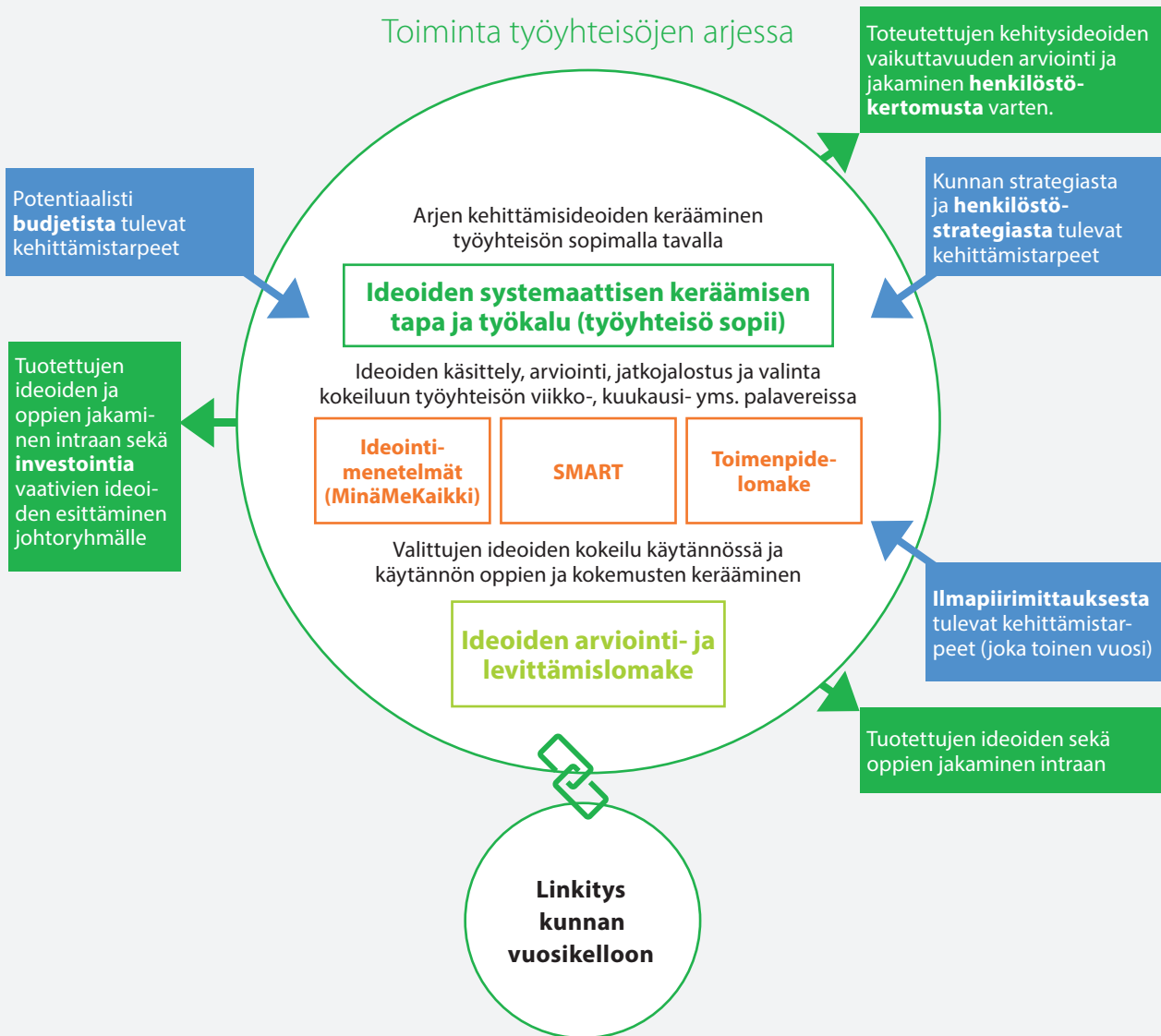
Maskussa jatkuvan kehittämisen toimintamalli päädyttiin linkittämään kunnan vuosikelloon. Näin kunnan päätöksenteko ja työyhteisöjen arki saatiin keskustelemaan keskenään.

Kunnan vuosikelloon kuuluvista asioista, kuten henkilöstöstrategiasta, saattaa tulla kehittämistarpeita työyhteisöille. Toisaalta työyhteisöt voivat esittää investointeja vaativia kehittämisideoita syksyllä ennen budjettikautta.

Työyhteisöt määrittivät itse, millä keinoin heidän kannattaa arjessa kerätä, käsitellä ja arvioida kehittämisideoita. Apuna työyhteisöillä on yhteisesti kehitettyjä työkaluja, kuten MinäMeKaikki-ideointimenetelmä, toimenpidelomake ja SMART-tavoitteen asettaminen.

Työyhteisöt tapaavat kaksi kertaa vuodessa yhteistyöideapajoissa, joissa työyhteisöjä edustavat esimies ja sisäinen uudistaja. Yhteistyöideapajoissa on tarkoitus kehittää

## Maskun esimerkki työyhteisöjen jatkuvan kehittämisen vuosikellosta



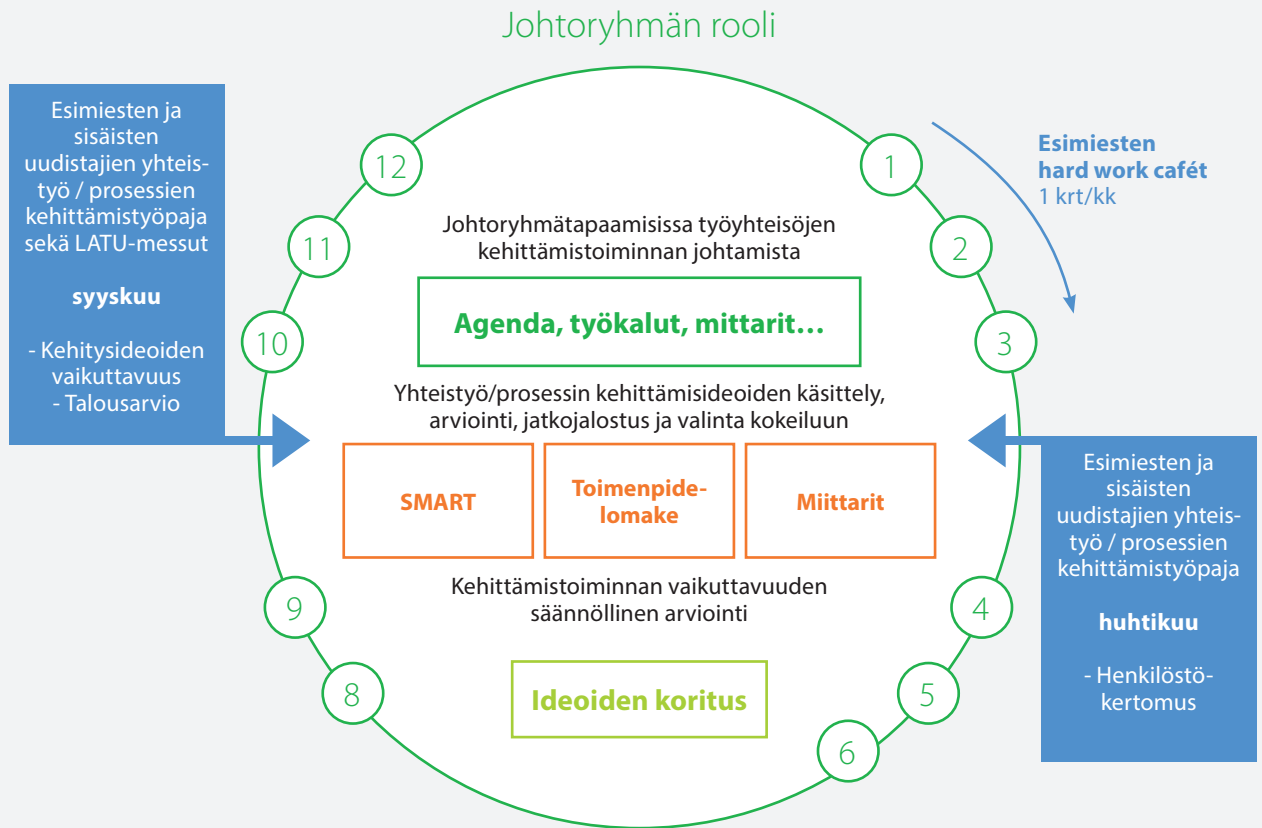
prosesseja ja tehostaa yhteistyötä yli työyhteisö- ja osastorajojen. Kevään yhteistyöideapajan työskentelyä ohjaa keväisin valmistuva henkilöstöstrategia. Syksyllä yhteistyöideapajan yhteydessä järjestetään LATU-messut, joissa työyhteisöt esittelevät vuoden aikana tuottamia kehittämisideoita.

Yhteistyöideapajoissa tuotetut ideat käsitellään johtoryhmässä, joka päättää, mitkä ideat toteutetaan ja missä

laajuudessa. Yhteistyöideoiden seurantavastuu on johtoryhmällä.

LATU-asiat ovat kerran kuussa johtoryhmän asialistalla, ja johtoryhmän jokaisessa tapaamisessa on oma vuosikelloon istuva teemansa. Esimerkiksi joulukuun johtoryhmätapaamisessa arvioidaan, miten kuluneen vuoden jatkuvan kehittämisen toiminta on sujunut, ja mietitään, miten sitä kannattaa kehittää.

## Maskun esimerkki koko kunnan jatkuvan kehittämisen vuosikellosta



## Esimerkkejä Maskun kehittämisideoista

Työyhteisöt ja yhteistyöideapajat tuottivat hankkeen aikana liki sata vakavasti otettavaa kehittämisideaa, joista suurin osa on siirtynyt käytäntöön tai on parhaillaan valmistelussa. Tässä kuvataan muutama esimerkki eri toimintojen kehittämisideoista.

### Tammenahjon alakoulu: *rehtoritunti*

**Idean kuvaus:** Rehtori kerää kaksi kertaa kuussa koulun kaikki oppilaat liikuntasaliin ja pitää oppitunnin ajankohdaisista asioista, jotka liittyvät koulunkäyntiin, vuodenaikoihin, koulukiusaamiseen sekä koulun arvoihin ja visioihin. Samaan aikaan opettajat ja tarvittaessa päivähoidon henkilökunta sekä koulunkäyntiavustajat kokoontuvat yhteiseen palaveriin, jossa suunnitellaan tulevia tapahtumia, pidetään pedagogisia keskusteluja ja jaetaan osaamista, jota esimerkiksi koulutuksissa on saatu.

**Idean hyödyt:** Rehtoritunneilla saavutettiin seuraavia hyötyjä: käsitellyt aiheet kantavat ja näkyvät muutoksina oppilaiden keskuudessa, oppilaat kantavat enemmän vastuuta, ja opettajien yhteinen suunnittelu-aika turvataan työpäivän aikana. Ylityöt vähenevät.

### Ruokahuolto: *yhteisen reseptiikan käyttöönotto*

**Idean kuvaus:** Haetaan helpotusta omaan työhön yhteisen reseptiikan avulla, jota ollaan kehittämässä yhdessä keittiöiden kanssa. Tarvitaan yhteistä koulutusta, jota on järjestetty myös yhteistyössä naapurikuntien kanssa.

**Idean hyödyt:** Yhteinen reseptiikka luo yhtenäisyyttä ja tasa-arvoisuutta keittiöiden välille. Koulutuksella puolestaan saadaan päivitettyä omia tietoja ja taitoja sekä parannettua luottamusta omaan tekemiseen. Kuntien välisillä koulutuksilla saadaan kokonaissäästöä, kun koko pottia ei tarvitse maksaa itse. Lisäksi opittiin arvostamaan myös muiden keittiöiden työtä, vaikka kaikki eivät teekään työtä samalla tavalla.

### Lounatuulen ja Päivänkakkaran päiväkodit: *sijaisen palautelomake*

**Idean kuvaus:** Kehitetään lomake, jonka sijainen täyttää kaikista ryhmistä, joissa hän on työskennellyt.

**Idean hyödyt:** Lomake antaa sekä esimiehelle että ryhmälle tietoa siitä, miten sijaisen perehdyttämisessä on onnistuttu ja mitkä asiat toimivat meidän työyhteisössämme.

