

Kunta-alan tuloksellisuuskysely 2015

Verkkajulkaisun ISBN 978-952-293-296-9

www.kt.fi



KT Kuntatyöntajat 2015
Niina Paakkonen
Niilo Hakonen

Kunta-alan tuloksellisuuskysely 2015

Kyselyn suunnitteluun ja tulosten analysointiin osallistuneet järjestöt:

KT Kuntatyöntajat
Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO
Kunta-alan koulutettu hoitohenkilöstö KoHo
Kunta-alan unioni

ISBN: 978-952-293-296-9 pdf-julkaisu

KT Kuntatyöntajat
Toinen linja 14
00530 HELSINKI
puh. 09 7711
www.kt.fi

Sisällysluettelo

1	Taustaksi.....	6
2	Tuloksellisuuskyselyn käsittely YT-toimikunnassa.....	8
3	Tuloksellisuustyö kuntaorganisaatioissa.....	9
3.1	Toimintaympäristö muutoksessa.....	9
3.2	Esimiestyötä ja toimintaprosesseja kehitettiin eniten.....	10
3.3	Kehittämistyö paransi tuloksellisuutta jonkin verran tai ainakin vähän.....	12
3.4	Tavoitteet korkeammalle tulevina vuosina.....	14
4	Onnistunut tuloksellisuustyö.....	16
4.1	Esimerkkejä onnistuneesta tuloksellisuustyöstä.....	16
4.2	Tuloksellisuuden ja taloudellisuuden kehittäminen on mahdollista koko organisaation tasolla.....	17
4.3	Toimialatasoinen kehittäminen painottui toiminnan ja prosessien kehittämiseen.....	19
4.4	Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymien yksiköissä saatiin tuloksia prosesseja kehittämällä.....	20
5	Tuloksellisuustyön vaikutukset.....	22
5.1	Tuloksellisuustyön vaikutukset olivat myönteisiä kaikenkokoisissa kuntaorganisaatioissa.....	22
5.2	Kunta-alalle tarvittaisiin lisää kehittämisen edelläkävijöitä.....	23
6	Mikä edistää ja mikä hidastaa tuloksellisuustyötä.....	26
6.1	Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan kehittämiseen.....	26
6.2	Aika ei riitä kehittämiselle?.....	27
7	Millaista tukea toivottiin tuloksellisuustyöhön.....	29
8	Johtopäätökset.....	30
	Kuvio 1. Tuloksellisuuden neljä osa-aluetta.....	6
	Kuvio 2. Kyselyn käsittely YT-toimikunnassa.....	8
	Kuvio 3. Millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyönne käynnistämiseen.....	9
	Kuvio 4. Kuinka paljon olette kehittäneet seuraavia asioita viimeisten kolmen vuoden aikana.....	11
	Kuvio 5. Kuinka paljon kunnat ja kuntayhtymät kehittivät seuraavia asioita vuonna 2011.....	12
	Kuvio 6. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana.....	13

Kuvio 7. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä.....	14
Kuvio 8. Kuinka paljon aiotte panostaa seuraavien asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana.....	15
Kuvio 9. Kehittämistyön vaikutukset organisaatiossa	22
Kuvio 10. Arvio tavoitetasosta tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä.....	24
Kuvio 11. Arvio tavoitetasosta työelämän laadun kehittämisessä	24
Kuvio 12. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisen tavoitetasot ristiintaulukoituna työelämän laadun kehittämisen tavoitetasojen kanssa	25
Kuvio 13. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyön onnistumista	26
Kuvio 14. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyönne onnistumista. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä.....	27
Kuvio 15. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat hidastaneet tuloksellisuustyötänne.....	28
Kuvio 16. Millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä.....	29
Taulukko 1. Tietoja vastaajaryhmistä	7
Taulukko 2. Onnistunut kehittäminen koko organisaatiossa viimeisten kolmen vuoden aikana	18
Taulukko 3. Onnistunut kehittäminen toimialatasolla viimeisten kolmen vuoden aikana	19
Taulukko 4. Onnistunut kehittäminen tuloksyksikkö- tai toimipistetasolla viimeisten kolmen vuoden aikana.....	21

Tiivistelmä

KT Kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt toteuttivat vuosina 2011–2014 tuloksellisuus-kampanjan. Sen tueksi selvitettiin kyselyllä loppusyksystä 2011 tuloksellisen toiminnan tilannetta kunnissa ja kuntayhtymissä. Uusi tuloksellisuuskysely tehtiin alkuvuodesta 2015. Sen tavoitteena oli muodostaa aiempaa tarkempi kokonaiskuva tuloksellisuuden kehittamisestä kunta-alalla. Tähän kyselyyn tuli yhteensä 248 vastausta, jotka olivat 207 kunnasta tai kuntayhtymästä. Kyselyn vastausprosentti oli 48 prosenttia vastausten määrällä mitattuna, ja vastaukset kattoivat 66 prosenttia kunta-alan henkilöstöstä.

Tulosten perusteella useimmissa kunnissa ja kuntayhtymissä tehdään tuloksellisuuteen liittyvää kehittämistyötä monipuolisesti ja lisäksi määrältään joko paljon tai ainakin jonkin verran. Viime vuosina kehittämisen kohteina ovat olleet erityisesti esimiestyö ja johtaminen, toiminnan ja prosessien kehittäminen sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Näitä samoja asioita ja lisäksi muun muassa työn sisältöjä ja työmenetelmiä sekä asiakaslähtöisyyttä aiotaan kehittää myös tulevina vuosina. Vastaajat myös arvioivat tekemiensä toimenpiteiden parantaneen organisaation tuloksellisuutta.

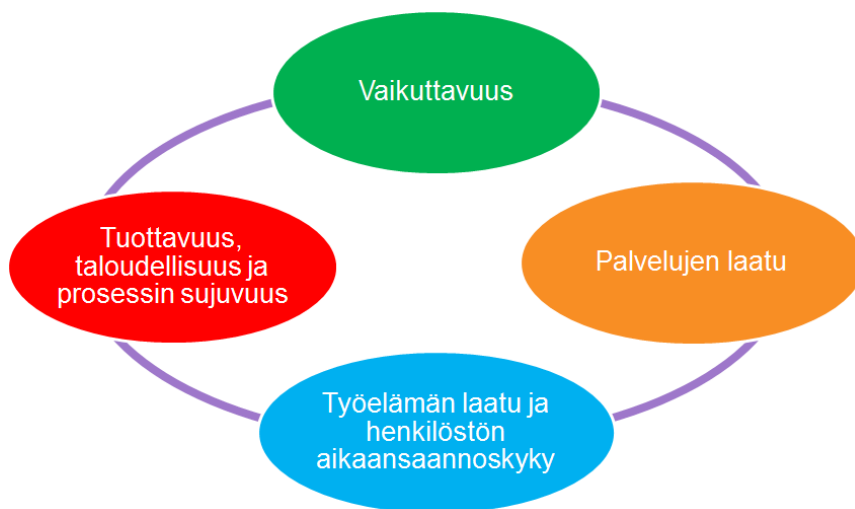
Kyselyssä kartoitettiin esimerkkejä onnistuneesta tuloksellisuustyöstä. Esimerkkejä kertyi yli tuhat. Vastausten perusteella eniten onnistumisia sekä koko kunnan tasolla että toimiala- ja tulosyksikkö- tai toimipistetasolla saatiin toiminnan ja prosessien kehittämisessä. Tuloksellisuustyön onnistumista edisti johdon ja henkilöstön yhteistyö, johdon ja esimiesten sitoutuminen sekä henkilöstön osallistaminen.

Tuloksellisuustyö on parantanut eniten organisaation osaamista, kustannustehokkuutta, yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja palvelun laatua. Lähes samaa tasoa olivat tuloksellisuustyön vaikutukset tuottavuuteen, prosessien sujuvuuteen, palvelujen vaikuttavuuteen ja henkilöstön innostukseen.

Ajan puute, keskeneräiset hallintouudistukset sekä se, että palkitseminen ei tue kehittämistä hidastivat kehittämistyötä.

1 Taustaksi

KT Kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt toteuttivat vuosina 2011–2014 tuloksellisuuskampanjan. Sen avulla pyrittiin edistämään tuloksellisuutta ja työelämän laatua sekä työelämän kehittämisen toimia kuntatyöpaikoilla, tukemaan käynnissä olevaa rakenneuudistusta sekä turvaamaan kuntapalvelujen tulevaisuus ja talouden tasapaino. Lisäksi tuloksellisuuskampanjan tavoitteena oli valvoa kuntien etua siinä, ettei valtakunnan tasolla aseteta määrällisiä tuottavuustavoitteita kunnille. Kunta-alan sopijaosapuolet vaikuttivat hallitusohjelmaan kuuluvassa Valtiovarainministeriön Kuntien tuottavuuden ja tuloksellisuuden koordinaatioryhmässä siihen, että tuloksellisuuskäsitteistö sisältää tuottavuuden lisäksi vaikuttavuuden, palvelujen laadun sekä työelämän laadun (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tuloksellisuuden neljä osa-aluetta

Tuloksellisuuskampanjan aikana on tehty kaksi kyselyä tuloksellisuustyöstä. Tämä kysely on tuloksellisuuskampanjan loppukysely ja samalla alkukartoitus vuonna 2015 käynnistettävälle Kunteko2020-ohjelmalle. Tuloksellisuusyhteistyötä on tehty kunta-alalla 1980-luvun lopulta lähtien.

Tuloksellisuuskysely 2015:llä selvitettiin, millaista tuloksellisuustyötä kunnissa ja kuntayhtymissä tehtiin, sekä mitkä ovat tuloksellisuustyön esteet, edistäjät ja vaikutukset. Kyselyssä tiedusteltiin myös, millaisessa kehittämisessä kunnat ja kuntayhtymät ovat onnistuneet viimeisten kolmen vuoden aikana

Tuloksellisuuskysely lähetettiin Manner-Suomen kuntien ja kuntayhtymien työnantaja-asemassa oleville KT-yhteyshenkilöille tammikuussa 2015. Kyselyyn toivottiin vastauksia kuntien ja kuntayhtymien johdolta, henkilöstöjohdolta ja toimialajohtajilta. Kyselyyn sai vastata useampi henkilö kunnan tai kuntayhtymän sisältä. Näyttäytyyhän tuloksellisuustyö usein erilaisena, kun sitä katsoo koko kunnan tai kuntayhtymän tasolta verrattuna esimerkiksi yksittäiseen toimialaan tai yksikköön. Lisäksi toivottiin, että kyselyä käsiteltäisiin yhteistyössä henkilöstön kanssa, mikäli se vain on mahdollista.

Vastaukset edustavat kattavasti koko kunta-alaa Suomessa

Kyselyyn tuli yhteensä 248 vastausta, jotka olivat 207 kunnasta tai kuntayhtymästä. Kaikki vastaukset käsiteltiin kyselyssä samanarvoisina, ellei erikseen ole mainittu painotuksesta henkilöstömäärän mukaan*. Kyselyn vastausprosentti oli 48 prosenttia vastausten määrällä mitattuna. Kaikkiaan saadut vastaukset kattoivat 66 prosenttia kunta-alan henkilöstöstä.

Kunnat ja kuntayhtymät on jaoteltu raportissa viiteen vastaajaryhmään:

1. yli 5000 työntekijän kunnat
2. 500–5000 työntekijän kunnat
3. alle 500 työntekijän kunnat
4. sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymät
5. muut kuntayhtymät.

Muita kuntayhtymiä ovat koulutuksen, teknisen ja elinkeinoalan kuntayhtymät sekä maakuntaliitot. Tässä julkaisussa kunnista ja kuntayhtymistä käytetään yhteisnimitystä kuntatyönantajat.

Aikaisempi kunta-alan tuloksellisuuskysely toteutettiin loppusyksystä 2011 ja yhteenveto tuloksista valmistui keväällä 2012. Tässä raportissa tuloksia verrataan vuoden 2011 tuloksiin mahdollisuuksien mukaan. Vain osa kysymyksistä oli täsmälleen samoja.