Tämä lomake levitettiin myös muihin päiväkodeihin sekä hieman muokattuna myös muutamiin kouluihin.

### Kirjasto: *sähköisen kalenterin käyttöönotto*

**Idean kuvaus:** Tavoitteena on lisätä sisäistä tiedonkulkua eri toimipisteiden välillä yhteisen sähköisen kalenterin avulla. Kalenteriin merkitään esimerkiksi kirjastojen ryhmäkäynnit, tapahtumat, kokoukset ja koulutukset.

**Idean hyödyt:** Kalenterin käyttö helpottaa arkea. Jokaisessa toimipisteessä tiedetään, mitä muissa kirjastoissa tapahtuu.

### Tekninen toimi: *työtilausten priorisointi*

**Idean kuvaus:** Hälytykset ja työtilaukset priorisoidaan ja jatkossa otetaan käyttöön työtilausten sähköinen ohjausjärjestelmä.

**Idean hyödyt:** Tavoitteena on parantaa asiakaspalvelua sekä tehostaa työn organisoitumista.

Toimit sijaisena Lounatuulen

---

ryhmässä

**Palautteesi on meille tärkeä**

Miten sinut otettiin ryhmään vastaan:

---



---

Saitko tarpeeksi infoa työtehtävistäsi ja ryhmästäsi, jos et mitä olisit kaivannut lisää:

---



---

Miten viihdyit, miksi:

---



---

Ruusuja, risuja ja mämmynkäpyjä:

---



---

Kiitos vastauksestasi!

Palauta vastauksesi suljetussa kirjekuoressa  
vastuulastentarhanopettaja.

*Sijaisen palautelomake Lounatuulen ja  
Päivänkakkaran päiväkodeissa.*



## Taustatietoja

Asukasluku

**3 200**

Henkilökunnan määrä

**151** (soten henkilöstö  
Sastamalan kaupungin kirjoilla)

Tuloveroprosentti

**19,75 %** (2013)

Työttömyysaste

**6,9 %** (2012) ja **7,9 %** (2013)

## Tilinpäätös 2012

Menot/toimintakulut

**23 400 445 euroa**

Vuosikate

**-81 000 euroa**

Tilikauden tulos


**-623 000 euroa**

### Pilottihankkeessa mukana:

hallintotoimi, sivistystoimi, perusturvatoimi ja tekninen toimi, yhteensä noin 140 –120 työntekijää

### Punkalaitumen LATU-mentori:

Kunnanjohtaja **Lauri Inna**,  
lauri.inna@punkalaidun.fi



**Punkalaidun**  
Punkalaitumen kunta  
parantaa kustannus-  
tehokkuuttaan meidän  
kunta -periaatteella ja  
oman henkilöstönsä voimin

# Henkilöstölähtöisyys vahvuutena tiukkana aikana

Lauri Inna  
kunnanjohtaja, Punkalaidun

**PUNKALAITUMEN KUNTA** aloitti Sitran Laadulla työelämän tuottavuutta -hankkeessa vuonna 2011. Hankkeen aloittamisen jälkeen kunnassa on ollut tavanomaista enemmän hankkeen aloittamisesta riippumattomia henkilöstövaihdoksia. Olenkin hankkeen aikana jo neljäs kunnanjohtaja.

Henkilöstövaihdokset vaikuttivat osaltaan siihen, että henkilöstölähtöistä toimintamallia ei täysimääräisesti sisäistetty uskottavana kehityssuuntana hankkeen alussa. Kuitenkin vuoden 2012 syksyllä henkilöstölähtöinen malli oli vs. kunnanjohtajan aktiivisten otteiden seurauksena saanut niin vahvan aseman toiminnan potentiaalisena tuloksellisuuden parantajana, että sen hylkääminen tai korvaaminen muulla henkilöstöstrategialla olisi hyötyä enemmän aiheuttanut sekaannusta, pettymystä ja haittaa. Näin ainakin tulkitsin tilanteen aloittaessani kunnanjohtajana joulukuussa 2012.

Kyseisessä tilanteessa oli tehtävä määrätietoinen päätös siitä, miten henkilöstölähtöinen toimintatapa jalkautetaan olemassa olevan organisaation arkipäivään

– siitähän koko hankkeessa on viime kädessä kysymys. Haasteena oli samaan aikaan kiristynyt kuntatalous, joka on luonut useissa kunnissa paineita muun muassa vaikeille henkilöstöratkaisuille, kuten lomauttamisille ja irtisanomisille, säästöjen tavoittelussa. Miksi siis Punkalaitumella samaan aikaan toimittaisiin täysin päinvastoin? Lomautusten sijaan alkaisimme investoida henkilöstön hyvinvointiin ja toimintojen kehittämiseen. Perinteisen linjaorganisaation sekä esimiesvetoisen kehittämisen sijaan antaisimme henkilöstölle aloitteen tiukan paikan edessä.

Oikeaa vastausta edellä esitettyyn kysymykseen emme vielä tiedä. Osin siitä syystä, että tällä hetkellä ei ole riittävää tilannekuvaa tai ennustetta siitä, miten pienen maaseutukunnan henkilöstöorganisaatio, henkilöstön asema toiminnan kehittämisessä ja työskentelykulttuurin muutos tulevat

lopulta muuttamaan. Muutos, jota tavoittelemme, ei toteudu viikoissa tai kuukausissa, vaan vuodessa tai parissa. Toisaalta kyse on luottamuksesta. Muutaman perättäisen alijäämäisen tilinpäätöksen jälkeen henkilöstölle on annettu vahva signaali siitä, että tulevaisuus on meidän yhteisissä käsissämme. Varsinainen henkilöstölähtöinen tulos tehdään siis vuonna 2014 käyttötalouden tasapainottamisen merkeissä. Mikäli talouden tasapainottaminen vaatii meiltä lomautuksia tai irtisanomisia, voimme todeta epäonnistuneemme henkilöstölähtöisyyden kehittämisessä. Nyt näyttää siltä, että tälle tielle emme kuitenkaan joudu.

Luottamus kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen onkin minusta se vaikein asia. Olemme tekemisissä jonkin sellaisen tekijän kanssa, jolle emme voi varmuudella antaa hintalappua. On kuitenkin vilpittömästi uskottava siihen, että kun asiat mielletään yhteisiksi ja omiksi, niihin suhtaudutaan aivan eri tavalla kuin niin sanottuihin perinteisiin kunnan hommiin. Kaikkien työntekijöiden työn laatu on avainasemassa kustannustehokkuuden parantamisessa. Kun teemme laatua, se tulee viime kädessä myös halvemmaksi kuin huonosti hoidettujen asioiden jatkuva korjaaminen.

Hankkeen onnistumisen kannalta näen avainhenkilöstön sitoutumisen ensiarvoisen tärkeäksi hankkeen oppien jalkauttamisessa. Yhdessä esimiesten ja sisäisten uudistajien kanssa varmistamme, että henkilöstön esiin nostamat kehitysideoita myös toteutetaan. Tästä meillä on jo hyviä esimerkkejä. Tähän mennessä olemme löytäneet pieniä yksittäisiä kehittämiskohteita 94 000 euron edestä. Toivottavasti jatkossa puhumme jo muutaman sadantuhannen euron kustannussäästöistä arjessa. Toivotan menestystä kaikille henkilöstölähtöisen toiminnan toteuttajille ympäri Suomen. ■

Yhdessä esimiesten ja sisäisten uudistajien kanssa varmistamme, että henkilöstön esiin nostamat kehitysideoita myös toteutetaan. Tästä meillä on jo hyviä esimerkkejä. Tähän mennessä olemme löytäneet pieniä yksittäisiä kehittämiskohteita 94 000 euron edestä.

## Punkalaitumen malli

Punkalaitumella halutaan korostaa avointa päätöksentekoa sekä yhdessä tekemisen kulttuuria niin henkilöstön keskuudessa kuin myös henkilöstön ja kuntalaisten kohtaamisissa. Punkalaitumella kunnanjohtaja vaihtui hankkeen aikana kolme kertaa: ensimmäinen ilmoitettiin hankkeeseen, toinen käynnisti hanketta, ja kolmas kunnanjohtaja on toteuttamassa toista kierrosta. Samaan aikaan kunnan hallintojohtaja jäi eläkkeelle, ja uusi hallinto- ja talouspäällikkö aloitti samaan aikaan, kun toinen kunnanjohtaja jäi pois. Edellisen vuoden aikana kunnassa oli toteutettu suuria rakenteellisia muutoksia, kuten varhaiskasvatuksen siirtyminen osaksi sivistystoimialaa sekä perusturvatoimen siirtyminen Sastamalan kaupungin palveluksi.

Varhaiskasvatuksessa toteutettiin myös sisäinen rakennuudistus, kun ryhmis (ryhmäperhepäiväkotit) lakkautettiin ja uutena toimintamallina aloitti vuoropäiväkotit. Prosessin koettiin aluksi kuormittavan henkilöstöä, vaikka henkilöstölle tiedotettiin heti alusta alkaen, että kaikkien työntekijöiden työpaikat säilyvät. Koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle pidettiin prosessipaja, jossa pohdittiin muutokseen liittyviä hyötyjä ja haasteita, ideoitii yhdessä uusia toimintamalleja sekä selkeytettiin vastuita ja rooleja. Tämä tilaisuus poisti pelkoja, ja opittiin uudenlaisia käytännötoimintoja. Varhaiskasvatuksen esimies toteaa: "Nyt kahden vuoden tiiviin henkilöstöjohtoisen kehittämisen kautta ollaan aivan eri tilanteessa. Työmotivaatio on korkealla, ja henkilöstön väliset ristiriidat ovat laantuneet suurelta osin henkilöstölähtöisen muutoksen suunnittelun ja kehittämisen kautta. Sisäiset uudistajat ovat yhdessä henkilöstön kanssa löytäneet suuren joukon pieniä, mutta tärkeitä työn kehittämisen kohteita, ja suuri osa niistä onkin jo toteutettu. Muutokset ja kehittäminen nähdään mahdollisuutena eikä enää niinkään uhkana."

Tekninen toimi mitoitti siivousalueet vuoden 2012 aikana, ja siivoustoimi ja ruokahuolto siirtyivät osaksi hallintotoimialaa vuoden 2013 aikana. Vähitellen pienillä arjen kokeiluilla alkoi olla jo vaikuttavuutta, kuten ruokahuollon esimies toteaa: "Näen kuitenkin esimiehenä, että nyt meille on latu avattuna ja voimme vain jatkaa tästä innostunein mielin. Olemme tutustuneet kuntamme työntekijöihin erilaisissa työpajoissa ja yhteisissä tapaamisissa. Tämä on varmasti antanut meille kaikille ymmärrystä toistemme töistä sekä tuonut työyhteisöömme uuden ulottuvuuden. Maailma sekä työelämä muuttuvat koko ajan. LATU-hankkeesta olemme saaneet yhden työkalun, jolla pystymme kehittämään ja tehostamaan työtämme viihtyvyyden siinä kärsimättä".

Huomattiin, miten pienillä käytännön asioilla pystytään saamaan aikaan suurtakin vaikuttavuutta. Tällaisesta esimerkkinä oli kalusteiden alle laitettujen huopapalat yhteistyössä koulun oppilaiden kanssa. Kalusteiden liikutelavuus helpottui, ja melu väheni. Lisäksi lattioiden naarmuuntuminen ja kuluminen vähenivät, mikä vaikutti lattioiden hoitamiseen. Yhtenä hienona muutoksena näen myös sen, miten yhteistyö sujui koulun henkilökunnan kanssa. Se on myös

ihän selvästi näkynyt molemminpuolisena yhteistyönä jatkossakin.

Ruokapalveluissa kehitystyö oli osaltaan arjen pienten käytäntöjen muokkaamista, kuten päivittäisten työkuvienv selkiyttämistä ja rytmittämistä, perehdytyskansion tekemistä ja suunnitelman tekemistä ruokaohjeiden vakiomiseksi. Koulupuolella kehitettiin välipalikäytäntöjä, ruokalistat toimivuutta ja esimieheksi kouluttautumista oppisopimuksen kautta. "Henkilöstöasioista vastaavana esimiehenä olen ilokseni kuullut palautetta parantuneesta sisäisestä viestinnästä, joka organisaatioissa lähes aina koetaan huonosti hoidetuksi. On ollut ilahduttavaa kuulla, että muiden yksiköiden toimintaan ja työntekijöihin tutustuminen on ollut hankkeen positiivinen vaikutus. Säännöllinen esimiesinfo on yksi konkreettinen saavutus. Tilaisuus on hyvä foorumi kuulla muiden yksiköiden ajankohtaiset kulumiset ja keskustella kaikille yhteisistä asioista."

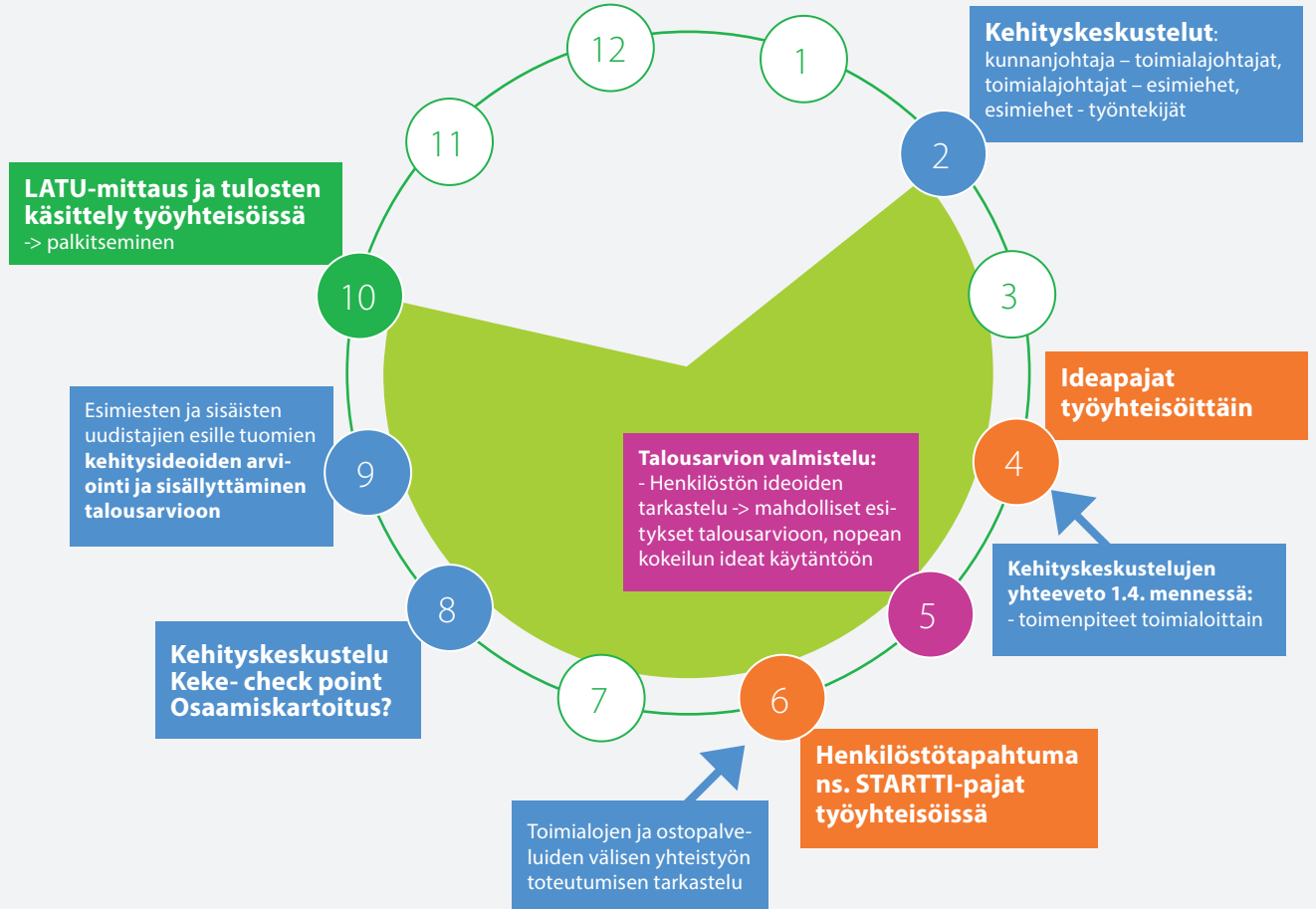
Uuden valtuustokauden alussa kuntaan lähdettiin luomaan uutta strategiaa, ja henkilöstö saikin keväällä kommentoitavakseen strategialuonnoksen. Kokemus tuotti henkilöstön keskuudessa positiivista energiaa. Strategiataso jää usein hyvin etäiseksi ja merkityksettömäksi sekä kunnan henkilöstölle että kuntalaisille. Sen vuoksi kunnassa tulisi johdonmukaisesti pohtia sitä, miten strategiat alkaisivat elää myös käytännön ja arjen tasolla.

Punkalaitumen kunnan sekava tilanne aiheutti sen, että yhteisöissä päästiin tuottamaan, kokeilemaan ja saattamaan käytäntöön niin sanottuja aitoja henkilöstölähtöisiä ideoita vasta keväällä 2013. Esimiehet alkoivat uskoa hankkeen tuottamaan lisäarvoon vasta, kun he huomasivat, että kunnan ylin johto uskoi siihen. Kunnan strategiassa puhutaankin tällä hetkellä MEIDÄN KUNTA -filosofiasta. Tätä filosofiaa onkin tarkoitus avata ja konkretisoida työyhteisöittäin.

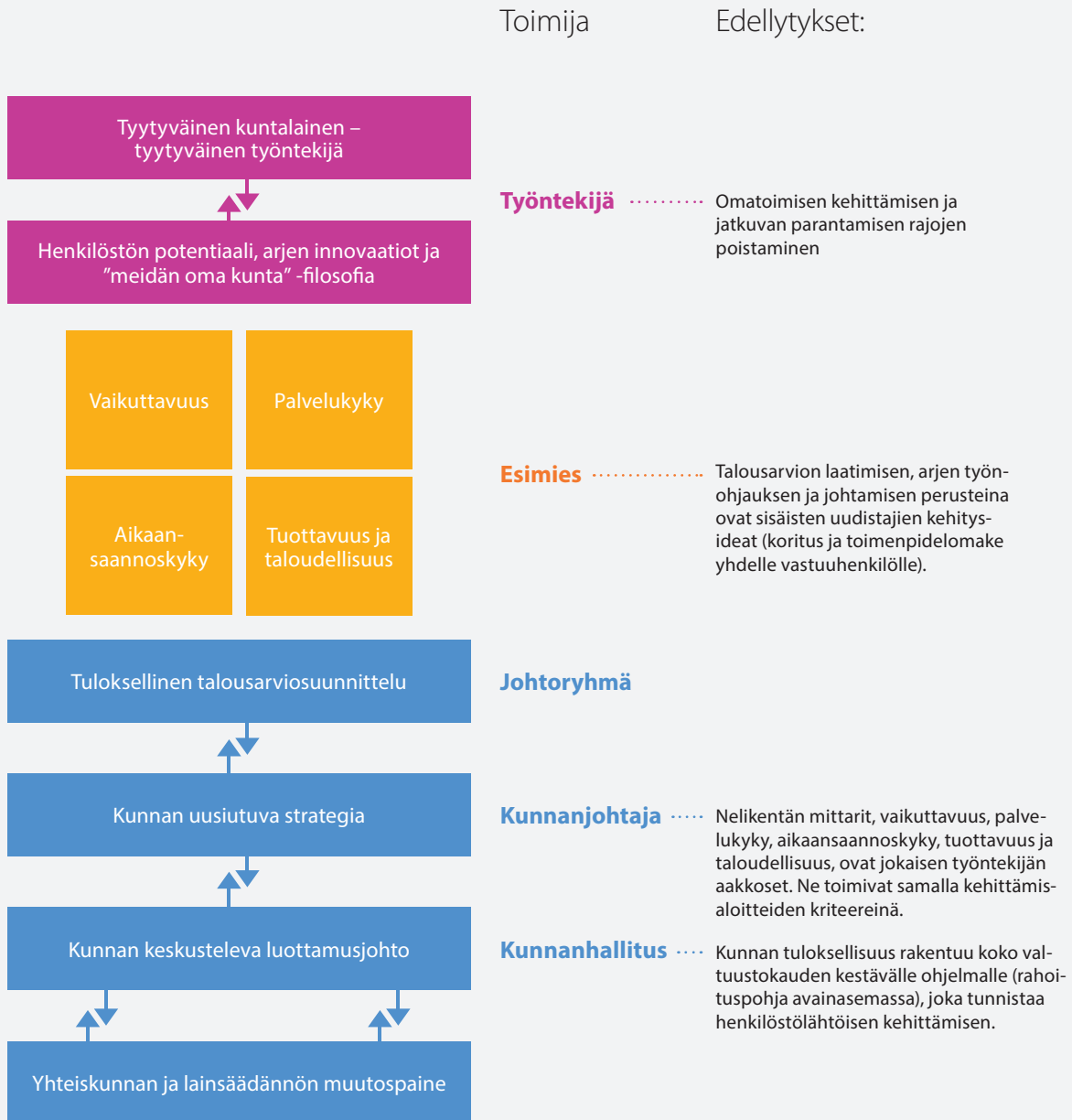
Punkalaitumella sisäisten uudistajien rakenne vakiinutettiin osaksi henkilöstölähtöistä toimintamallia. SISU-tiimi kokoontuu säännöllisesti, ja he saavat myös henkilökohtaisena palkanlisänä korvausta tehtävästä. Heidän keskeisenä tehtävänä on pitää yllä ideariihiä, toteuttaa henkilöstöltä saatavia ideoita ja viedä työyhteisökohtaiset ideat eteenpäin kunnan johtoryhmälle vähintään kaksi kertaa vuodessa. Sisäisillä uudistajilla on myös mahdollisuus osallistua tarvittaessa muun muassa valtuustoseminaareihin henkilöstön edustajina. Keväällä 2013 vahvistettiin esimiesten ja sisäisten uudistajien yhteistyötä järjestämällä yhteisiä työpajoja, joissa mietittiin toimintamallin toteutumista yhteisöissä. "Vaikka uudistuksista ei voida täsmällisesti sanoa, mitkä ovat LATU-hankkeen ansiota ja mitkä olisi tehty muutoinkin, mutta hankkeen aikana kehittämisideoita oli pakko tuottaa. Hanke on lisännyt yhteisöllisyyttä sekä tietoutta muiden yksiköiden toiminnasta ja taloudesta. Toimialojen välinen yhteistyö on parantunut, ja yhteistyön kehittäminen on jatkossa helpompaa. Myös yhteistyö esimiesten kanssa koettiin lisääntyneen hankkeen myötä."



## Punkalaitumen vuorovaikutuksen ja palautteenannon vuosikello



## Punkalaitumen kunnan henkilöstölähtöinen kehittämismalli nykyisessä johtamisjärjestelmässä ja rakenteessa.



# LATU – täynnä tulevaisuuden mahdollisuuksia

Tarja Pietilä,

Julkisten ja hyvinvointialojen liiton pääluottamusmies,  
henkilöstön edustaja LATU-ohjausryhmässä

**LATU-HANKKEEN** kanssa on edetty reilu kaksi vuotta käsi kädessä. Loppusuoralla mennään ja työ on nähty merkityksellisenä. Siitä osoituksena on sisäisten uudistajien työn tunnustaminen vahvaksi vaikuttajaksi työyhteisöjen ja koko kunnan toimintaedellytysten parantajana sekä toiminnan vakiinnuttaminen osaksi normaalia käytäntöä.

Alkuvaiheet hankkeen ympärillä olivat kieltämättä hie- man hämmentyneitä. Osaltaan tilanteeseen vaikuttivat henkilö- tömuutokset ja osin epätietoisuus hankkeen tarkoituksesta. Sisäisten uudistajien rooli ei heti alkuun selkiintynyt riittävästi, eikä toiminnalle välttämättä nähty merkitystä. Hanke sinällään oli myös melko työläs kaikkien normaalityöhön liittyneiden kaaostilanteiden lisäksi. Parin vuoden työ on tuottanut kuitenkin toivottua tulosta, ja LATU-hankkeen myötä henkilöstön kokemukset samassa veneessä soutamisesta yhdessä työnantajan kanssa ovat oman kokemukseni mukaan vahvistuneet. Työkavereiden tunteminen ja toisten töiden arvostaminen on

saanut uutta tieto- ja kokemuspohjaa sisäisten uudistajien tiiviillä yhteistyöllä ja koko henkilöstön yhteistilaisuuksien myötä.