Yli 5000 työntekijän kunnista kyselyyn vastasivat yhtä lukuun ottamatta kaikki. Heidän vastaustensa osuus kaikista kyselyyn tulleista vastauksista oli määrällisesti kuitenkin vain kymmenen prosenttia. Lähes puolet (48 %) 500–5000 työntekijän kunnista vastasi kyselyyn. Niiden osuus kaikista kyselyyn tulleista vastauksista oli 26 %. Alle 500 työntekijän kunnista kyselyyn vastasi 40 prosenttia. Heidän vastaustensa osuus kaikista vastauksista oli suurin, 34 prosenttia. Sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymistä suurin osa (67 %) vastasi kyselyyn. Heidän vastaustensa osuus kaikista vastauksista oli 16 prosenttia. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä puolestaan vastasi lähes puolet (48 %), ja vastausten osuus kaikista vastauksista oli 14 prosenttia. (Taulukko 1.) Vastausprosentti vastaajaryhmän sisällä oli samaa tasoa, mitattiinpa sitä vastausten lukumäärällä tai vastanneiden organisaatioiden henkilömäärällä.

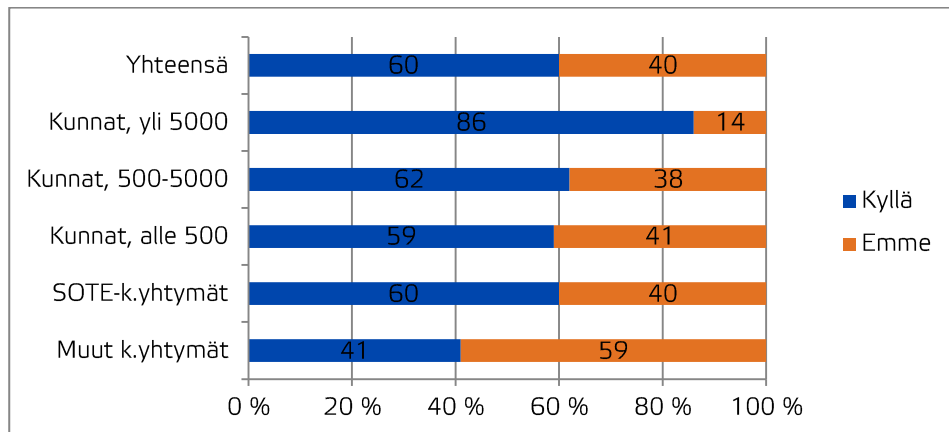
Taulukko 1. Tietoja vastaajaryhmistä

Vastaajaryhmä	Vastauksia kpl	Vastausprosentti vastaajaryhmän sisällä	Osuus kaikista vastauksista	*Henkilöstömäärän osuus kaikista vastauksista
Yli 5000 työntekijän kunnat	24	92 %	10 %	47 %
500–5000 työntekijän kunnat	64	48 %	26 %	26 %
Alle 500 työntekijän kunnat	85	40 %	34 %	5 %
SOTE-kuntayhtymät	40	67 %	16 %	19 %
Muut kuntayhtymät	35	48 %	14 %	3 %
Yhteensä	248	48 %	100 %	100 %

Koska osa vastauksista poikkeaa toisistaan vastaajaryhmän mukaan, on KT:n verkkosivuilla (www.kt.fi) vastaajaryhmäkohtaiset tulostaulukot. Lisäksi raportin kuvissa on parissa kohdassa tulokset esitetty erikseen henkilöstömäärällä painotettuna. Raportissa ei ole käytetty vastaajaryhmittäisiä katokertoimia.

2 Tuloksellisuuskyselyn käsittely YT-toimikunnassa

Vastaajilta kysyttiin, aikovatko he käsitellä kyselyä ja sen tuloksia YT-toimikunnassa. Työnantajista 60 prosenttia kertoi aikovansa käsitellä kyselyä YT-toimikunnassa (ks. kuvio 2). Yleisintä se oli yli 5000 työntekijän kunnissa, joista valtaosa (86 %) kertoi vievänsä kyselyn YT-toimikunnan käsittelyyn, kun sen sijaan vain reilu 40 prosenttia muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä aikoi tehdä niin.



Kuvio 2. Kyselyn käsittely YT-toimikunnassa

3 Tuloksellisuustyö kuntaorganisaatioissa

3.1 Toimintaympäristö muutoksessa

Kyselyssä selvitettiin, millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset vaikuttivat tuloksellisuustyön käynnistämiseen kunta-alalla. Tulokset on raportoitu kuviossa 3.

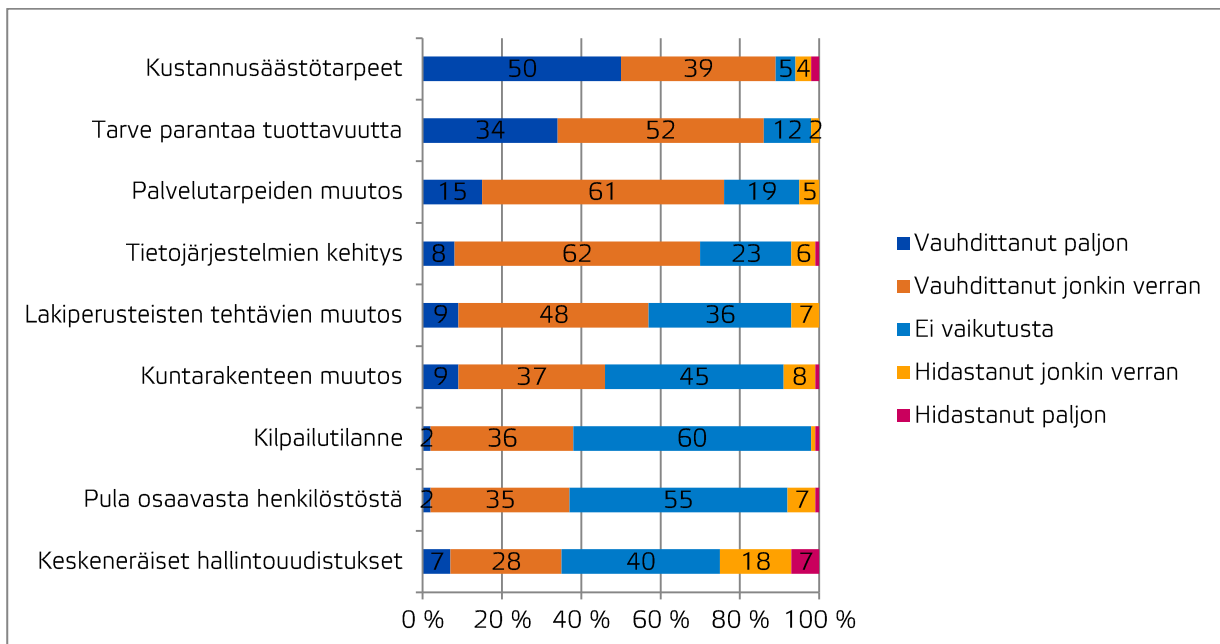
Vastaajaryhmien välillä oli eroja siinä, kuinka paljon he kokivat kustannussäästötarpeiden vaikuttaneen tuloksellisuustyönsä käynnistämiseen. Kolme neljäsosaa (79 %) yli 5000 työntekijän kunnista koki, että kustannussäästötarpeet vauhdittivat paljon tuloksellisuustyön aloittamista. Alle 500 työntekijän kunnista vain 35 prosenttia ajatteli kustannussäästötarpeiden vaikuttaneen siihen paljon.

Tuottavuuden parantamisen tarve vaikutti eniten suurten, yli 5000 työntekijän, kuntien tuloksellisuustyön käynnistämiseen. Heistä yli puolet (52 %) ajatteli, että tuottavuuden parantamisen tarve vauhditti tuloksellisuustyön aloittamista, kun ainoastaan 25 prosenttia alle 500 työntekijän kunnista koki niin. Erot vastaajaryhmien välillä eivät muuten olleet kovin suuria.

Myös palvelutarpeiden muutos, tietojärjestelmien kehitys, lakiperusteisten tehtävien muutos ja kuntarakenteiden muutos vauhdittivat tuloksellisuustyön käynnistämistä.

Keskeneräiset hallintouudistukset hidastavat tuloksellisuustyön käynnistämistä eniten pienissä ja keskisuurissa kunnissa

Osa vastaajista koki, että keskeneräiset hallintouudistukset hidastivat tuloksellisuustyön käynnistämistä. Vaikutus oli suurin 500–5000 työntekijän kunnissa ja alle 500 työntekijän kunnissa, joista noin kolmasosa koki hallintouudistusten hidastaneen kehitystyötä. Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä sen sijaan yli puolet (52 %) ajatteli, että keskeneräiset hallintouudistukset vauhdittivat paljon tai jonkin verran heidän kehittämistyönsä käynnistämistä. Valtaosa (74 %) muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä ajatteli, että hallintouudistuksilla ei ollut vaikutusta heidän toimintaansa.



Kuvio 3. Millaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet tuloksellisuustyönsä käynnistämiseen

Kustannussäästötarpeet yhä yleisin syy tuloksellisuustyön käynnistämiseen

Myös vuoden 2011 tuloksellisuuskyselyssä kustannussäästötarpeet vaikuttivat eniten tuloksellisuustyön käynnistämiseen. Lisäksi palvelutarpeiden muutos nähtiin merkittävänä käynnistämistä vauhdittavana tekijänä. Kilpailutilanteella ei koettu olevan merkittäviä vaikutuksia tuloksellisuustyöhön kummassakaan kyselyssä.

3.2 Esimiestyötä ja toimintaprosesseja kehitettiin eniten

Kuntatyönantajien piti arvioida kyselyssä, kuinka paljon he ovat kehittäneet alla listattuja asioita viimeisen kolmen vuoden aikana.

- o Enemmän arvoa asiakkaalle
- o Esimiestyö ja johtaminen
- o Innovaatiot ja teknologia
- o Jatkuvan parantamisen toimintamalli
- o Joustavat työajat
- o Kannustava palkkaus ja palkitseminen
- o Osaaminen ja sen kehittäminen
- o Toiminnan ja prosessien kehittäminen
- o Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus
- o Tuottavuuden ja laadun mittaaminen
- o Työelämän laadun parantaminen
- o Työn sisällöt ja työmenetelmät
- o Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen
- o Verkostomainen toiminta

Alle 500 työntekijän kunnat kehittävät muita vähemmän

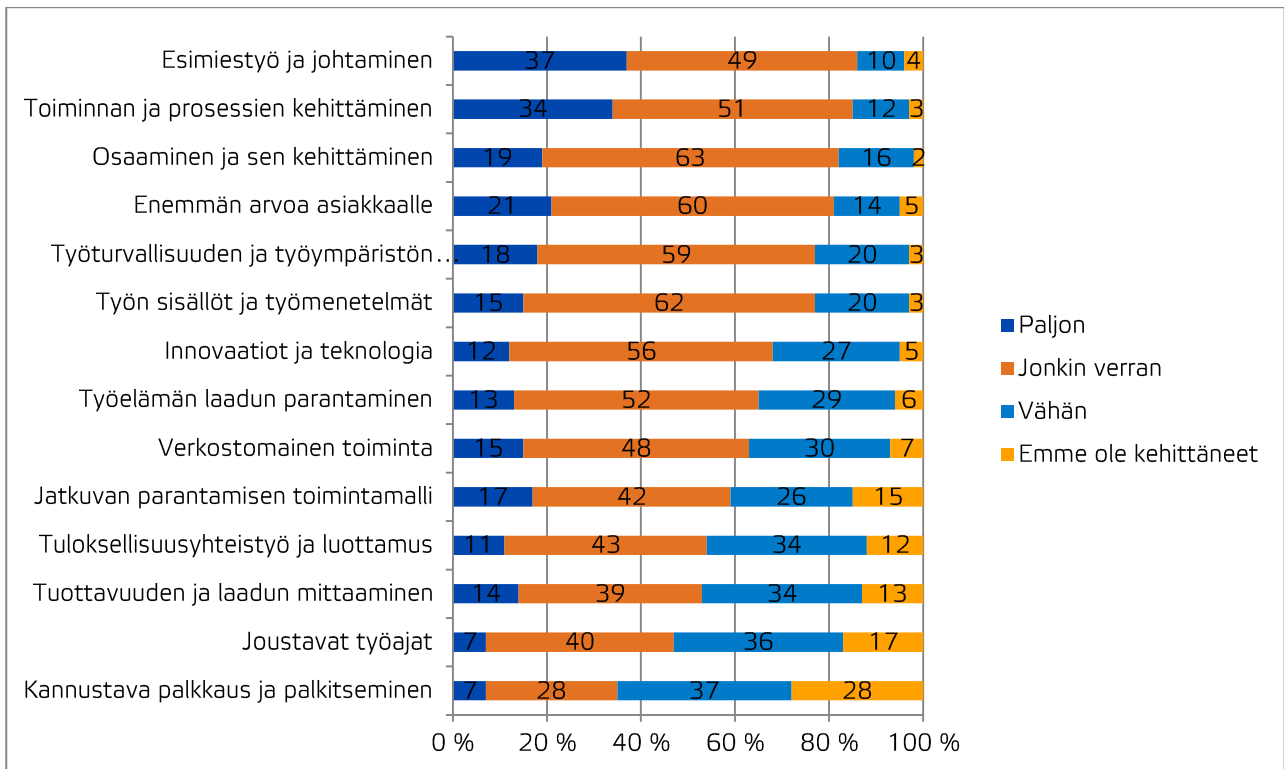
Vastaajat kertoivat kehittäneensä eniten esimiestyötä ja johtamista (ks. kuvio 4). Vastaajaryhmien välillä oli kuitenkin eroja. Kun noin kolme viidesosaa (58 %) yli 5000 työntekijän kunnista kertoi kehittäneensä paljon esimiestyötä ja johtamista, alle 500 työntekijän kunnista sitä kehitti viidennes. Hieman keskimääräistä useampi kuntayhtymä vastasi, ettei kehittänyt esimiestyötä ja johtamista lainkaan. Toimintaa ja prosesseja kehitettiin toiseksi eniten, sitä kertoi kehittävänsä paljon tai jonkin verran 85 prosenttia vastaajista.

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kuntayhtymät ja yli 5000 työntekijän kunnat olivat innokkaimpia kehittäjiä. Alle 500 työntekijän kunnat puolestaan erottuivat joukosta sillä, että heillä näyttäisi olevan kehitystyötä vähemmän kuin muilla vastaajaryhmillä. Osittain kysymys voi olla siitä, että isommassa organisaatiossa tapahtuu jo luonnostaan enemmän, koska yksiköitä ja ihmisiä on enemmän. Kehittäminen voi olla myös organisoidumpaa. Pienen organisaation vahvuus puolestaan voi olla ketteryys ja se, että ihmiset tuntevat toisensa paremmin.

SOTE-kuntayhtymät ovat innokkaimpia joustavien työaikojen ja kannustavan palkkauksen kehittäjiä

Joustavien työaikojen kehitystä oli eniten sosiaali- ja terveysalojen kuntayhtymissä. Heistä kymmenen prosenttia kehitti sitä paljon ja 53 prosenttia jonkin verran. Vain 35 prosenttia 500–5000 työntekijän kunnista kehitti sitä paljon tai jonkin verran. Noin kolmasosa muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä ei kehittänyt joustavia työaikoja olleenkaan, kun vastaava osuus yli 5000 työntekijän kunnista oli neljä prosenttia. Muiden vastaajaryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja.

Kuntayhtymät kehittivät kannustavaa palkkausta ja palkitsemista selvästi kuntia enemmän. Kuntayhtymistä noin puolet kehitti kannustavaa palkkausta paljon tai jonkin verran, yli 5000 ja alle 500 työntekijän kunnista noin neljännes. Keskipokoiset ja pienemmät kunnat vastasivat keskimääräistä useammin, etteivät kehittäneet kannustavaa palkkausta ja palkitsemista kolmen viime vuoden aikana.

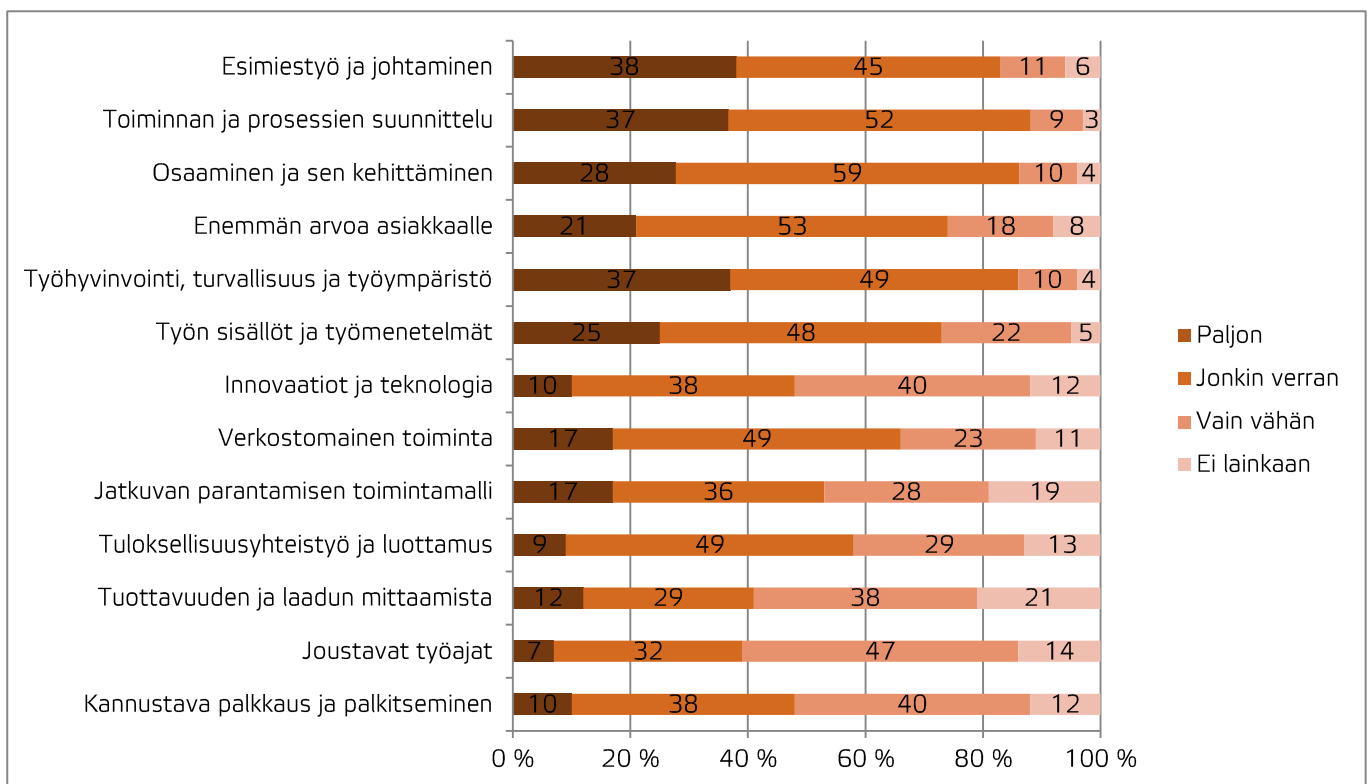


Kuvio 4. Kuinka paljon olette kehittäneet seuraavia asioita viimeisten kolmen vuoden aikana

Kehittämisen painopisteet ovat pysyneet samoina

Vuoden 2011 tuloksellisuuskyselyssä kysyttiin, mitä tuloksellisuustyötä kuntatyönantajat tekivät vuoden 2011 aikana (kuviot 5). Tuloksien perusteella näyttää siltä, että kehittämisen painopisteet ovat säilyneet samoina vuosien varrella. Tuloksellisuuden kehittämistä on tehty monissa asioissa vähintään jonkin verran. Merkittävimmin eroina on, että kolmessa vuodessa paljon tai jonkin verran innovaatioita ja teknologiaa kehittäneiden kuntaorganisaatioiden määrä on noussut 20 prosenttiyksikköä. Myös tuottavuuden ja laadun mittaamista kehittäneiden kuntatyönantajien osuus oli selvästi noussut.

Sen sijaan kannustavan palkkauksen kohdalla sellaisten kuntatyönantajien osuus on kasvanut, jotka eivät ole sitä kehittäneet. Tulos on ymmärrettävä, sillä vuonna 2011 työ- ja virkaehtosopimuksissa oli paikallinen järjestelyerä, jota tuli kohdentaa ensisijaisesti tuloksellisuutta edistävien toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyjen tukemiseen, paikallisten palkkauseräkohtien korjaamiseen ja paikallisten palkkausjärjestelmien edelleen kehittämiseen. Viimeksi tällainen paikallinen järjestelyerä oli vuonna 2013.



Kuvio 5. Vuoden 2011 tuloksellisuuskyselystä: Kuinka paljon kunnat ja kuntayhtymät kehittivät seuraavia asioita vuonna 2011

3.3 Kehittämistyö paransi tuloksellisuutta jonkin verran tai ainakin vähän

Kun edellisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka paljon eri asioita kehitettiin viimeisten kolmen vuoden aikana. Tässä luvussa tarkastellaan vastaajien arvioita, kuinka paljon niiden kehittäminen paransi tuloksellisuutta. Kuvion 6 vastaukset ovat samassa järjestyksessä kuin kuviossa 4.

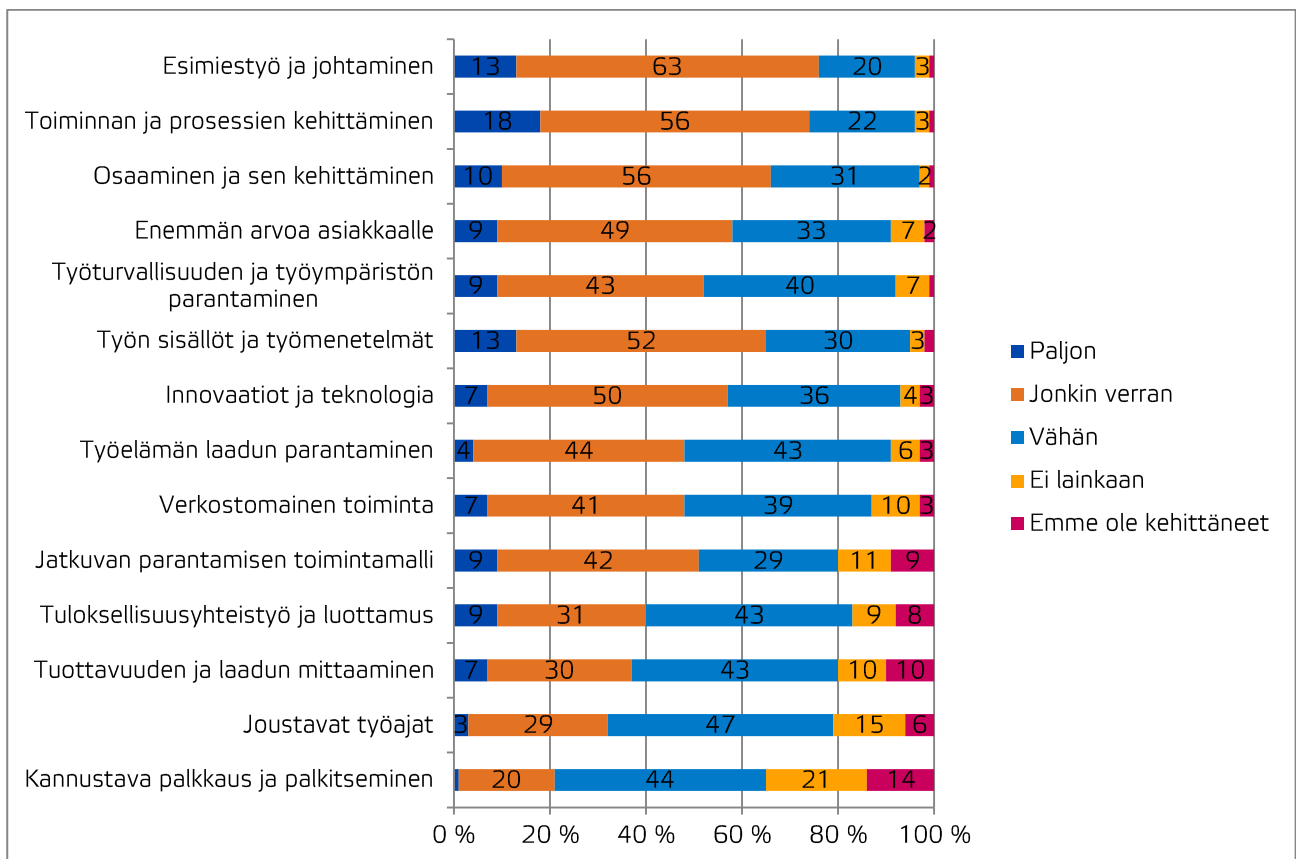
Eniten tuloksellisuutta paransivat esimiestyön ja johtamisen sekä toiminnan ja prosessien kehittäminen

Noin 76 prosenttia vastaajista arvioi, että esimiestyön ja johtamisen kehittäminen paransi tuloksellisuutta paljon tai jonkin verran. Erityisesti kuntayhtymät kokivat, että esimiestyön ja johtamisen kehittäminen paransi tuloksellisuutta paljon. Kuntayhtymistä yli viidesosa arvioi näin.