Sisäisten uudistajien tekemä työyhteisöllinen kehittämis- työ yhdessä esimiesten kanssa on saanut aikaan merkittäviä ajatuksia ja ideoita käytännön työtehtävien järje- stämiseksi sekä arjen helpottamiseksi. Pieneltä näyt- tävä uudistus tai ajatus tuottaa upeita tuloksia rutiinomaisten töiden suorittamisen helpottamiseksi sekä kokonaisuuden ja tuottavuuden näkökulmista katsottuna. Hankkeen tarkoitukse- na oli myös saada aikaan taloudellisia vaikutuksia. Ideo- den korjaaminen ja niiden rahallinen arviointi on tuottanut merkittäviä kokonaistaloudellisia hyötyjä meno- kehityksen hillitsemiseksi. Korjaamistyö on osaltaan osoittanut koko henkilöstölle ideoiden ja toimintatapojen muutosten merkityksen. Yhteispohdinta ja avoin vuorovaikutus ideoiden ja korien äärellä on vahvistanut luottamusta yhdessä tekemiseen. Tunne siitä, että omilla ajatuksilla, ideoilla ja työllä

on merkitystä ja siihen suhtaudutaan vakavasti, on saanut aikaan uutta intoa ja työn iloa. Näin henkilöstön edustajana on upeaa olla yhdessä koko joukkueen kanssa mukana vaikuttamassa yhteiseen tulevaisuuteen.

LATU-mittaus on merkittävä työn laadun ja hyvinvoinnin arviointikeino. Raportissa työn ilo -kohta ilahdutti minua näin henkilöstön edustajana erityisesti. Kun työntekijä kertoo lähtevänsä mielellään aamulla töihin reilusti yli viiden pisteen arvoisesti (maksimi 6), siinä näkyy motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön arvostus omaan työhönsä.

Hankkeena LATU on vahvistanut ymmärrystä, miten oma työ liittyy kunnalliseen toimintaan ja kuntaorganisaation kokonaisuuteen kuntalaisten palvelemiseksi. Motivaation ja työn hallinnan näkökulmista tämän kokonaisuuden hahmottaminen tuottaa oman kokemukseni mukaan uutta intoa toimia työssä järkevin toimintatavoin ja tehokkaasti – kuitenkin rauhallisin mielin ja rennosti. Työelämän laadun ilmenemisosa-alueessa työhön

sitoutuminen nähtiin merkittävänä, lähes 5,5 arvoisena tuloksena. Työn edellytysten mittaustuloksia saadaan näin henkilöstön näkökulmasta katsella myös tyytyväisin mielin, sillä muun muassa työn merkityksellisyys, työn tärkeyden kokemus ja ylpeys omasta työstä näkyvät myös upeina tuloksina noin 5,5 pisteen luokassa.

Toivon, että LATU-hankkeen evästyksiset jäävät elämään aidosti käytännön työssä. Kuntavastaava Leena Nousiainen toiminnallinen ohjaus on auttanut vahvasti ottamaan koko henkilöstö mukaan ja osallistamaan kaikki voimavarat tärkeiden suunnitelmien, strategioiden ym. laadinnassa. Mukanaolo asioiden valmisteluvaiheessa on parasta vaikuttamista ja sitoutumista tulevaisuuden haasteisiin, joita todella on riittämiin.

Kiitos näistä LATU-hankkeen vuosista ja niiden tuomasta kokemuksesta!

Motivaation ja työn hallinnan näkökulmista tämän kokonaisuuden hahmottaminen tuottaa oman kokemukseni mukaan uutta intoa toimia työssä järkevin toimintatavoin ja tehokkaasti – kuitenkin rauhallisin mielin ja rennosti.

## Taustatietoja

Asukasluku

**5 597** (2013)

Henkilökunnan määrä

**205** (2013)

Tuloveroprosentti

**21,00 %** (2013) **22,00 %** (2014)

Työttömyysaste

**11,7 %** (2012)

## Tilinpäätös 2012

Menot/toimintakulut

**35 444 174 euroa**

Vuosikate

**686 946 euroa**

Tilikauden tulos

**-571 504 euroa**

### Pilottihankkeessa mukana:

Kunnan henkilöstön lisäksi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymästä ovat mukana vanhus- ja vammaispalvelujen Siikajoella työskentelevä henkilöstö, yhteensä noin 300 työntekijää.

### Siikajoen LATU-mentorit:

Kunnanjohtaja **Kaisu Tuomi**,  
kaisu.tuomi@siikajoki.fi,

Taluspäällikkö **Krista Kustula**,  
krista.kustula@siikajoki.fi,

Siivous- ja ruokapalvelupäällikkö

**Tuula Nevala**,  
tuula.nevala@siikajoki.fi

*Siikajoelta hankkeessa olivat mukana Siikajoen kunnan henkilöstö sekä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän vanhus- ja vammaispalvelut.*



**Siikajoki**

# Siikajoella henkilökunta on mukana kehittämisesssä

Kaisu Tuomi  
kunnanjohtaja, Siikajoki

**SIIKAJOEN KUNTA** on ollut alusta saakka mukana LATU-työskentelyssä. Ensimmäiset tunnustelut työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämiseksi tehtiin jo vuonna 2010, jolloin kunnan johtoryhmälle esiteltiin aihepiiriä koskeva hanke. Kun Sitra tuli mukaan taustatueksi ja osarahoittajaksi, lähdimme liikkeelle yhdessä Hollolan, Maskun, Punkalaitumen ja Lieksan kanssa.

Henkilöstölähtöisen kehittämistyön voisi ajatella kuuluvan itsestään selvästi jokaisen nykyaikaisen organisaation arkeen. Ajatus, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, ei kuitenkaan aina toteudu käytännössä.

Tuottavuuden parantamisen yhdistäminen kehittämistyöhön on jo lähtökohtaisesti niin vaativa tehtävä, että se oli Siikajoella omiaan herättämään kiinnostuksen asiaan. Valmiita malleja ei ollut käytössä, vaikka työelämän laatuun ja työtapojen muuttamiseen oli tarvetta ja halua panostaa. Kun uusi Siikajoki muodostui vuonna 2007, tavoitteena oli muun muassa organisaatio, jossa henkilöstömitoitus ja henkilöstöresurssin kohdentuminen olisivat tasapainossa. LATU toi tähän ajateluun tervetulleen ja tärkeän elementin: jokainen on oman ja työyksikkönsä muutoksen subjekti ja siten prosessin kriittinen onnistumisen edellytys.

Oma LATU-ohjelmamme perustuu vuonna 2009 valmistuneeseen työhyvinvointiohjelmaan Hyvää työpäivää – parempaa palvelua. Sen pohjalta LATU-teemoiksi ja -tavoitteiksi nostettiin sairauspoissaolojen vähentyminen, aikasyöppöjen tunnistaminen ja karsiminen, koulutustarpeiden tunnistaminen ja koulutusohjelmien laatiminen. Myöhemmin LATU-prosessin aikana syntynyt niin sanottu LUPA-lappu kuvaa myös tiivistetysti henkilöstölähtöisen kehittämistyön perusajatukset: on lupa innostua, kokeilla, olla yhteydessä ja kysyä miksi; on lupa tehdä virheitä ja oppia niistä; on lupa nauraa ja viimein: on lupa olla kysymättä lupaa.

Työhyvinvointiohjelman ohella henkilöstölähtöinen kehittäminen linkittyy Siikajoen tulevaisuuden käsikirja 2030 -kuntasuunnitelmaamme sekä valtuustokauden linjauksiin. Jotta strateginen taso ja arkipäivän toiminnan taso kulkisivat jatkossakin käsi kädessä, talous- ja toimintasuunnitelmaan

tulee henkilöstölähtöisestä kehittämisestä oma osionsa LATU-hankkeen perintönä.

On luonteavaa, että tuottavuuden kehittämismalli muotoutuu kunnan omista lähtökohdista. Työvälineiksi meillä Siikajoella valikoituivat LATU-prosessin aikana hyviksi ja elinkelpoiksi havaitut työpaikkakokoukset, joissa tuottavuusasiat ovat rutiininomaisesti listalla. Tässä näkyy myös ajatuksemme, että työn kehittämisen täytyy sisältyä jokapäiväiseen toimintaan ilman nimenomaista kehotusta – yksinkertaisuus on siis

tässä tavoitteena. Osaltaan tähän vaikuttaa myös se, että tiukka henkilömitoitus ei edes anna mahdollisuutta muuhun. Myös sisäisten uudistajien malli voi jatkua, mikäli kyseiseen tehtävään on halukkaita. Toiveena on, että tässä käytäntö sanelee, mikä on tarkoituksenmukaisin menettely.

Toimintakulttuuria ei voida muuttaa hetkessä. Siikajoen henkilöstössä on paljon ihmisiä, joille

kunta on ollut työpaikka hyvin pitkään, jopa kymmeniä vuosia. Sinä aikana on pakostakin kehittynyt rutiineja, joiden rikkominen ja joista luopuminen vaatii oman aikansa. Oman työn kehittäminen ja epäkohtien poistaminen eivät tapahdu itsestään, ja tässä työssä LATU on avannut oivallisen reitin sanoista tekoihin. Olemmekin kuvanneet LATU-menetelmää sanoilla ”urputuksen jalostaminen”, joka pitää sisällään ratkaisukeskeisen ongelmien lähestymistavan.

Prosessin kestäessä on myös huomattu, että kehittämistyö vaatii työyhteisöjen sisäisen ja niiden välisen järjestelmän, jotta se pysyisi vireänä ja saisi aikaan haluttuja laadullisia sekä euroin mitattavia tuloksia. LATU-tyyppisen kehittämistyön juurruttaminen osaksi normaalia työtä ei tapahdu siis itsestään. Näen, että kriittisin vaihe onkin aivan hankkeen päättymisen lähitulevaisuus. Mikäli tämä aika on liian pitkä, on vaarana, että kehittämistyön intensiteetti katoaa. Niinpä on johdonmukaista, että esimiesten merkitys ja vastuu on tässä olennaisen tärkeää, vaikka mielellään haluaisikin luottaa myös itseohjautuvaan toimintaan.

Tulevaisuudennäkymät ovat kaikkialla enemmän tai vähemmän sumeita. Kuntakentässä näyttää tapahtuvan muutoksia, mutta niiden konkretisoituminen on hidasta. Oma kuntaamme viemme eteenpäin valtuuston hyväksymän

Oman työn kehittäminen ja epäkohtien poistaminen eivät tapahdu itsestään, ja tässä työssä LATU on avannut oivallisen reitin sanoista tekoihin.

kuntavision pohjalta, jonka perustana on ajatus itsenäisestä Siikajoesta. Tavoite on vaativa, sillä se tarkoittaa taloudellisesti ja toiminnallisesti vahvaa kuntaa, jossa motivoituneella ja osaavalla henkilöstöllä on keskeinen merkitys. Työelämän hyvä laatu muodostuu monista asioista, joihin kuuluu myös meidän jokaisen vastuu omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistamme. Kun tavoitteena on saada aikaan tuottavuutta työelämän laatua parantamalla, jäänee jatkossa kestokysymykseksi, miten tuottavuutta mitataan tässä kokonaisuudessa. Lienee väistämätöntä, että tärkeä kuvaaja on silloin euro. Käytännön tasolla tulosta syntyy, kun keskitymme olennaiseen, jätämme tarpeettomat työt ja työvaiheet pois, käytämme tavanomaisen työaikamme tehokkaasti, muistamme levätä välillä ja jaksotamme työmme esimerkiksi vuosikellon avulla. Onko siis lopulta kysymys siitä, että jokaista työtehtävää kehittämällä syntyy tuottavuutta, kun työelämän laatu on riippuvainen paljon monimutkaisemmasta kehikosta? Tehtävätasolla jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on sekä vapaus että vastuu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tässä on mielestäni riittävä lähtökohta ainakin kunnallisen organisaation henkilöstölähtöiseen tuottavuuden kehittämistyöhön. Työhyvinvointiohjelmamme otsikon sanoin ”hyvä työpäivä on parempaa palvelua”, siis tuottavuutta kuntalaisen ja tässä tapauksessa myös maksajan palveluihin. ■

Siikajoen kunnan kokemukset ja näkemykset henkilöstölähtöisestä kehitystyöskentelystä toiminnoittain

### **Yleishallinto**

Projekti lähti hyvin käyntiin, ja innostusta riitti. Paras asia taloushallinnossa oli töiden aikatauluttaminen, jonka ansiosita talousarvio sekä tilinpäätös valmistuvat ajoissa ja talouden seuranta on säännöllistä.

Matkan varrella oli aistittavissa, että innostus kehittämiseen hiipui hiljaa. Olen miettinyt, mistä alkuinnostuksen laimentuminen johtui. Osasyynä voi olla se, että ideat eivät olleetkaan vain spontaaneja ja ne toteutettiin heti, vaan kaikki ideat piti kirjata ja myöhemmin korittaa eli muuttaa euroiksi. Paperihäsäkkä ja palaverit veivät aikaa varsinaisesta työstä, ja pikkuhiljaa ideointi alkoi tuntua liian työläältä. Ideat kun eivät synny pakosta, vaan oman innostuksen kautta. Oli LATU- uutiskirjeet ja LATU-ohjausryhmä, LATU-palaverit ja LATU-sähköpostit. Sähköpostia tuli toisinaan niin paljon, että kaikkia ei ehtinyt kunnolla työpäivän aikana lukea. Tuli niin sanottu LATU-ähky.

Yhteenvetona voin todeta, että LATU oli tarpeellinen ja antoi mahdollisuuden tehdä asioita toisella tavalla. Ilman LATUakin yleishallintoa olisi varmaankin kehitetty, mutta kehittämisen mukanaan tuomat säästöt olisivat voineet jäädä kirjaamatta ja näin kehittämisen säästyneet eurot eivät olisi tulleet kenenkään tietoisuuteen.

Uskon, että LATU jää elämään, vaikka projekti loppuu. Se, kuinka paljon kehittämistä työyhteisössä tapahtuu, on paljon kiinni siellä työskentelevistä ihmisistä. Yleishallinnossa

oli onni, että talouspäälliköllämme oli ja on halua sekä innostusta kehittää taloushallinnon toimintaa. Siitä suurkiitos hänelle! Rehellisesti voin sanoa, että oman työn kehittäminen ei LATU-projektin päättyessä lopu, vaan se jatkuu. Ideoiden ja säästöjen kirjaaminen voi tosin olla hankalampaa. Tässä onnistuminen edellyttää, että esimiehet veloitetaan osallistumaan. Tällä tavoin varmistetaan, että kunnassa ollaan tietoisia, miten työn kehittäminen on jatkunut ja onko mahdollisia säästöjä syntynyt.

### **Tarja Peltonen**

hallintopäällikkö, Siikajoki

### **Siivous- ja ruokapalvelut**

Siivous- ja ruokapalveluissa oman työn kehittäminen niukenevien resurssien ja koulutetun henkilöstön myötä on ollut arkipäivää jo ennen LATUa. LATU-hankkeen myötä ehkä merkittävin muutos on, että ne on nyt kirjattu. Asioita on voinut ihmetellä, kyseenalaistaa ja kokeilla toisella tapaa, ja on voinut palata entiseen, jos se toimi paremmin. Ehkä nyt on aiempaa enemmän nähty mahdollisuus itse aktiivisesti vaikuttaa toimintatapojen muutoksella oman työpaikan oloihin. Vastuu on itsellä.

Käytännössä henkilöstö ja sisäiset uudistajat ovat eri työtehtävissä tehneet kehityshuomioita. Esimerkiksi ruokaillessa he ovat kirjanneet huomioitaan keittiön seinällä olevaan listaan, johon kerääntyneistä asioista on keskusteltu seuraavassa palaverissa. Samoin siivoushenkilöstö sisäisine uudistajineen on tehnyt huomioita joko esimiehen käynnin yhteydessä tai yhteisissä palavereissa. Erilaisia kehitysasioita on tullut esiin myös kehityskeskusteluissa. Esimerkkejä kehitystyöstä esitetään myöhemmin.

Siivous- ja ruokapalveluissa kehittämistyötä jatketaan LATU-projektin jälkeenkin. Ei valiteta, vaan kehitetään.

Yhdessä tekeminen yli hallintokuntarajojen on tuonut muutostilanteissa joustavuutta, ja asia on nähty yhteiseksi. Tämä on näkynyt kevästä syksyyn 2013 konkreettisesti Ruukin koulujen tilamuutoksessa, joka onnistui muun muassa sivistystoimen, teknisen toimen sekä siivous- ja ruokapalvelujen tiiviillä yhteistyöllä.

### **Tuula Nevala**

siivous- ja ruokapalvelupäällikkö, Siikajoki

### **Tekninen toimi**

Teknisen toimen johdon kannalta LATU-projektista voidaan tuoda esiin seuraavaa: LATU-projekti on tuonut erityyppisten asioiden kehittämiseen aikaisempaa enemmän yhteistyötä. LATU-projektin päättymisen jälkeen yhteistyö erilaisissa kehittämisasioissa jää elämään tuleville vuosille. LATU-projekti toi esiin myös, että asioita voidaan tarkastella ja tehdä myös toisella tavalla, ”lupa tehdä toisin” -periaatteella. Se tuo kunnalle säästöjä ja henkilöstölle työhyvinvointia.

### **Pekka Aitto-oja**

tekninen johtaja, Siikajoki

## Sivistyspalvelut

Sivistystoimen henkilöstö lähti mukaan LATU-hankkeeseen erityisesti varhaiskasvatuksessa, perusopetuksessa ja kirjastoissa. Näillä tulosalueilla on ollut sisäisiä uudistajia, jotka ovat omilla työpaikoillaan vaikuttaneet tuloksikkoon kehittämiseen.

LATU-hankkeessa on ollut merkittävää saada sivistystoimen työntekijöiden omat mielipiteet ja ideat keskusteltaviksi sekä kehitettäviksi. Esimiesten asennoituminen on olennainen tekijä uusien ajatusten ja toimintatapojen kehittämisessä.

Työyhteisöjen hyvinvointi on parantunut ja sisäinen ilmapiiri kohentunut. Sisäiset uudistajat ovat omaksuneet uuden ajattelutavan. Heidän vaikutuksestaan syntyi useita ideoita, jotka myös vietiin toiminnan tasolle. Merkittävintä oli tiedonkulun parantuminen, jota on vaikea korittaa.

Koko sivistystoimen tasolla hyödynnetään LATU-hankkeesta saatuja lomakepohjia. Osana normaalia toimintaa käytetään tarvittaessa lomakkeita, joilla kerätään kehittä-

sideita. Koulunjohtajien ja rehtoreiden kokouksissa käsitellään kuukausittain syntyviä kehittämistoimenpiteitä. Varhaiskasvatusta koskevat asiat käsitellään niin sanotuissa vaka-kokouksissa, joissa ovat läsnä päiväkotien ja perhepäivähoidon edustajat. Sivistyslautakunnassa päätetään henkilöstölähtöisen kehittämisen ideat ja toimenpiteet, jotka vaativat erillistä resursointia. Hyvät käytännöt pyritään siirtämään myös toisille työpaikoille.

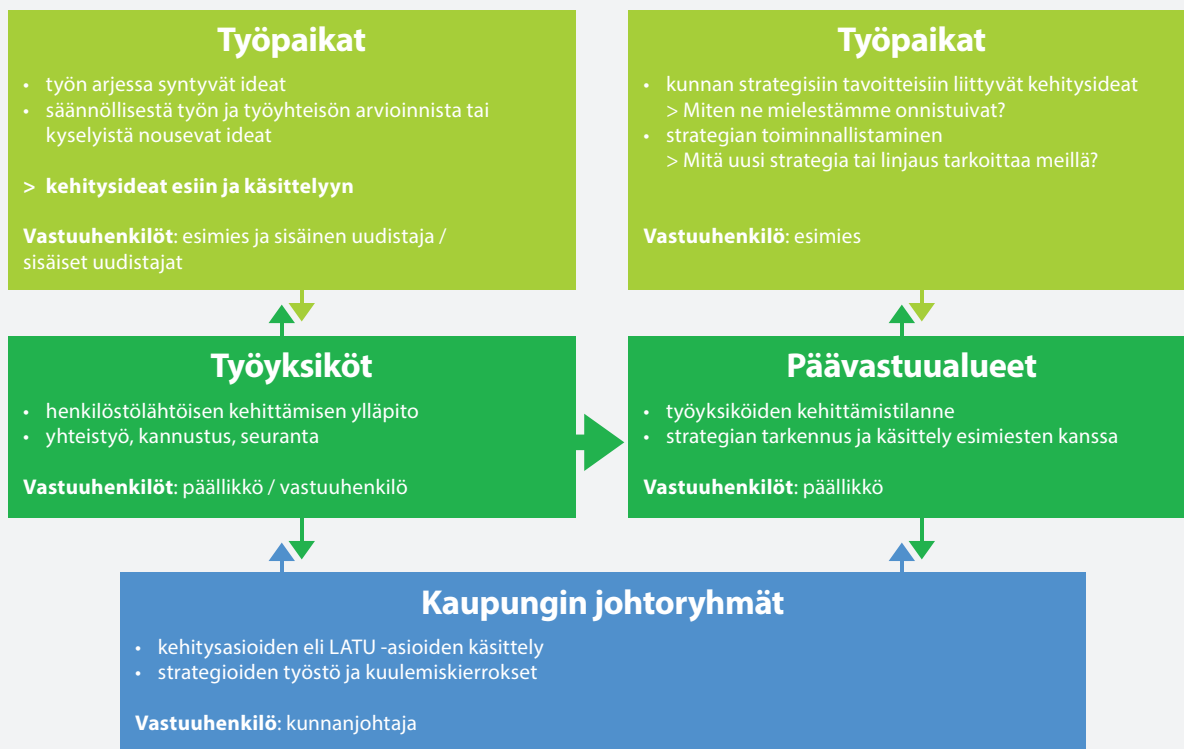
Henkilöstölähtöinen kehittäminen on kirjattu sivistystoimen palvelualueen vuoden 2014 talousarvioon. Sivistystoimen palvelutuotannon peruslähtökohta on asiakaslähtöisyys. Palveluita tuotetaan kaikille ikäryhmille. Palvelutuotannossa kannustetaan henkilöstölähtöiseen työn kehittämiseen. Yksittäisetkin henkilöstön kehitys-ideat lisäävät tuottavuutta.

### Tero Varis

sivistystoimenjohtaja, Siikajoki

Miten henkilöstölähtöinen kehittäminen toimii Siikajoen kunnan tasolla?

## Henkilöstölähtöinen kehittäminen Siikajoen johtamisjärjestelmässä



## Työkaluja ja käytäntöjä henkilöstölähtöisen kehittämistyön juurruttamiseen:

1. Jokaisella työpaikalla on LATU-käsikirja = tulostettava paperiversio intranetin materiaalista. Käsikirja on konkreettisesti KANSIO = materiaali on ositettu: siinä on välilehdet eri toimijoille ja asioille.
2. Työpaikoilla on työntekijän LUPA-lappu kaikille.
3. Työpaikalla on seinätaulu. Siinä kerrotaan, millainen käytäntö tällä työpaikalla on yhdessä kehittämiseen ja uusien ratkaisujen tuottamiseen. Sertifikaatti on esillä esimerkiksi kahvihuoneen tai muun yhteisen tilan seinällä.