Yleiskuva vastauksista oli, että kaikenlainen kehittäminen on parantanut tuloksellisuutta, ja mitä enemmän on kehitetty, sitä enemmän tuloksellisuus on parantunut. Kuviot 4 ja 6 muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Järjestyksestä poikkeavat myönteiseen suuntaan työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittäminen, innovaatioiden ja teknologian hyödyntäminen sekä jatkuvan parantamisen toimintamalli. Minkään yhden asian kehittäminen ei yleensä ole saanut aikaan hyvin suuria tuloksellisuusvaikutuksia.

SOTE-kuntayhtymät kokivat muita vastaajaryhmiä enemmän, että joustavien työaikojen sekä kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen paransivat myös tuloksellisuutta

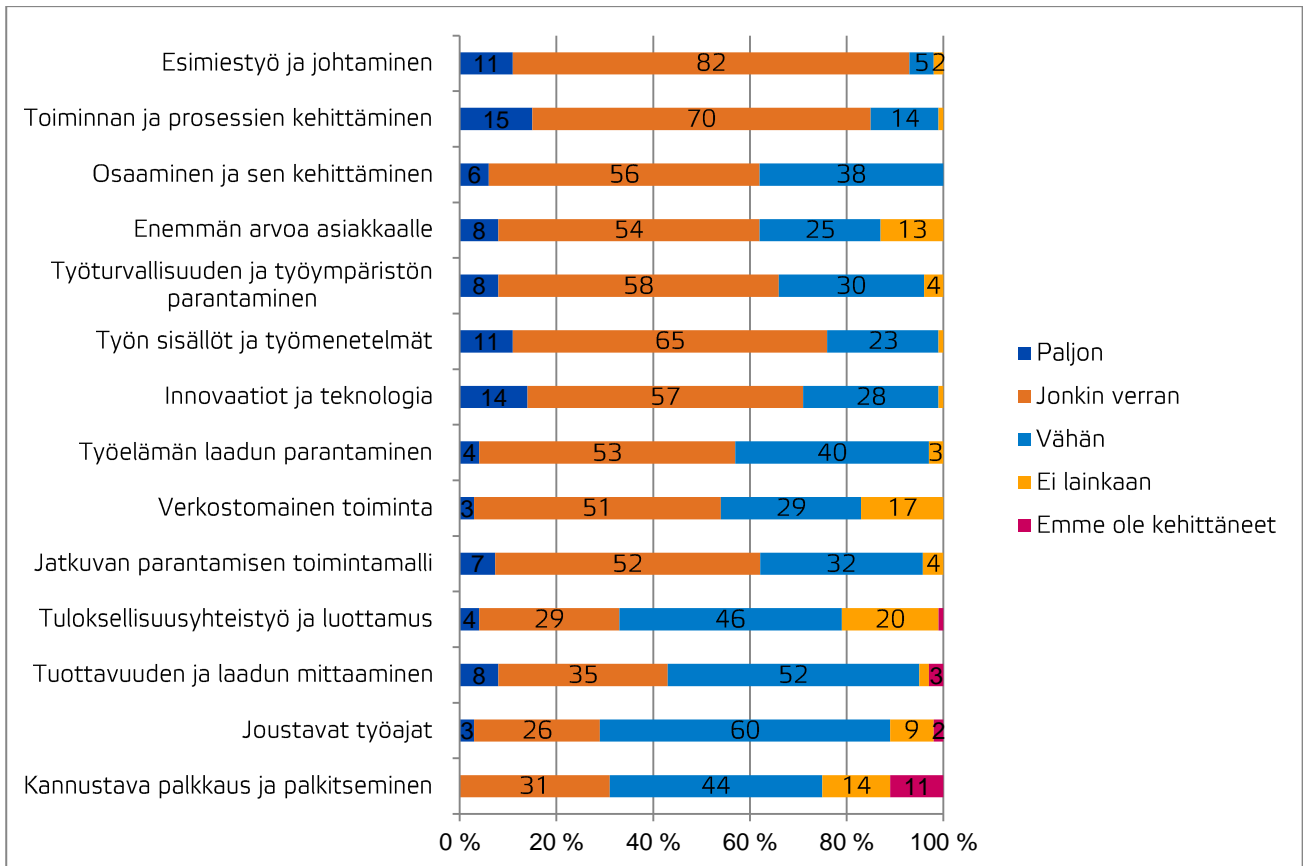
Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä 56 prosenttia ajatteli, että joustavien työaikojen kehittäminen paransi heidän tuloksellisuuttaan paljon tai jonkin verran. Vähiten vaikutuksia havaitsivat 500–5000 työntekijän kunnat, joista vastaava osuus oli noin 20 prosenttia.



Kuvio 6. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana

Kehittäminen parantaa tuloksellisuutta, ja suuret kuntatyönantajat kehittävät enemmän

Kuviossa 7 on painotettu edellisen kysymyksen vastauksia henkilöstömäärällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos annettu vastaus koskee esimerkiksi 5000 työntekijää, niin se saa suuremman, henkilömäärän mukaisen painoarvon kuin vastaus, joka koskee vain 50 työntekijää. Siksi suurten kuntien ja kuntayhtymien vastaukset painottuvat tuloksissa. Organisaation tuloksellisuuden koettiin kehittyneen jonkin verran enemmän, ja emme ole kehittäneet -vastausten osuus jää häviävän pieneksi useissa kehittämiskohteissa.



Kuvio 7. Kuinka paljon seuraavien asioiden kehittäminen paransi organisaationne tuloksellisuutta viimeisten kolmen vuoden aikana. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä.

3.4 Tavoitteet korkeammalle tulevina vuosina

Kuntatyönantajilta kysyttiin, kuinka paljon he aikovat panostaa edellä mainittujen asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana. Kyselyn vastausten perusteella kunta-alalla panostetaan kehittämiseen tulevina vuosina entistä enemmän (kuvio 8).

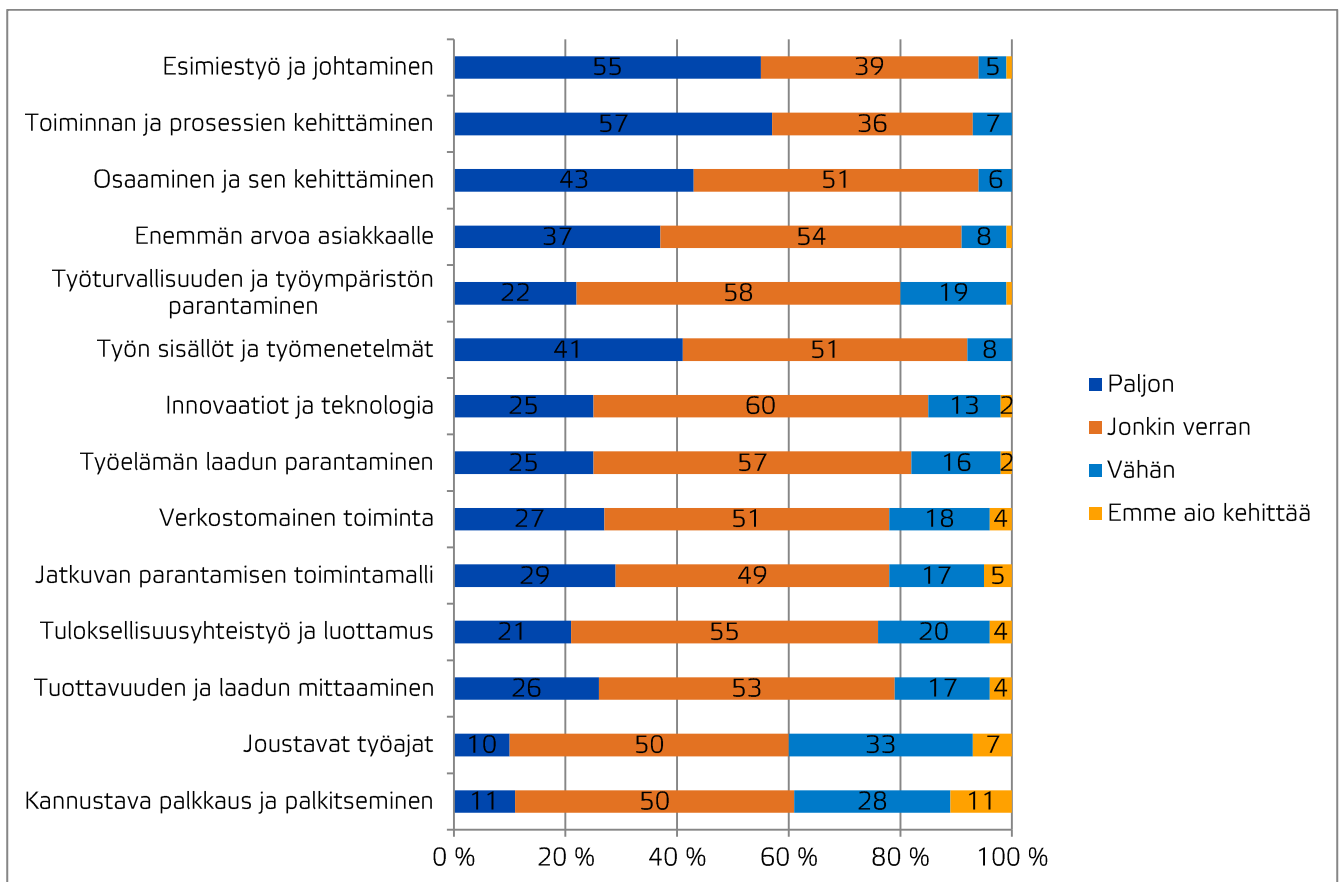
Esimiestyön ja johtamisen sekä toiminnan prosessien kehittämiseen aiotaan panostaa tulevaisuudessakin

Esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen aiotaan panostaa tulevaisuudessa paljon. Yli 5000 työntekijän kunnista 79 prosenttia ilmoitti aikovansa kehittää sitä paljon ja loputkin heistä kertoi kehittävänsä sitä jonkin verran. Alle 500 työntekijän kunnista esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen paljon satsaavia oli 38

prosenttia työnantajista. Sen sijaan toiminnan ja prosessien kehittäminen oli melko tasaista eri vastaajaryhmillä.