**Kaikilla tämän työpaikan työntekijöillä on vapaus ja vastuu tuoda esiin työtämme koskevia havaintoja, kysymyksiä, ideoita ja uusia ratkaisuehdotuksia.**

Tiedoksi ja keskusteltavaksi ehdottamasi asiat kirjataan yhteiseen muistiin \_\_\_\_\_ miten/minne

Yhdessä pohtiminen tapahtuu .... *työpaikkokokouksessa, sovittu aikataulutus*

\_\_\_\_\_

Esityslistan tapaamiseen kokoaa

\_\_\_\_\_

*Siikajoen työntekijöiden seinätaulu.*

Esimerkkejä kehitysideoista vuosilta 2012–2013

### **Siivous- ja ruokapalvelut**

1. Työnkuvia on täsmennetty eri työvuoroissa, kun työkuviin on tullut muutoksia. Näin henkilöstö ei ole kuormittunut, ja työt ovat jakautuneet tasaisemmin, mikä on vaikuttanut työhyvinvointiin.
2. Ruokapalveluhenkilöstö on huomannut, että ruokaa menee tarpeettomasti rosikkiin. Tämän seurauksena he katsoivat tarpeelliseksi parantaa ruuan menekin seuranta. Tavoitteena oli hukkaan menevän ruuan määrän vähentäminen ja siitä saavutettu rahallinen säästö. Myös työaikaa säästyisi, koska työaikaa ei käytettäisi liian ruuan valmistukseen. Ruuan menekkiä seurattiin eri tarjoilupisteissä ja valmistuskeittiöllä. Seurannan teki ruokapalveluhenkilökunta, kun taas päiväkodeissa henkilökunta kirjasi menekit ylös.
3. Siivoushenkilöstölle on hankittu tietokoneet parantamaan tiedonkulkua. Tavoitteena on parantaa niin siivoushenkilöstön ja esimiehen kuin siivoushenkilöstön ja koulunkin välistä kommunikointia. Nyt siivoushenkilöstö saa opettajankokouksen muistion sähköpostissa, ja he ovat ajan tasalla, mitä koulussa tapahtuu ja mikä milloinkin vaikuttaa heidän työnsä sujuvuuteen.
4. Aikaisemmin joissakin kohteissa oli ongelmana siivouskoneiden siirtely, mutta tällä hetkellä tekninen toimi

hoitaa logistiikan. Tämä ratkaisu on tuonut sujuvuutta työhön.

5. Siivoushenkilöstön kanssa on käyty läpi yhtenäisiä toimintatapoja muun muassa mahdollisten sijaisten helpottamiseksi. Näin saadaan sujuvuutta työhön.

### **Tekninen toimi**

Teknisen toimen *pikkuparlamenti*-nimellä kulkevaa osastopalaveria alettiin pitää säännöllisin väliajoin. Siellä käydään läpi teknisen toimen ajankohtaisia asioita. Esimerkiksi paremman tiedonvälityksen myötä saadaan säästöjä töiden järjestelyissä ja ajankohtaisia kehitettäviä asioita pohditaan yhteisesti

Biolämpölaitokset rakennettiin ja otettiin käyttöön LATU-projektin aikaan. LATU-projektissa painopistealueena oli biolämpölaitosten käyttöönottoon liittyvä henkilöstön kouluttaminen henkilöstölähtöisesti. Biolämpölaitoksia uusittiin Paavolan ja Ruukin taajamissa ja kiinteistökohtainen biolämpölaitos Revonlahden koululla. Lisäksi vastaanottokeskuksen biolämpölaitos kehitettiin aiempaa taloudellisemmaksi. Biolämpölaitosten toteuttaminen toi lämpölaitostoimintaan taloudellisuutta, kun öljyn käyttö



saatiin minimoitua ja kotimaisten polttoaineiden (hake ja palaturve) käyttöä lisättyä sekä kattiloiden hyötysuhdetta parannettua. Lämpölaitosten käyttöön liittyvä koulutus toi henkilöstölle varmuutta monimuotoisen tekniikan käyttöön.

Kaukolämpötoiminnan alueella kehitettiin kaukolämpöasiakkaiden lämpömittareiden kaukoluentajärjestelmä, joka on osoittautunut käytännössä erittäin toimivaksi. Sillä saatiin selvästi henkilöstön työajan säästöä ja työn suoritus mielekkäämmäksi koko tapahtumaketjuun eli mittareiden luennasta kaukolämmön laskutukseen.

Uutena toimintana kehitettiin sosiaalisen median käyttö (Facebook-sivut) virkistysalueiden ylläpitoon, jossa kunnan puistopuoli saa käyttäjiltä suoraan palautetta alueen ylläpidotöistä. Suora palaute nopeuttaa epäkohtien korjaamista, ja palaute vahvistaa, että palvelu toimii ja on hyödyllinen.

Kiinteistöpuolella kunnan kiinteistöissä käyttöönotettu tietokonepohjainen Iloq-lukkojärjestelmä säästää kunnan avain- ja lukkokuluja. Samalla se toimii kulunvalvontana, ja esimerkiksi kiinteistöjen iltakäyttö saadaan selkeästi hallintaan.

Toimintapajan kehittäminen on ollut haastavaa, koska asiakaskuntana on kuntouttavassa työtoiminnassa olevia henkilöitä. Henkilöiden vaihtuvuus ja työtehtävien suunnittelu sekä niiden tekeminen ovat alueita, joihin toiminnassa on jatkuvasti panostettava. Toiminta tuo kunnan työllisyysmenoihin säästöä, koska työmarkkinatuen kunnan osuus poistuu, kun henkilö on mukana kuntouttavassa työtoiminnassa. Työtoiminnan tuloksena kunnalle saadaan hyödyllisiä tuotteita ja palveluja. Työtoiminnan tavoitteena on löytää kuntouttavalle henkilölle erilaisia etenemisreittejä, esimerkiksi reitti työelämään tai koulutukseen.

### Sivistystoimi

Päivähoidossa on tehty pihasääntöjä ja suunniteltu uutta leikkipihaa. On suunniteltu kierrätystä, on tehty vaka-suunnittelua ja on kehitetty viikkopalaverikäytäntöä. Peruskoulussa on esimerkiksi laadittu perehdyttämiskansio. Työelämän laadun parantamisen kohentamiseksi yhdellä koululla valikoituivat kehittämiskohteiksi tiedonkulun ja vuorovaikutuksen laadun parantaminen, tasapuolinen kohtelu, kollegiaalinen kannustus ja aito keskustelukulttuuri.

Isommalla koululla käynnistyi koko henkilökunnalle tarjottu LATU-kahvilatoiminta. Toisella koululla on kehitetty ulkovaikuttavuutta. Myös koulun av-laitteiston säilyttämistä ja huoltoa on selkeytetty. Tällaiset käytännöt on pyritty siirtämään myös muille kouluille. Kaiken kaikkiaan tiedottamiseen ja tiedonkulkuun on tehty korjaavia toimenpiteitä. Kirjastossa on laadittu perehdyttämiseen kirjalliset ohjeet.

### Yleishallinto

Konkreettista säästöä syntyi yleishallinnon palkkauskustannuksissa. Töiden uudelleen järjestämisen ansioista taloushallinnosta eläköityneen työntekijän ja palkka puolen työntekijän jäädessä osa-aikatyöhön pysyimme järjestämään työt niin, että ketään ei tarvinnut palkata heidän tilalleen. Tämä vaati joitain työjärjestelyjä, kuten

luottamustoimipalkkioiden maksatuksen muuttamisen. Palkkiot laitetaan nyt maksuun neljä kertaa vuodessa, kun ne aikaisemmin maksettiin kuukausittain.

### Yhteistyön kulttuurin toteutuminen kuntatasolla

Yhdessä tekeminen yli hallintokuntarajojen on muutostilanteissa tuonut joustavuutta, ja asia on nähty yhteiseksi. Tämä on näkynyt konkreettisesti keväästä syksyyn 2013 Ruukin koulujen tilamuutoksessa, joka onnistui muun muassa sivistystoimen, teknisen toimen sekä siivous- ja ruokapalvelujen tiiviillä yhteistyöllä. Lisäksi tehtiin kehitystyötä yli hallintorajojen, esimerkkinä esimiestuntikäytännön aloittaminen. Tällainen kehitystyö myös jatkuu. Ruukin koululla toimi myös kaikille työntekijöille tarkoitettu LATU-kahvila.

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä: kehitystyön käytännöt ja kokemukset

### Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä organisaationa on aloittanut toimintansa vuonna 2011. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä vastaa Raahen kaupungin sekä Pyhäjoen ja Siikajoen kuntien yhteensä 35 000 asukkaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista lukuun ottamatta varhaiskasvatusta ja ympäristöterveydenhuoltoa. Kuntayhtymän palveluksessa työskentelee noin 1 100 henkilöä. Vuoden 2013 talousarvion loppusumma on 118 miljoonaa euroa.

Organisaatiossa vanhuspalvelut muodostavat oman tulosalueensa ja vammaispalvelut oman tulosyksikkönsä. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymällä on oma strategia, joka ohjaa myös vanhuspalvelujen ikääntymispoliittista strategiaa. Yksi strateginen päämäärä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä vetovoimainen työyhteisö. Päämääränä on myös jatkossa saada ammattitaitoista henkilöstöä, kehittää henkilöstön osaamista ja huolehtia työhyvinvoinnista. Myös johtamisen kehittäminen tukee henkilöstön työhyvinvointia.

### Kehitystyön käytännöt ja kokemukset

Jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Siksi LATU-hankkeessa on ollut merkittävää saattaa työntekijöiden omat ideat ja mielipiteet yhteiseen tietoisuuteen.

Tulosaluejohtajien näkökulmasta LATU-hanke on tukenut organisaation muutosta ja palvelurakenteen kehittämistyötä. Se on myös vienyt muutosta systemaattisemmin eteenpäin. Mielestämme on ollut tärkeää luoda mielipiteiden ja osallisuuden kokemusta sekä positiivisen asenteen luomista työyhteisöihin.

Kehittämistyötä on tehty käytännössä työpaikoilla, ja esimerkiksi vanhuspalveluiden työyksiköissä henkilöstö nosti esiin kymmenittäin erillisiä kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita nostettiin työn sujuvuuteen, työhyvinvointiin, asiakkaiden saamaan hoitoon ja palvelun laatuun liittyvistä asioista.

Kehittämisidealle nimettiin työpaikkakohtaisesti tavoite, asiaa kuvattiin tarkemmin ja nimettiin vastuhenkilö.

Kehittämistyötä on tehty pääosin vapaaehtoisista nime-  
tyn pienryhmän kautta. Pienryhmätyöskentely on koettu  
hyväksi työskentelytavaksi, ja esimiehet ovat voineet ottaa  
työskentelyajan huomioon työvuorosunnittelussa. Asioi-  
den dokumentointi ja aikataulutukset ovat tehneet kehittämis-  
työstä systemaattista, ja selkeä toiminnallinen tavoite on  
motivoinut työskentelemään.

Kun kehittämistyöhön on annettu aikaa, tulostakin on  
syntynyt. Kehittämistyötä ei ole tehty ylityönä, vaan pien-  
ryhmätyöskentely on mahdollistettu erilaisin työjärjestelyin  
ja työaikajoustoin.

Mielestämme työyhteisöihin on ollut tärkeää luoda mie-  
lipiteiden ja osallisuuden kokemusta sekä positiivista asen-  
netta.

Sisäiset uudistajat ovat arvioineet omaa toimintaansa.  
He kokevat oppineensa ymmärtämään mahdollisuuksia,  
miten työyhteisössä erilaisia asioita voidaan käsitellä, jotta  
arkipäivä sujuisi paremmin. Myös työmotivaatio on lisään-  
tynyt, ja sisäiset uudistajat ovat kokeneet, että nyt heillä on  
lupa kehittää työhön liittyviä asioita.

Työyhteisön työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittävää  
on ollut asenne- ja ajatusmaailman muutos enemmän omien  
ajatusten ja mielipiteiden sallivaan suuntaan. Sisäisten uu-  
distajien ja esimiesten mielestä käsiteltävistä asioista esite-  
tään nyt aiempaa enemmän mielipiteitä.

Esimiehen roolina on mahdollistaa sisäisten uudistajien  
työskentely. Sisäiset uudistajat ovat toimineet aktiivisesti, ja  
heillä on ollut merkittävä rooli kehittämistyössä.

Esimiehet kertovat LATU-hankkeen tuoneen kehittämis-  
työn johtamiseen jämäkkyyttä ja tavoitteellisuutta. Lisäksi  
esimiehet arvioivat, että he osaavat aiempaa paremmin  
hyödyntää työntekijöiden henkilökohtaista osaamista.