Vastaajaryhmien välillä on melko suurta vaihtelua, kun tarkastelee joustavien työaikojen kehitystä. Eniten sitä aikoivat kehittää yli 5000 työntekijän kunnat ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät. Heistä lähes 80 prosenttia aikoi kehittää sitä paljon tai jonkin verran. Vähäisintä kehittämistoimintaa olisi alle 500 työntekijän kunnissa. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä 15 prosenttia ilmoitti, ettei aio kehittää sitä seuraavien kolmen vuoden aikana.

Kannustavaa palkkausta ja palkitsemista aiotaan kehittää tulevaisuudessa eniten yli 5000 työntekijän kunnissa ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymissä. Alle 500 työntekijän kunnista 18 prosenttia ilmoitti, ettei aio kehittää sitä tulevaisuudessakaan.



Kuvio 8. Kuinka paljon aiotte panostaa seuraavien asioiden kehittämiseen tulevien kolmen vuoden aikana

4 Onnistunut tuloksellisuustyö

4.1 Esimerkkejä onnistuneesta tuloksellisuustyöstä

Tuloksellisuuskyselyssä kartoitettiin, millaisessa kehittämistyössä kuntatyöntajat onnistuivat koko organisaation tasolla kolmen viime vuoden aikana. Heitä pyydettiin kertomaan myös onnistuneet kehittämistyöt toimialatasolla (esim. terveystoimi, sivistystoimi) sekä tulosyksikkö- tai toimipistetasolla.

Onnistumiset kehittämisessä luokiteltiin 18 luokkaan, jotka mukailevat kuvion 4 teemoja. Onnistuminen merkittiin aina vain yhteen luokkaan, vaikka useammassa tapauksissa sen olisi voinut luokitella useampaan luokkaan. Kyselyssä ei selvitetty sitä, kuinka paljon erilaisia asioita kehitettiin suhteessa onnistumisiin. Alla on esimerkkejä luokittelun sisältämistä onnistumisista.

Toiminnan ja prosessien kehittäminen

- o organisaatorakenteen uudistaminen
- o yhtenäisten ohjeiden laatiminen
- o yhtiöittäminen

Tuloksellisuus ja taloudellisuus

- o harkinta sijaisten rekrytoinnissa
- o kustannustehokkuus

Esimiestyö ja johtaminen

- o esimiesten koulutukset
- o johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen
- o päätöksenteon hajauttaminen

Innovaatiot ja teknologia

- o sähköisten asiakasjärjestelmien ja kokouskäytäntöjen kehittäminen/käyttöönottoaminen

Työelämän laadun parantaminen

- o työhyvinvoinnin kartoittaminen kyselyllä
- o tavoite varhaiseen puuttumiseen ja ennaltaehkäisyyn

Verkostomainen toiminta

- o SOTE-yhteistyö
- o toimialojen välinen yhteistyö

Tuottavuuden ja laadun mittaaminen

- o palvelujen vaikuttavuuden arviointi
- o tulosmittarien kehittäminen

Työn sisällöt ja työmenetelmät

- o henkilöstö- ja/tai taloushallinnon uusien toimintatapojen kehittäminen
- o joustavuus ja liikkuvuus työtehtävissä

Enemmän arvoa asiakkaalle

- o asiakaslähtöinen työskentely
- o ennaltaehkäisevä työ esim. lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä

Osaaminen ja sen kehittäminen

- o esimies- ja alaistaitojen kehittäminen
- o säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen

Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu

- o henkilöstösuunnittelun parantaminen
- o rekrytoinnin kehittäminen esim. ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi

Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen

- o sairauspoissaolojen vähentäminen
- o työsuojelun kehittäminen

Kannustava palkkaus ja palkitseminen

- o arviointi- ja tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen

Tiedotus ja viestintä

- o sisäinen viestintä esim. työpaikkapalaverit

Joustavat työajat

- o etätöiden lisääminen
- o liukuvan työajan käyttöönotto

Riskienhallinta ja ennakointi

- o riskienhallinnan parantaminen

Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus

- o yhteistoiminnan kehittäminen

Jatkuvan parantamisen toimintamalli

- o henkilöstön ottaminen mukaan kehitystoimintaan

4.2 Tuloksellisuuden ja taloudellisuuden kehittäminen on mahdollista koko organisaation tasolla

Vastaajat listasivat onnistumisia, joissa he onnistuivat koko organisaation tasolla (taulukko 2). Yhteensä onnistumisia ilmoitettiin lähes 500 kappaletta.

Yli 5000 työntekijän kuntien sekä sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymien onnistumiset painottuvat keskimääräistä useammin toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Kunnat, joissa on 500–5000 työntekijää, onnistuivat tavanomaista useammin esimiestyön ja johtamisen kehittämisessä, ja puolestaan alle 500 työntekijän kunnat kokivat eniten onnistumisia tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen liittyvissä kehittämistöissä. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmä koki onnistumisia selvästi keskimääräistä useammin tuottavuuden ja laadun mittaamisen kehittämisessä.

Yli 5000 työntekijän kunnat kokivat onnistumisia tavanomaista harvemmin tuloksellisuuden ja taloudellisuuden kehittämisessä. Alle 500 työntekijän kunnat ja muut kuntayhtymät -vastaajaryhmässä puolestaan onnistumisia koettiin keskimääräistä harvemmin esimiestyössä ja johtamisessa.

Taulukko 2. Onnistunut kehittämistyö koko organisaatiossa viimeisten kolmen vuoden aikana

Onnistunut tuloksellisuustyö	Kunnat, yli 5000	Kunnat, 500–5000	Kunnat, alle 500	SOTE-k.yhtymät	Muut k.yhtymät	Yhteensä	
						%	lkm
Toiminnan ja prosessien kehittäminen	37 %	15 %	16 %	24 %	16 %	19 %	92
Tuloksellisuus ja taloudellisuus	6 %	14 %	19 %	12 %	13 %	14 %	68
Esimiestyö ja johtaminen	13 %	16 %	5 %	10 %	6 %	10 %	47
Innovaatiot ja teknologia	8 %	11 %	5 %	8 %	9 %	8 %	39
Työelämän laadun parantaminen	6 %	10 %	7 %	8 %	7 %	8 %	38
Verkostomainen toiminta	10 %	4 %	10 %	4 %	7 %	8 %	37
Tuottavuuden ja laadun mittaaminen	2 %	5 %	3 %	3 %	13 %	5 %	24
Työn sisällöt ja työmenetelmät	0 %	3 %	7 %	9 %	3 %	5 %	23
Enemmän arvoa asiakkaalle	8 %	1 %	3 %	6 %	6 %	4 %	18
Osaaminen ja sen kehittäminen	2 %	2 %	5 %	5 %	5 %	4 %	18
Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu	2 %	4 %	1 %	5 %	4 %	3 %	15
Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen	0 %	3 %	4 %	0 %	7 %	3 %	15
Kannustava palkkaus ja palkitseminen	2 %	5 %	3 %	1 %	0 %	3 %	13
Tiedotus ja viestintä	2 %	2 %	4 %	0 %	2 %	2 %	11
Joustavat työajat	0 %	1 %	2 %	3 %	0 %	1 %	6
Riskienhallinta ja ennakointi	2 %	0 %	2 %	1 %	2 %	1 %	6
Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus	0 %	2 %	2 %	0 %	0 %	1 %	6
Jatkuvan parantamisen toimintamalli	0 %	2 %	2 %	1 %	0 %	1 %	6
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	482

Osaamisen kehittämiseen panostetaan, mutta siinä ei koeta onnistumisia

Raportin kuviossa 4 vastaajat arvioivat, mitä asioita he ovat kehittäneet kolmen viime vuoden aikana, ja puolestaan taulukossa 2 on heidän onnistuneet kehittämistyönsä. Kun vertaa näitä kahta tilastoa, niin huomaa, että ne kohtaavat suurin piirtein. Osa-alueet, joita kuntatyönantajat arvioivat kehittävänsä eniten, ovat myös niitä, joissa he kokivat saavansa eniten onnistumisia.

Merkittävimmät erot ovat kannustavan palkkauksen ja osaamisen kehittämisen kohdalla. Kannustava palkkaus oli osa-alue, johon kuntatyönantajat kokivat panostavansa muita osa-alueita vähemmän, mutta kuitenkin siinä koetaan onnistumisia enemmän kuin voisi odottaa. Sen sijaan osaaminen ja sen kehittäminen oli kolmanneksi yleisin kehittämisen osa-alue, mutta onnistumisissa se ei ole kärkipäässä.

4.3 Toimialatasoinen kehittämistyö painottui toiminnan ja prosessien kehittämiseen

Vastaajat kertoivat, millaisessa kehittämisessä he onnistuivat toimialatasolla viimeisten kolmen vuoden aikana. Onnistumisia oli yhteensä noin 350. (Taulukko 3.) Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät kokivat onnistumisia keskimääräistä enemmän toiminnan ja prosessien, työn sisältöjen ja työmenetelmien sekä rekrytoinnin ja henkilöstösuunnittelun kehittämisessä. Myös yli 5000 työntekijän kunnat kokivat keskimääräistä useammin onnistumisia rekrytoinnissa ja henkilöstösuunnittelussa. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmällä oli selvästi keskimääräistä enemmän onnistumisia kehittämisessä, jotka koskivat asiakkaiden arvon lisäämistä sekä osaamisen kehittämistä. Heillä oli myös tavanomaista enemmän onnistuneita kehittämistoimenpiteitä verkostomaisessa toiminnassa, kuten myös alle 500 työntekijän kunnilla.

Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät kokivat keskimääräistä vähemmän onnistumisia tuloksellisuuden ja taloudellisuuden kehittämisessä, kun sen sijaan muut kuntayhtymät -vastaajaryhmässä selvästi keskimääräistä harvemmin onnistuttiin toiminnan ja prosessien sekä työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittämisessä.

Taulukko 3. Onnistunut kehittämistyö toimialatasolla viimeisten kolmen vuoden aikana

Onnistunut tuloksellisuustyö	Kunnat, yli 5000	Kunnat, 500–5000	Kunnat, alle 500	SOTE-k.yhtymät	Muut k.yhtymät	Yhteensä	
						%	lkm
Toiminnan ja prosessien kehittäminen	27 %	31 %	32 %	39 %	17 %	31 %	109
Verkostomainen toiminta	8 %	7 %	16 %	5 %	17 %	11 %	39
Innovaatiot ja teknologia	7 %	9 %	8 %	10 %	9 %	9 %	31
Työn sisällöt ja työmenetelmät	2 %	11 %	9 %	15 %	0 %	9 %	31
Enemmän arvoa asiakkaalle	4 %	10 %	8 %	5 %	18 %	8 %	30
Tuloksellisuus ja taloudellisuus	11 %	7 %	8 %	3 %	12 %	8 %	28
Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu	11 %	4 %	5 %	10 %	3 %	6 %	22
Esimiestyö ja johtaminen	6 %	5 %	7 %	3 %	0 %	5 %	18
Tuottavuuden ja laadun mittaaminen	8 %	5 %	2 %	0 %	3 %	4 %	13
Osaaminen ja sen kehittäminen	8 %	3 %	0 %	2 %	12 %	3 %	12
Työelämän laadun parantaminen	0 %	5 %	1 %	2 %	3 %	2 %	8
Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen	2 %	1 %	1 %	2 %	3 %	1 %	5
Kannustava palkkaus ja palkitseminen	2 %	0 %	2 %	2 %	0 %	1 %	4
Tiedotus ja viestintä	0 %	1 %	1 %	0 %	3 %	1 %	3
Joustavat työntekijät	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1
Riskienhallinta ja ennakointi	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1
Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus	2 %	0 %	0 %	2 %	0 %	1 %	1
Jatkuvan parantamisen toimintamalli	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	356

Toiminnan ja prosessien kehittämisessä onnistutaan sekä organisaatio- että toimialatasolla

Toimialatasoiset onnistumiset painottuivat vielä enemmän toiminnan ja prosessien kehittämiseen kuin koko organisaation tasolla. Suhteessa enemmän onnistumisia koettiin kehittämisessä, jotka liittyivät verkostomaiseen yhteistyöhön, työn sisältöihin ja työmenetelmiin sekä enemmän arvoa asiakkaalle kehittämistöihin. Tuloksellisuuden ja taloudellisuuden, esimiestyön ja johtamisen sekä työelämän laadun parantamisen kehittämiseen kohdistuvat onnistumiset laskivat selvästi verrattuna koko organisaation kehittämiseen.