### **Kehitysideoista**

Vanhuspalveluissa esille nostetuiden kehittämisideoiden  
koritustulos on lähes 100 000 euroa. Taloudellisesti mer-  
kittävimmat tulokset on saavutettu palvelurakennemu-  
toksen kautta muuttamalla hoidon porrastusta siten, että  
asiakkaiden hoitopaikka ei muutu tarpeettomasti. Lisäksi  
laitoshoitajien työnkuvaa on muutettu ruokahuollon teh-  
tävissä. Asiakkaiden elämänlaatua lisäävä kehittämissko-  
hde on ollut ystävällisyyspalvelutoiminnan aloittaminen vapaaehtois-  
toimijoiden voimin.

### **Henkilöstölähtöinen kehittäminen koko hyvin- vointikuntayhtymän tasolla**

Kehittämisen eteenpäin vieminen prosessimaisesti on osa  
esimiestyötä. Siihen on LATU-hankkeen lisäksi panostettu  
hyvinvointikuntayhtymässä osana esimiestyön kehittämistä.  
Esimiestyön vuosikello on työväline, joka mahdollistaa  
esimiehen ja työntekijän väliset tavoitteelliset keskuste-  
lut useamman kerran vuodessa. Esimiestyön vuosikellon  
osa-alueina ovat tehtäväkuvaukset, osaamiskartoitus, hen-  
kilökohtainen kehityssuunnitelma, tavoitteiden aset-  
taminen, urasuunnittelu, kehityskeskustelu ja henkilöko-  
htaisen suoriutumisen arviointi. Myös lähiesimiesten saama  
tuki omaan työhönsä on systemaattista, ja johtamisjärjes-  
telmä mahdollistaa kehittämisen eteenpäin viemisen osana

normaalia toimintaa. Koko hyvinvointikuntayhtymän esi-  
miesfoorumien yhtenä tarkoituksena on parantaa tiedon-  
kulkua.

### **Viimeisimmät kuulumiset – mitä nyt tapahtuu?**

Sisäisillä uudistajilla on ollut tärkeä merkitys yksiköiden  
kehittämistyössä. Miten se rooli, jos se nähdään tarpeelli-  
seksi, voi jatkua myös hankkeen jälkeen? Olemme nimit-  
täin tiedostamatta tehneet tällaisen ratkaisun kehitysvam-  
maisten yksiköissä. Meiltä kuntayhtymän eri yksiköistä on  
lähdössä noin 10 kehitysvammatyöntekijää 1,5 vuotta kes-  
tävään oppisopimuskoulutukseen, joka antaa kehitysvam-  
matyön ammattitutkinnon. Yksiköistä on valikoitunut osal-  
listujiksi vapaaehtoisia, potentiaalisia henkilöitä. Olemme  
antaneet heille roolin tuoda koulutuksessa oppimansa tie-  
don yksikön hyväksi. He ovat eräänlaisia muutosagentteja  
yksiköissään, eli he ovat siis sisäisiä uudistajia. LATU-han-  
kkeen näkökulmasta heille pitäisi ehkä antaa LUPA-lappu:  
lupa kyseenalaistaa toimintaa, lupa ottaa asioita esille jne.  
Eli heidän tulisi varmentaa, että koulutus näkyy, ei pelkäs-  
tään työntekijän oman osaamisen lisääntymisenä, vaan  
muutoinkin toiminnassa.

Työyhteisöjen toivomuksesta on päätetty jatkaa pien-  
ryhmän avulla kehittämisasioiden eteenpäin viemistä.  
LATU-hankkeessa saatuja materiaaleja ja lomakkeita hyö-  
dynnetään myös jatkossa.

Mervi Koski ja Irma Heikkinen

## LIITE

## Työelämän laadulla tuottavuutta -hankekuvaus (LATU)

Yhteinen löytöretkemme työelämän laadun ja tuottavuuden maailmaan alkoi keväällä 2011. Tavoitteena oli löytää uusia toimintatapoja, joilla parannetaan työelämän laatua (yksilön näkökulma), työn tuottavuutta (kuntaorganisaation ja yhteiskunnan näkökulma) sekä palvelujen laatua (kuntalaisen ja yhteiskunnan näkökulma). Hankkeen tavoitteena oli löytää uusia innovaatioita arjen tekemiseen kunnan strategisia tavoitteita tukien.

LATU- eli Työelämän laadulla tuottavuutta -hanke oli henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittämishanke, jonka tavoitteena oli työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi arkityötä.

### Hankkeen rahoittivat ja hankekonsortion muodostivat

- Hollolan kunta sisältäen sivistystoimialan palvelujen tuottamisen kahdelle kunnalle, teknisen toimialan palvelut, sosiaali- ja terveystoimialan tilaajakeskuksen ja peruspalvelukeskusliikelaitoksen, joka tuottaa perustason sosiaali- ja terveystoimialan palvelut viidelle kunnalle, sekä konsernipalvelut; noin 1 500 työntekijää
- Lieksan kaupunki, sosiaali- ja terveystoimialan palvelut, sivistyksen toimialapalvelut sekä Lieksan ja Nurmeksien yhteiset tekniikan toimialan palvelut; noin 900 työntekijää

- Maskun kunta sisältäen tekniset palvelut, perusturvapalvelut, sivistyspalvelut sekä talous- ja hallintopalvelut; noin 320 työntekijää
- Sosiaalitoimi siirtyi hyvinvointikuntayhtymä Akseliin vuoden 2013 alusta.
- Varhaiskasvatus yhdistyi perusturvapalveluista sivistyspalveluihin vuoden 2013 alusta.
- Punkalaitumen kunta sisältäen hallintotoimen, sivistystoimen, perusturvatoimen ja teknisen toimen; hankkeen alussa noin 140 työntekijää ja vuoden 2013 syksyllä 120 työntekijää
- Varhaiskasvatus siirtyi sivistystoimeen vuoden 2012 alussa, perusturvatoimi siirtyi Sastamalan kuntayhtymälle ja siivous- ja ruokahuolto osaksi kunnan hallintotointa.
- Siikajoen kunta sisältäen kunnan henkilöstön lisäksi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymästä vanhus- ja vammaispalvelujen Siikajoella työskentelevän henkilöstön; yhteensä noin 300 työntekijää
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, joka vastasi 50 prosenttia hankkeen kokonaisrahoituksesta sekä tulosten arvioinnista ja tuotteistamisesta sekä niiden levittämisestä.

Hankkeessa oli mukana yhteensä yli 3 000 työntekijää eri kuntaorganisaatioista. Hankkeen palveluntuottaja etsittiin julkisena hankintana neuvottelumenettelyä. Kilpailutamisesta konsortion puolesta vastasi Sitra. Palveluntuottajiksi valittiin Dazzle Oy ja Rondo Training Oy alihankkijoinaan Siivittäjä Sisko Kärki tmi sekä Lyyra Plus Oy.

Hankkeen aikana tuotettiin tehokas ja henkilöstön osallistava jatkuvan kehittämisen toimintamalli, jonka avulla lisättiin kuntaorganisaatioissa mitattua tuottavuutta

### Hankkeen toteutus - kokonaiskuva



Avoimuus ja osallistaminen - jatkuva dialogi kaikkien sidosryhmien kesken

Ohjausryhmätyöskentely

työelämän laatua parantamalla ja henkilöstön innovaatiopotentiaalia hyödyntäen. Toimintamalli pilotoitiin kaikissa viidessä kunnassa kaksi kertaa hankkeen aikana.

Hankkeen selkeä organisoituminen oli ensiarvoisen tärkeää hankkeen eri vaiheissa. Eri osapuolten vastuut ja roolit selkeytettiin hankkeen alussa sekä konsortiosopimuksessa. Hanksuunnitelmassa määriteltiin hankkeen toteuttamistapa, tavoitteet ja menetelmät. Jokainen kunta oli tehnyt jo hankkeeseen hakeutumisvaiheessa omat tavoitteensa ja päämääränsä, joihin hankkeen avulla pyrittiin. Monissa kunnissa tapahtui kuitenkin hankkeen aikana merkittäviä rakennemuutoksia sekä henkilövaihdoksia, joten hankkeen tavoitteita jouduttiin tarkistamaan matkan varrella. Tämä vaati prosessilta joustavuutta sopeutua muuttuviin tilanteisiin.

**Sitra** osallistui hankkeeseen yhtenä rahoittajana sekä käytännön hankkeen ohjaukseen ohjausryhmän kautta. Sitra arvioi hankkeen etenemistä ja tuloksia aktiivisesti koko hankkeen ajan. Sitra vastaa myös hankkeen saamien tulosten levittämisestä.

**Konsortion ohjausryhmä** koostui kaikkien kuntien, Sitran ja palveluntuottajan edustajista. Konsortion ohjausryhmä kokoontui 2–3 kertaa vuodessa. Konsortion ohjausryhmän tehtävänä oli toimia aktiivisena päätöksenteko-, suunnittelu- ja seurantaryhmänä, jonka kautta osaaminen välittyi kuntaorganisaatiosta toiseen. Konsortion ohjausryhmän toiminnasta vastasi hankkeen veturikunta Hollola. Ohjausryhmän sitoutuminen henkilöstölähtöisen toimintamallin vakiinnuttamiseen kuntien tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi oli yksi tärkeimmistä tekijöistä hankkeen onnistumisen kannalta. Ohjausryhmän sitoutumista testattiin ensimmäisen kierroksen jälkeen, kun mitattiin kuntien jatkohalukkuutta. Kaikki kunnat olivat erittäin motivoituneita jatkamaan. Oli ymmärretty, että toimintakulttuurin uudistuminen vaatii pitkäjänteistä, tavoitteellista ja useamman vuoden kestävässä prosessia.

**Työvaliokunta** tuki hankkeen käytännön toteutusta. Siihen kuuluivat edustajat Sitrasta, palveluntuottajalta ja veturikunnasta. Työvaliokunta kokoontui noin kerran kuukaudessa. Työvaliokunnan roolia hankkeen sparraajana tulisi ylläpitää koko ajan. Pitkäkestoisissa hankkeissa on aina mukana myös notkahdusvaiheita, ja jos työvaliokunnan toimintatapana on kontrolloida ja käskyttää, hankkeen onnistunut lopputulos kärsii siitä.

**Kuntaorganisaatiokohtaisilla projekti- ja ohjausryhmillä** oli aktiivinen rooli hankkeen toimenpiteiden suunnittelussa ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Tavoitteena on, että projekti- ja ohjausryhmästä tulee hankkeen jälkeen kuntaorganisaation jatkuvan uudistumisen johtoryhmä. Hankkeen kunnista ainoastaan Maskussa oli nimetty henkilö, jonka vastuulla oli kunnan jatkuvan toiminnan kehittäminen.

**Veturikuntana** hankkeessa oli Hollola, joka toimi tilaajan eli konsortion edustajana. Veturikunnan tehtävänä oli koordinoida hankkeen väli- ja loppuraportointi mukaan lukien

mahdolliset muut selvitykset ja hoitaa hankkeen rahaliikenne. Veturikunta kutsui ohjausryhmän koolle ja toimi ohjausryhmän varsinaisen kokouksen puheenjohtajana. Lisäksi veturikunta huolehti hankkeen yleiskoordinaatiosta konsortion toiveiden mukaisesti, hankehakemuksen ja suunnitelman laatimisesta yhdessä palveluntuottajan kanssa, maksatushakemuksista, talousarvion seurannasta, hankkeen sisäisestä tiedottamisesta ja viestinnästä sekä sopimuksista. Veturikunta kokosi palautetta hankkeen etenemisestä muilta kunnilta työvaliokunnassa käsiteltäväksi.

**Palveluntuottajan** tehtävänä oli toimia innovatiivisena ja proaktiivisena kehittäjäkumppanina kuntaorganisaatioissa. Palveluntuottaja vastasi kehittämistoimenpiteiden laadukkaasta toteuttamisesta. Kullekin kunnalle nimettiin vastuuhenkilö, joka vastasi kuntakohtaisesti projektin tavoitteellisesta etenemisestä. Hän varmisti eri sidosryhmien välisen tiedonkulun sekä osallistui erilaisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen kunnassa. Palveluntuottajatiimiin (LATU-kone) kuului kuntavastaavien lisäksi eri alojen asiantuntijoita. Koko hanketiimi hyödynsi päivittäin sähköistä alustaa tiedon ja materiaalien jakamiseen sekä kokoontui säännöllisesti suunnittelutapaamisiin. Tällä tavoin varmistettiin hankkeen kokonaislaadun tasaisuus ja mitattavuus. Projektijohtaja oli tarvittaessa käytettävissä jokaisen kuntavastaavan tukena.