4.4 Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymien yksiköissä saatiin tuloksia prosesseja kehittämällä

Vastaajat kertoivat myös, millaisessa kehittämisessä he ovat onnistuneet tulosityksikkö- tai toimipistetasolla kolmen viime vuoden aikana. Vastaajat ilmoittivat yli 300 onnistumista. (Ks. taulukko 4.)

Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmällä onnistumiset painottuivat eri kehittämiskohteisiin kuin muilla vastaajaryhmillä. He onnistuivat keskimääräistä enemmän tuloksellisuuden ja taloudellisuuden, työelämän laadun parantamisen sekä osaamisen kehittämisessä. Heillä koettiin myös keskimääräistä selvästi enemmän onnistumisia verkostomaisen toiminnan kehittämisessä. Myös yli 5000 työntekijän kunnat kokivat onnistumisia siinä. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmä sekä kunnat, joissa on 500–5000 työntekijää, olivat ainoat vastaajaryhmät, jotka kokivat onnistumisia työturvallisuuden ja työympäristön parantamisessa. Muut kuntayhtymät -vastaajaryhmässä koettiin onnistumisia selvästi keskimääräistä harvemmin toiminnan ja prosessien sekä työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittämisessä kuin muissa vastaajaryhmissä. Sen sijaan sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät onnistuivat siinä selvästi muita vastaajaryhmiä useammin.

Alle 500 työntekijän kunnat onnistuvat hieman keskimääräistä useammin innovaatioiden ja teknologian kehittämisessä. Yli 5000 työntekijän kunnat puolestaan onnistuvat joustavien työaikojen kehittämisessä muita vastaajaryhmiä useammin.

Taulukko 4. Onnistunut kehittämistyö tulosityksikkö- tai toimipistetasolla viimeisten kolmen vuoden aikana

Onnistunut tuloksellisuustyö	Kunnat, yli 5000	Kunnat, 500–5000	Kunnat, alle 500	SOTE-k.yhtymät	Muut k.yhtymät	Yhteensä	
						%	lkm
Toiminnan ja prosessien kehittäminen	10 %	22 %	18 %	41 %	3 %	20 %	62
Tuloksellisuus ja taloudellisuus	6 %	15 %	10 %	7 %	21 %	12 %	37
Työn sisällöt ja työmenetelmät	9 %	10 %	15 %	7 %	3 %	11 %	34
Enemmän arvoa asiakkaalle	9 %	7 %	9 %	9 %	5 %	8 %	26
Innovaatiot ja teknologia	3 %	9 %	13 %	5 %	3 %	8 %	26
Työelämän laadun parantaminen	10 %	9 %	7 %	7 %	14 %	8 %	26
Verkostomainen toiminta	16 %	3 %	6 %	4 %	21 %	8 %	25
Osaaminen ja sen kehittäminen	6 %	4 %	10 %	4 %	16 %	8 %	25
Esimiestyö ja johtaminen	10 %	7 %	4 %	5 %	3 %	5 %	17
Rekrytointi ja henkilöstösuunnittelu	3 %	1 %	3 %	7 %	3 %	3 %	9
Tuottavuuden ja laadun mittaaminen	6 %	3 %	1 %	4 %	0 %	2 %	7
Työturvallisuuden ja työympäristön parantaminen	0 %	5 %	0 %	0 %	5 %	2 %	6
Joustavat työajat	9 %	2 %	1 %	0 %	0 %	2 %	6
Tuloksellisuusyhteistyö ja luottamus	0 %	2 %	0 %	0 %	3 %	1 %	3
Tiedotus ja viestintä	0 %	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2
Jatkuvan parantamisen toimintamalli	3 %	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2
Kannustava palkkaus ja palkitseminen	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	1
Riskienhallinta ja ennakointi	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	314

Tulosityksikkö- ja toimipistetasolla panostetaan työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittämiseen organisaatiotasoa enemmän

Tulosityksikkö- ja toimipistetasolla toiminnan ja prosessien kehittämisen osuus laski verrattuna koko organisaation onnistuneisiin kehittämistöihin. Myös esimiestyön ja johdon sekä tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä koettiin harvemmin onnistumisia kuin koko organisaation tasolla.

Työn sisältöjen ja työmenetelmien kehittämisessä onnistuttiin koko organisaatiota useammin. Toimipiste- ja tulosityksikkötasolla onnistuttiin myös koko organisaation tasoa useammin kehittämistöissä, jotka liittyivät siihen, että asiakkaalle tulisi enemmän arvoa tai osaamisen kehittämiseen.

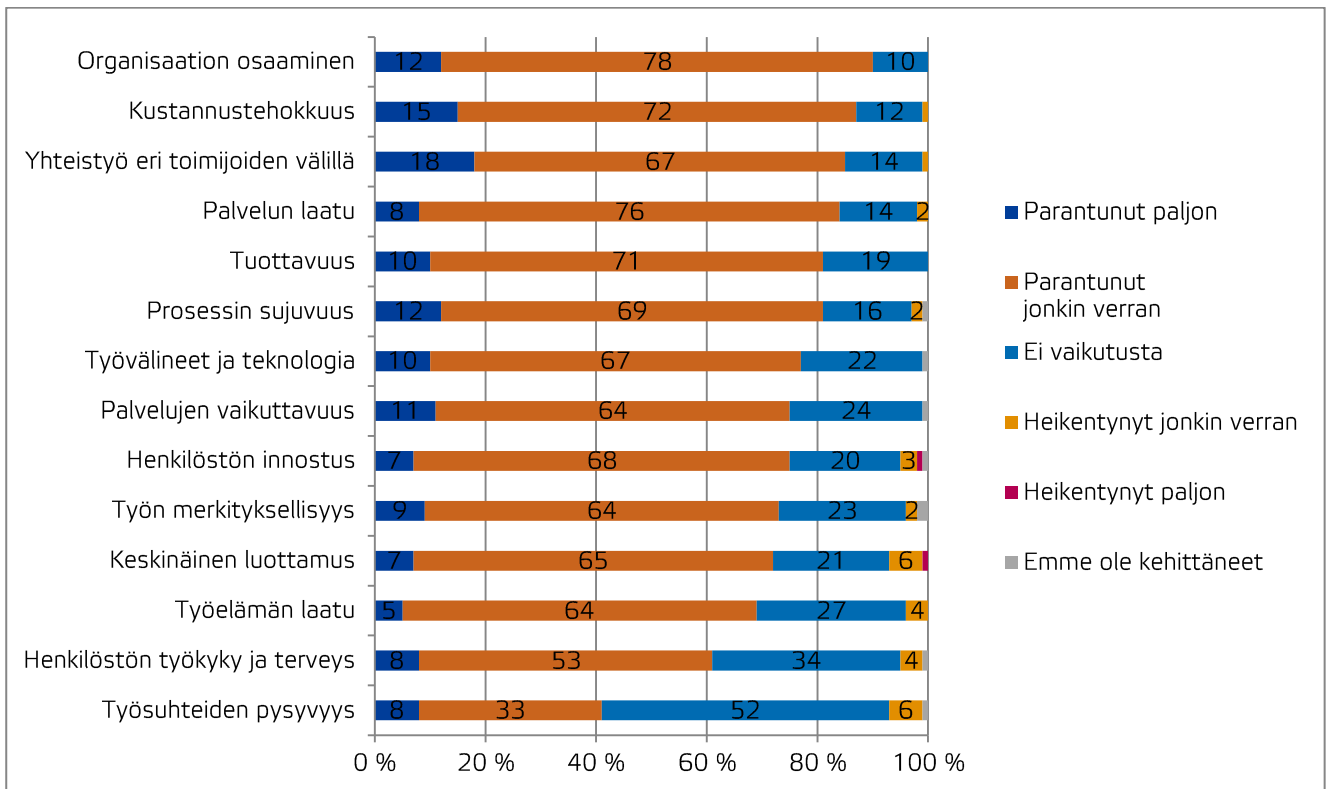
5 Tuloksellisuustyön vaikutukset

5.1 Tuloksellisuustyön vaikutukset olivat myönteisiä kaikenkokoisissa kuntaorganisaatioissa

Vastaajilta kysyttiin kyselyssä, miten he arvioivat jo tehdyn tuloksellisuustyön vaikuttaneen omassa organisaatiossaan. Pääsääntöisesti kuntatyönantajat kokivat, että tuloksellisuustyö oli vaikuttanut myönteisesti ja parantanut jonkin verran organisaation toimintaa. Tulokset on esitetty kuviossa 9.

Tuloksellisuustyö paransi eniten organisaation osaamista, kustannustehokkuutta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja vaikutti vähiten työsuhteiden pysyvyyteen

Yli viidesosa yli 5000 työntekijän kunnista ja muut kuntayhtymät -vastaajaryhmästä koki, että osaaminen olisi parantunut paljon. Vastaava osuus 500–5000 työntekijän kunnista oli viisi prosenttia. Yli 5000 työntekijän kunnat kokivat myös selvästi muita vastaajaryhmiä useammin, että työsuhteiden pysyvyys on parantunut paljon (21 %) tai ettei tuloksellisuustyöllä ole ollut niihin vaikutusta (67 %).



Kuvio 9. Kehittämistyön vaikutukset organisaatiossa

Vuoden 2011 kyselyssä tuloksellisuustyö vaikutti eniten palveluprosessin sujuvuuteen ja palvelun laatuun

Vuoden 2011 kyselyssä tuloksellisuustyön arvioitiin vaikuttaneen eniten palveluprosessien sujuvuuteen, palvelun laadun paranemiseen ja henkilöstön osaamiseen. Vaikutuksia oli paljon tai jonkin verran myös kustannustehokkuuteen. Kysymykset vuosina 2011 ja 2015 eivät kuitenkaan olleet täysin samoja.

Kyselyn käsittely YT-toimikunnassa on yhteydessä palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen

Vastaajat, jotka aikovat käsitellä tuloksellisuuskyselyä YT-toimikunnassa, arvioivat saaneensa hieman parempia tuloksia palvelun laadusta ja vaikuttavuudesta sekä prosessin sujuvuudesta kuin vastaajat, jotka eivät aikoneet käsitellä kyselyä YT-toimikunnassa. Muuten tuloksien välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja.

Kannustavan palkkauksen kehittäminen on yhteydessä kustannustehokkuuteen ja työn merkityksellisyyteen; joustavien työaikojen kehittäminen heijastuu palvelujen vaikuttavuuteen ja prosessin sujuvuuteen

Kuntatyönantajat, jotka kehittivät kannustavaa palkkausta paljon, arvioivat saaneensa parempia vaikutuksia kustannustehokkuudesta ja työn merkityksellisyydestä. Kannustavan palkkauksen kehittämisellä ei näyttäisi olleen yhteyttä henkilöstön työkykyyn ja terveyteen, keskinäiseen luottamukseen ja työelämän laatuun.

Vastaajat, jotka kehittivät joustavia työaikoja paljon, arvioivat saaneensa parempia vaikutuksia palvelujen vaikuttavuudesta ja prosessin sujuvuudesta. Vähäisin yhteys sillä näyttäisi olleen palvelun laatuun.

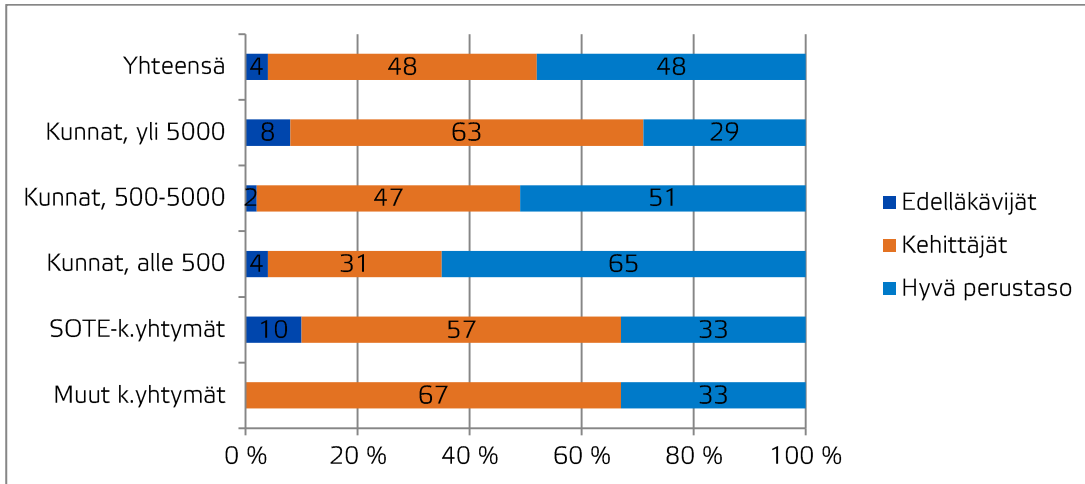
5.2 Kunta-alalle tarvittaisiin lisää kehittämisen edelläkävijöitä

Kuntatyönantajia pyydettiin arvioimaan, millä tasolla he arvioivat olevansa tällä hetkellä tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisessä. Tavoitetasojen kuvaukset perustuivat kansallisen työelämän kehittämisstrategian asteikkoon, jossa tavoitetasoja on kolme:

Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät
Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa.	Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti.	Erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen.

SOTE-kuntayhtymät ja yli 5000 työntekijän kunnat ovat muita useammin edelläkävijöitä tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä

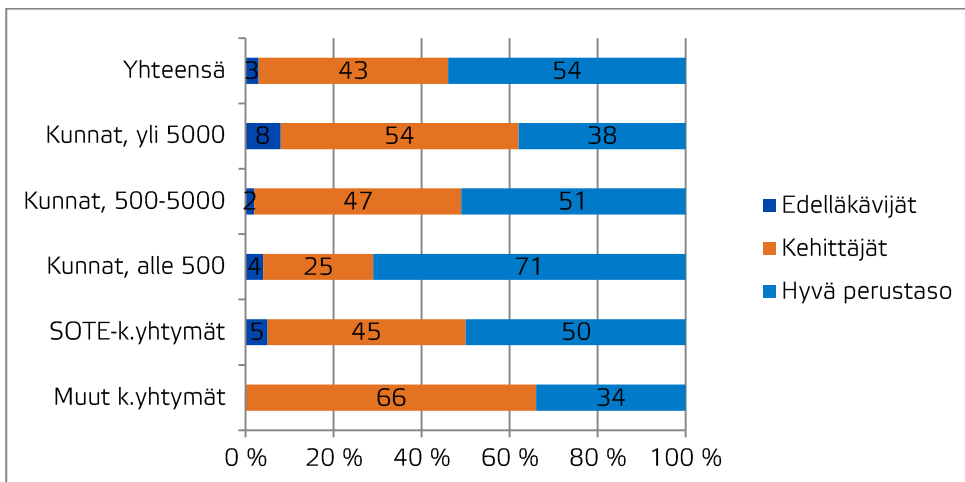
Kuntatyönantajista noin puolet koki olevansa kehittäjiä ja puolet hyvällä perustasolla, kun puhutaan tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisestä. Vastaajaryhmien välillä on kuitenkin eroja. Alle 500 työntekijän kunnat kokivat selvästi muita vastaajaryhmiä useammin olevansa hyvällä perustasolla, mutta heidän joukostaan löytyi kuitenkin myös edelläkävijöitä. Yli 5000 työntekijän kunnat ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät vastasivat keskimääräistä useammin olevansa edelläkävijöitä. (Ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Arvio tavoitetasosta tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä

Yli 5000 työntekijän kunnat ja muut kuntayhtymät kehittävät työelämän laatua muita useammin

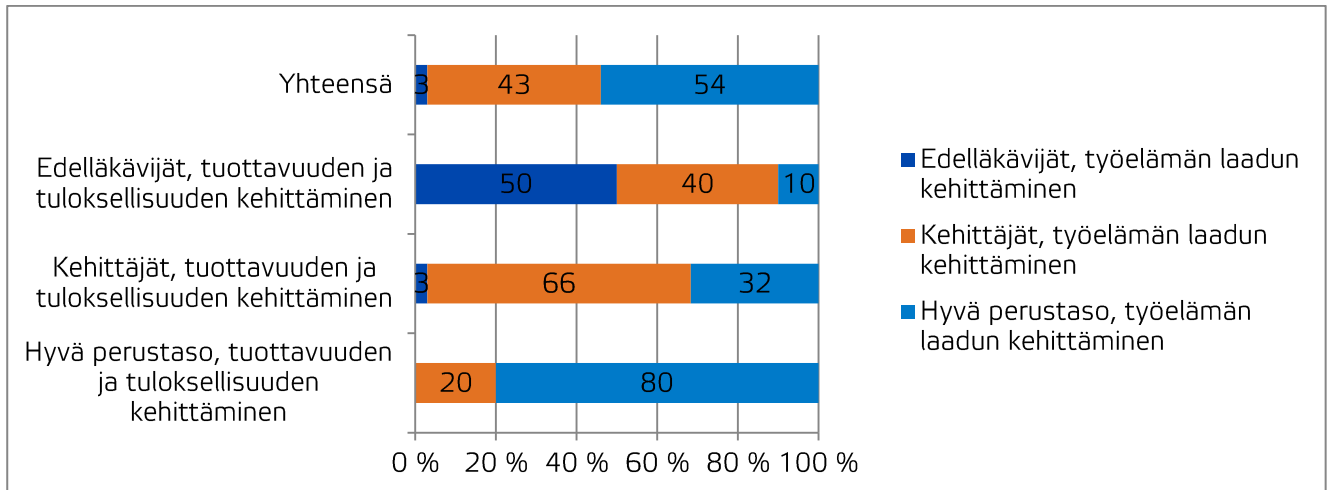
Yli puolet kuntatyönantajista arvioi olevansa hyvällä perustasolla työelämän laadun kehittämisessä. Vastauksissa oli kuitenkin eroja vastaajaryhmien välillä. Erityisesti pienet kunnat olivat varovaisia arvioissaan, sillä heistä 71 prosenttia arvioi olevansa hyvällä perustasolla. Sen sijaan yli 5000 työntekijän kunnat kokivat olevansa edelläkävijöitä muita vastaajaryhmiä useammin. He ja muut kuntayhtymät -vastaajaryhmä kokivat selvästi keskimääräistä harvemmin olevansa hyvällä perustasolla. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Arvio tavoitetasosta työelämän laadun kehittämisessä

Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittäminen kulkevat käsi kädessä

Kuviossa 12 on tarkasteltu sitä, että arvioivatko kuntatyönantajat olevansa samalla tavoitetasolla tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisessä. Suurin osa kuntatyönantajasta koki olevansa samalla tasolla. Varsinkin hyvällä perustasolla olleet kehittäjät kokivat olevansa samalla tasolla molemmissa kehittämisen osa-alueissa. Jonkin verran enemmän hajontaa on edelläkävijöiden joukossa, mutta sielläkin puolet kuntatyönantajista koki olevansa edelläkävijöitä molemmissa kehittämisalueissa. Noin kymmenen prosenttia vastaajista koki olevansa edelläkävijä tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä, mutta vasta hyvällä perustasolla työelämän laadun kehittämisessä.



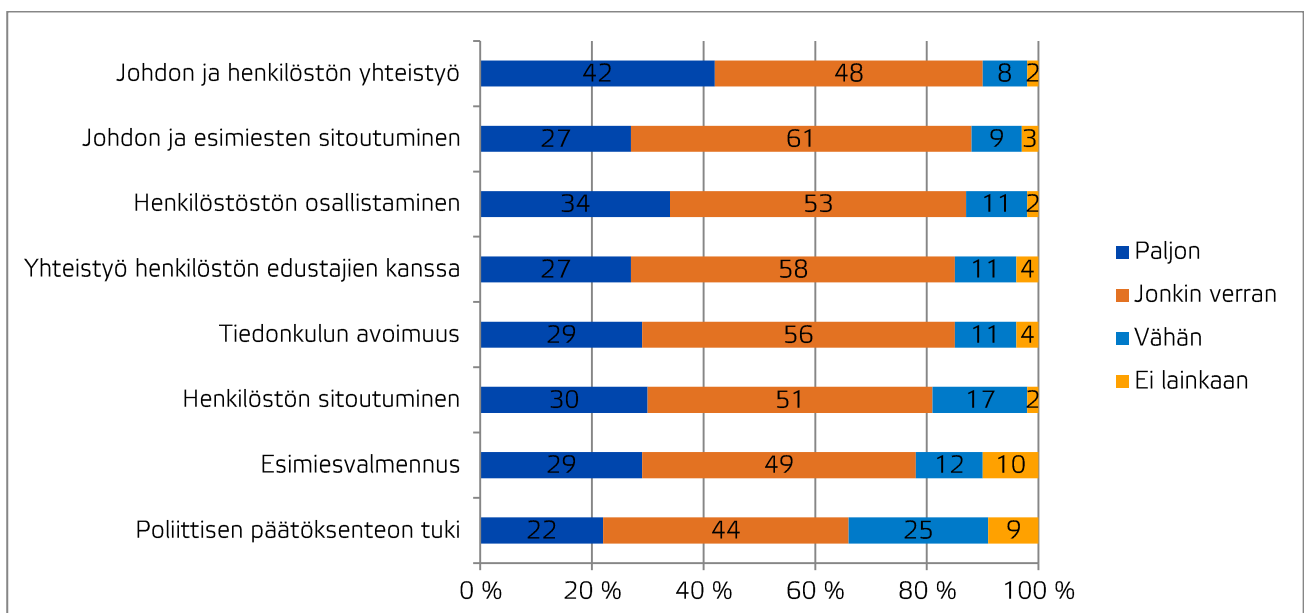
Kuvio 12. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisen tavoitetasot ristiintaulukoituna työelämän laadun kehittämisen tavoitetasojen kanssa

6 Mikä edistää ja mikä hidastaa tuloksellisuustyötä

6.1 Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan kehittämiseen

Vastaajilta pyydettiin arvioita tuloksellisuustyötä edistävästä asioista (kuvio 13). Vastaajat kokivat, että johdon ja henkilöstön yhteistyö edisti tuloksellisuustyön onnistumista. Heistä 42 prosenttia kertoi sen edistäneen paljon tuloksellisuustyön onnistumista. Sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymät ajattelivat näin muita hieman harvemmin. Yli 5000 työntekijän kunnat sen sijaan kokivat muita useammin, että sillä ei ollut lainkaan vaikutusta.

Henkilöstön osallistaminenkin edisti tuloksellisuustyön onnistumista. Esimerkiksi lähes puolet yli 5000 työntekijän kunnista ja sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymistä ajatteli näin. Yli 5000 työntekijän kunnista muita suurempi osuus koki myös, että henkilöstön osallistaminen ei vaikuttanut lainkaan. Vastaajat ajattelivat myös, että poliittinen päätöksenteko ei edistä kaikissa kuntaorganisaatioissa tuloksellisuuden kehittämistä.