**Kuntaorganisaatioiden koko henkilöstö** osallistui hankkeeseen, ja jokaista kuntaorganisaation työntekijää kannustettiin oman työnsä kehittäjäksi. Koko henkilöstö osallistui erilaisiin tilaisuuksiin sekä arjen innovaatioiden kehittämiseen.

**Sisäiset uudistajat** toimivat hankkeessa keskeisessä roolissa toteutettaessa kestävästä uudistamisesta. He valmentautuivat hankkeen aikana oman työnsä ohella toimiviksi kehittäjiksi.

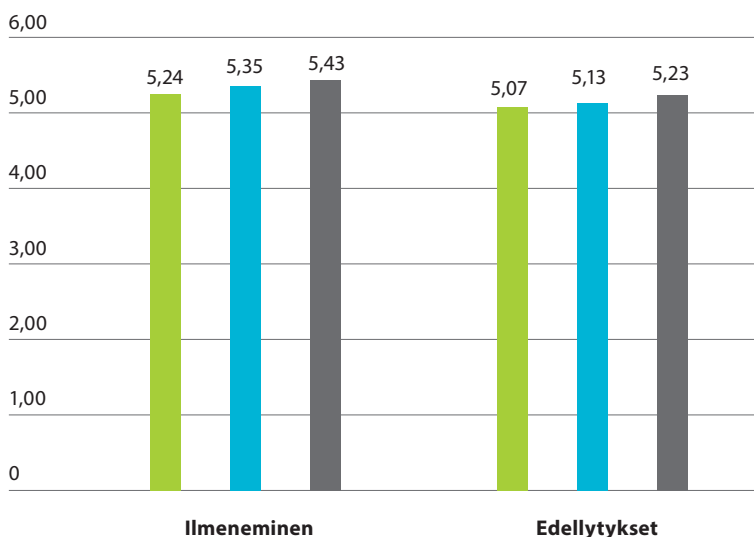
## LIITE

## Hyödyt Työelämän laatu-mittauksen tulosten valossa

Pilottihankkeen aikana kunnissa toteutettiin kolme kertaa mittaus työelämän laadusta: kuinka paljon sitä ilmenee ja kuinka paljon sille on edellytyksiä. Mittari perustuu Engagement-mittausmenetelmään, jonka Dazzle Oy on kehittänyt yhteistyössä sosiaalipsykologian dosentti Martti Puohinien sekä tutkijoiden Lotta Harju ja Harri Paananen kanssa. Mittaus lähetettiin kaikkien pilottikuntien työntekijöille syys-lokakuussa vuosina 2011, 2012 ja 2013.

vastauksissa hajonta oli suurempi, ja joukossa oli myös kriittisiä vastauksia. Erityisesti kysymyksiin, jotka liittyivät kokeemukseen esimieheltä saadusta tuesta, tuli kymmeniä vastauksia vaihtoehtoihin "kerran vuodessa" ja "muutaman kerran vuodessa". Tämä viestii siitä, että jotkut kokevat edelleen esimiehen olevan sangen etäällä, mikä tekee johtamisesta hankalaa, jos ei mahdotonta. Myös kysymys työpaikan hyvästä ja avoimesta ilmapiiristä sai vastauksia skaalan kriittisimmästä päästä. Tämä on henkilöstölähtöisen kehittämisen kannalta merkittävää, sillä työntekijät eivät herkästi tuo esiin kehittämisideoita yhteisössä, jonka ilmapiiri ei ole avoin. Moni työyhteisö tekikin hankkeen aikana töitä ilma- piirinsä ja avoimuutensa eteen, ja siksi vastaukset ovat

### Työelämän laadun yhteistulokset viidestä kunnasta 2011-2013



2011  
2012  
2013

#### Mittarin asteikko:

- (0) Kerran vuodessa
- (1) Muutaman kerran vuodessa
- (2) Noin kerran kuukaudessa
- (3) Kaksi tai kolme kertaa kuukaudessa
- (4) Noin kerran viikossa
- (5) Muutaman kerran viikossa
- (6) Joka päivä

N 2011 = 2139

N 2012 = 2014

N 2013 = 1787

Kokemus työelämän laadusta viittaa tasoon, jolla työntekijät uskovat työnsä merkittävyyteen ja nauttivat sen sisällöstä. Työelämän laadukkaana kokeva työntekijä ottaa vastuuta, laittaa itsensä likoon ja tuntee omistajuutta työnsä hedelmistä.

Kun työntekijä kokee, että hänen työelämänsä on laadukasta, hän on energinen, sitoutunut ja työssään läsnä oleva. Jotta työntekijä voisi kokea, että hänen työelämänsä on laadukasta, hänen tarvitsee kokea merkityksellisyyttä, yhteisöllisyyttä ja työn iloa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tulokset niin työelämän laadun ilmenemisessä että sen edellytyksissä ovat parantuneet.

Työelämän laadun edellytyksissä, joihin on helpompi vaikuttaa kuin ilmenemiseen, merkityksellisyys on ollut alusta pitäen sangen korkea. Ihmiset ovat ylpeitä työstään ja tietävät, että heidän työpaikallaan tehdään tärkeää työtä. Näissä kysymyksissä hajonta vähentyi vastausjakson aikana. Yhteisöllisyyden kokemusta kuvaavissa

merkittävästi parantuneet. Joissain työyhteisöissä avoimuuteen on kuitenkin vielä matkaa.

Työn ilo -osiossa vastaukset olivat hyviä, ja ne parantuivat entisestään väitteissä "Lähden mielellään töihin.", "Minulle tulee työnteosta hyvä mieli." ja "Koen onnistumisen iloa työssäni.". Kun kysyttiin, onko työpäivän jälkeen hyvä ja energinen olo, hajonta oli merkittävä. Tulos on parantunut vuodesta 2011, mutta hälyttävän moni oli työpäivän jälkeen energinen harvemmin kuin kerran viikossa. LATU-mittauksen puruissa asia nousi esiin myös seuraavissa muodoissa: "Onko muka olemassa sellaisia töitä, joissa työpäivän jälkeen on hyvä ja energinen olo?" "Onko tehnyt kunnolla ja antaumuksella töitä, jos on työpäivän jälkeen virkeä?" Vastaavia reaktioita tuli väitteeseen "Minulla on töissä hauskaa." "Onko hyväksyttävää, että töissä on hauskaa? Henkilöstölähtöinen kehittäminen edellyttää luovuutta, innovatiivisuutta ja nopeita kokeiluja. Se tarvitsee ilmapiirin, jossa hauska on sallittua. Vastaukset parantuivat lupaavasti vuodesta 2011 vuoteen 2012. Liekö kunta-alan

rajut leikkaukset näkyvät tuloksissa, kun vuonna 2013 tulos oli heikentynyt. Nyt joukossa on myös vastaajia, joilla on töissä hauskaa korkeintaan muutaman kerran vuodessa.

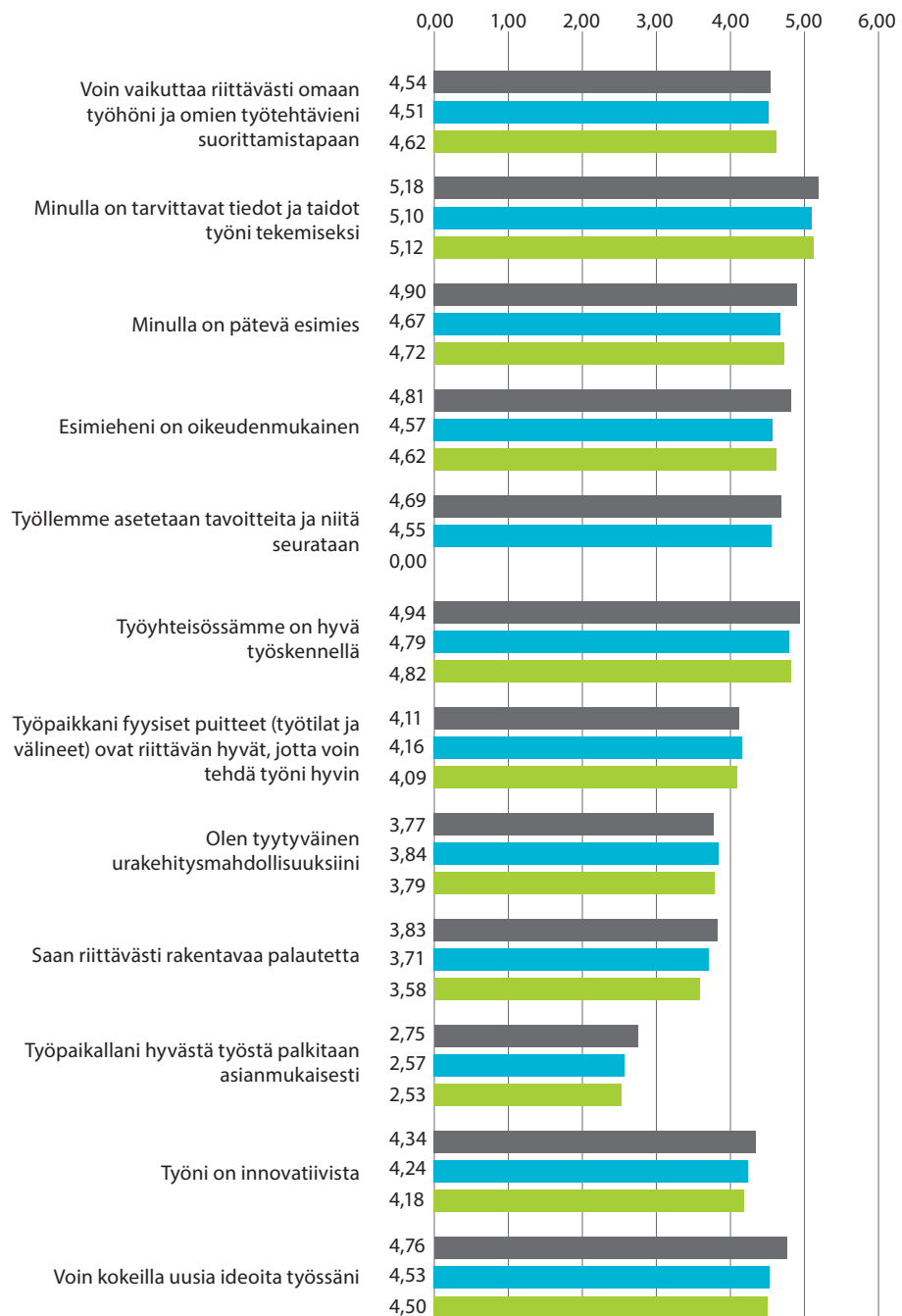
Työelämän laadun mahdollistajien kokemuksesta määrittäkoon erityisesti parannus kokemuksessa työn innovatiivisuudesta ja mahdollisuudessa kokeilla uusia ideoita

työssä. Voisi olettaa, että kun asioihin on kiinnitetty huomiota, myös tulokset ovat parantuneet. Tosin joskus huomion kiinnittäminen asioihin lisää tietoisuuttamme ja olemme aikaisempaa kriittisempiä asioiden tilasta. Näin oli esimerkiksi kohdassa ”mahdollisuuksissa vaikuttaa oman työn tekemistapaan”.


## Työelämän laadun mahdollistajien yhteistulokset viidestä kunnasta 2011-2013

2011  
2012  
2013

**Mittarin asteikko:**  
(0) Eri mieltä  
(6) Samaa mieltä







*Lupa tehdä toisin – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen on erityisesti kuntien johdolle, esimiehille ja kehittäjille tarkoitettu tarina Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen (LATU) opeista ja aikaansaannoksista. Hankkeessa haluttiin parantaa kuntien toimintaedellytyksiä henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen keinoin.*

*“Lopputuloksena täytyy syntyä mitattavaa eurotulosta, mutta prosessiin ei voi hypätä lopputuloksen kautta, vaan niiden asioiden kautta, jotka tuottavat lopputuloksen.”*