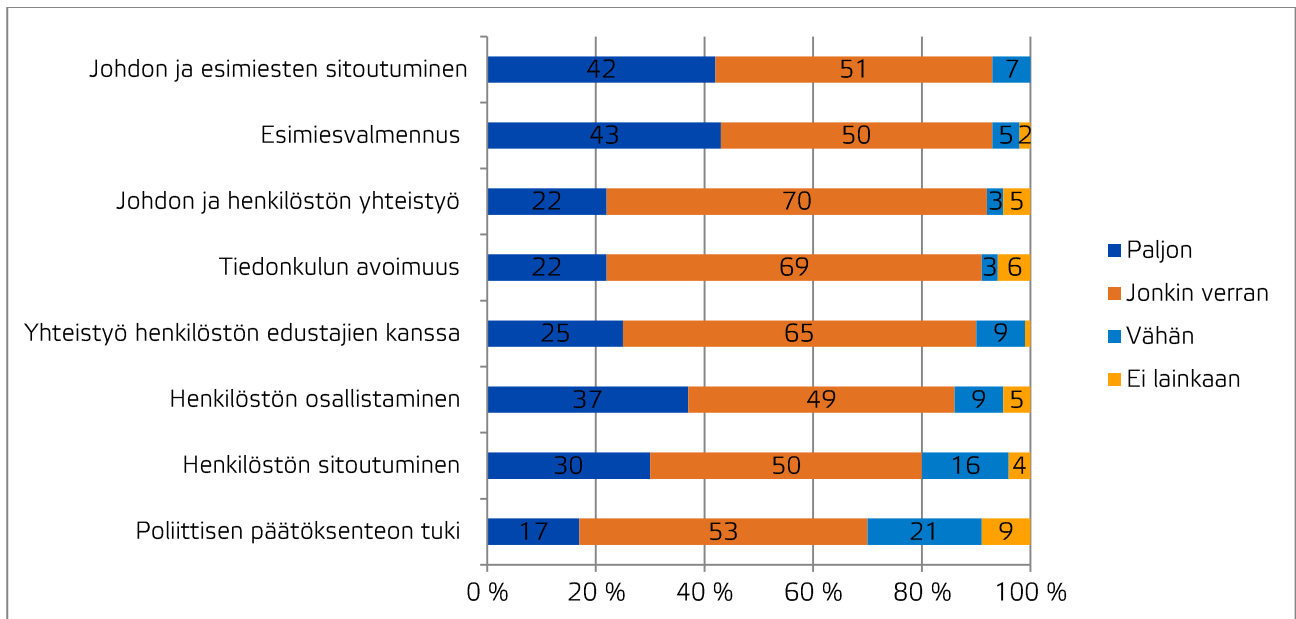
Kuvio 13. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyön onnistumista

Tuloksellisuustyö onnistuu, kun johto ja henkilöstö tekevät yhteistyötä

Vuonna 2011 tuloksellisuustyön onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä selvitettiin avovastauskysymyksellä. Siinä keskeisimmät tuloksellisuustyön onnistumisen edellytykset olivat johdon ja henkilöstön yhteistyö, yhdessä tekeminen, tiedottaminen, ylimmän johdon sitoutuminen, henkilöstön osallistuminen ja esimiesten avainrooli. Myös vuoden 2015 kyselyssä johdon ja henkilöstön yhteistyö nousi esille yleisimpänä onnistumisen edellytyksenä.

Suuret työnantajat tarvitsevat johdon ja esimiesten panosta tuloksellisuustyön onnistumiseen

Kuviossa 14 on painotettu edellisen kysymyksen vastauksia henkilöstömäärällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos annettu vastaus koskee esimerkiksi 5000 työntekijää, niin se saa suuremman, henkilömäärän mukaisen painoarvon kuin vastaus, joka koskee vain 50 työntekijää. Siksi suurten kuntien ja kuntayhtymien vastaukset painottuvat tuloksissa. Tuloksien perusteella näyttäisi siltä, että suuremmat kuntatyönantajat kokivat pieniä useammin, että johdon ja esimiesten sitoutuminen sekä esimiesvalmennus edistivät paljon tuloksellisuustyön onnistumista. Varsinkin esimiesvalmennus painottui tuloksissa.



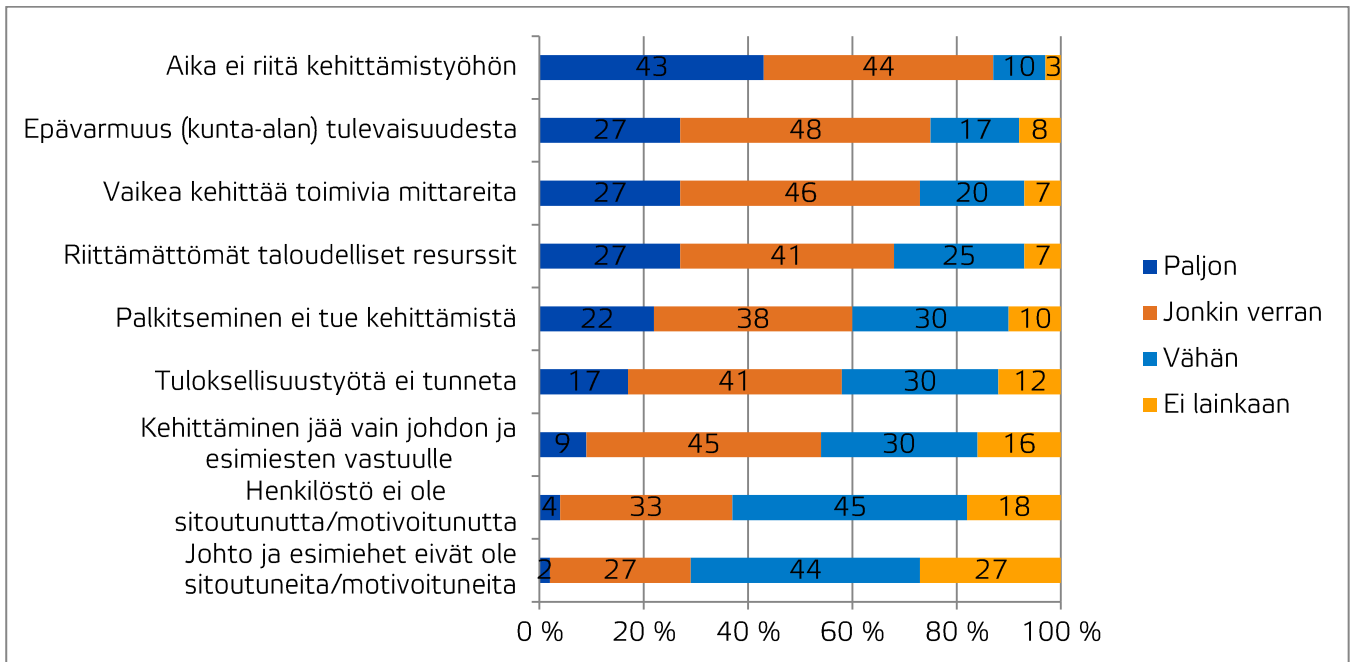
Kuvio 14. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat edistäneet tuloksellisuustyönne onnistumista. Kuvion tulokset on painotettu henkilöstömäärällä.

6.2 Aika ei riitä kehittämiselle?

Kyselyssä tiedusteltiin tekijöitä, jotka hidastavat tuloksellisuustyötä (kuvio 15). Vastausten välillä on melko paljonkin hajontaa. Yleisin tuloksellisuustyötä hidastava tekijä oli ajan puute, joka hidasti paljon 43 prosentin kehittämistyötä. Tämä koettiin ongelmaksi erityisesti pienemmissä kunnissa. Yli 60 prosenttia alle 500 työntekijän kunnista ja 49 prosenttia 500–5000 työntekijän kunnista koki riittämättömän ajan olevan hidasteena. Muiden vastaajaryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja.

Kehittämisen esteissä vastaajaryhmäkohtaisia eroja

Tarkastellessa kaikkia hidastavia tekijöitä tulee esille, että muut kuntayhtymät -vastaajaryhmä (=koulutuksen, teknisen ja elinkeinoalan kuntayhtymät sekä maakuntaliitot) koki keskimääräistä useammin, että mitkään kysytyt tekijät eivät hidastaneet heidän tuloksellisuustyötänsä. Sen sijaan yli 5000 työntekijän kokivat tavanomaista useammin, että kysytyt tekijät hidastavat paljon tai jonkin verran heidän tuloksellisuustyötään.



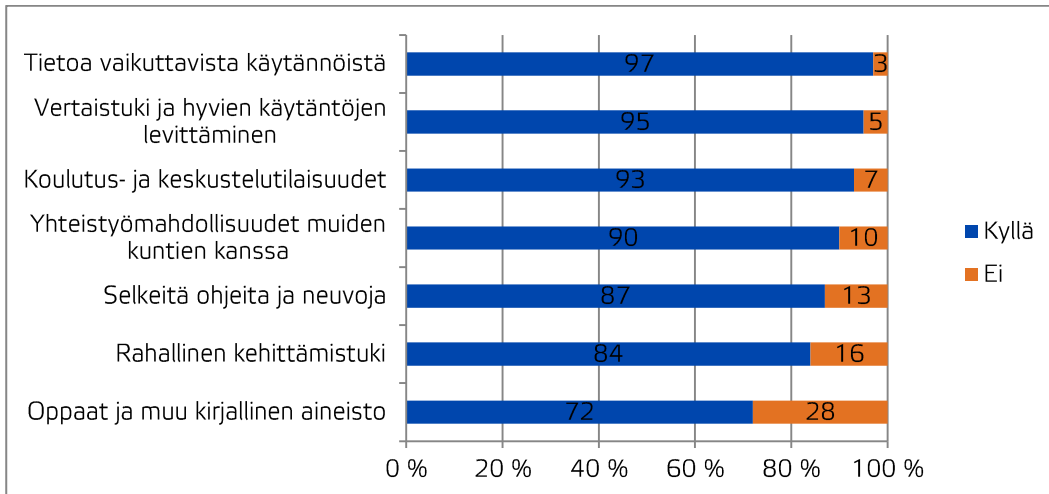
Kuvio 15. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat hidastaneet tuloksellisuustyötänne

Kehittämistyössä näkyvät pääasiassa samat hidasteet kuin ennenkin

Vuoden 2011 kyselyn avovastauksissa tuloksellisuustyön suurimmiksi haasteiksi mainittiin vaikeus kehittää toimivia mittareita ja tulospalkkausmalleja, ajan puute, jatkuvat uudistukset sekä tuloksellisuustyön niveltäminen muuhun kehittämistyöhön.

7 Millaista tukea toivottiin tuloksellisuustyöhön

Vastaajilta kysyttiin, millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä. Vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä. Eniten haluttiin tietoa vaikuttavista käytännöistä ja vertaistukea. Näihin toiveisiin pyritään vastaamaan tulevien vuosien aikana muun muassa Kunteko 2020 -ohjelmassa.



Kuvio 16. Millaisesta tuesta ja palvelusta olisi hyötyä tuloksellisuustyössä

8 Johtopäätökset

Tuloksellisuustyöllä tavoitellaan palvelujen vaikuttavuutta ja samanaikaisesti kustannustehokkuutta, tuottavuutta ja palvelun laatua sekä työelämän laatua ja henkilöstön aikaansaannoskykyä. Parhaiten se onnistuu kun johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät toimintaa yhdessä.

Kuntien toimintaympäristön myllerryksen aiheuttamien tulevien vuosien haasteiden selättämisessä tarvitaan entistä enemmän onnistunutta kehittämistyötä, joka lähtee työyhteisöstä itsestään ja jota koko organisaatio ja sen johtamisjärjestelmät osaltaan tukevat.

Kunnissa tehdään paljon kehittämistyötä kaikilla organisaatiotasoilla, ja kyselyn tulosten perusteella kehittämiseen aiotaan panostaa vielä enemmän tulevina vuosina. Kunta-alalle tarvittaisiin lisää kehittämisen edelläkävijöitä.

Esimerkkejä onnistuneesta kehittämisestä löytyi runsaasti, yhteensä toistatuhatta pitkin kuntaorganisaatioita. Tulevan Kunteko 2020 -työelämän kehittämisohjelman yksi tavoite on tehdä tämä hyvä kehittämistyö valtakunnallisesti näkyväksi.