



JULKISEN ALAN TYÖELÄKEOSAAJA

Kuntien työhyvinvoinnin johtamista koskeva selvitys

Tiivistelmä Kevalle luovutetusta raportista

Vertikal Oy

Simo Pokki ja Pirjo Tuosa

30.9.2017

- "Deskstudy"-tutkimus työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisesta kuntaorganisaatioissa.
- Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä seikat kuntaorganisaatioiden johtamisessa, johtamisjärjestelmässä, organisoitumisessa ja taloushallinnossa estävät ja edistävät työhyvinvointiin ja työkyvyttömyyteen liittyvien asioiden kehittämistä kuntaorganisaatioissa.
- Selvityksessä asiaa käsitellään seuraavista näkökulmista:
 1. Työhyvinvointi- ja työkykyasioiden luonne > Minkälaisia vaatimuksia ne asettavat johdettavuudelle?
 2. Konserninäkökulma > Missä määrin työhyvinvointi- ja työkykyasioita olisi mahdollista johtaa konsernissa kokonaisvaltaisesti. Mitkä seikat tätä estävät ja edistävät?
 3. Johtamisen vuosikello ja strategiakaudet > Mitä vaikutuksia johtamisen vuosikellon rytmillä (budjetti, taloussuunnittelu ym.) ja toisaalta strategiatyön vaiheilla on työkyky- ja työhyvinvointiasioihin?
 4. Roolit ja vastuut > Mitkä ovat keskeisiä rooleja organisaatioissa työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiseen liittyen? Mitkä ovat tunnistettujen roolien odotukset ja painotukset työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiselle?
- Keskeisenä näkökulmana hankkeessa on tiedolla johtaminen. Minkälaista tietoa on käytössä, miten sitä hyödynnetään, miten tiedolla johtamista voisi edistää?

- Työ kilpailutettiin julkisen hankintalain periaatteiden mukaisesti keväällä 2017. Kilpailutuksen voitti Vertikal Oy.
- Selvityksen tekijät ovat tuottaneet materiaalin perustuen vuosikymmenien kokemuksiin kuntasektorilla työntekijänä, yksikön johtajana, tulosalueen ja toimialan johtajana, konsulttina, kehittäjänä ja luottamushenkilönä.
- Raportti luovutettiin Kevan käyttöön 30.9.2017.
- Tässä esitettävät havainnot ja johtopäätökset ovat tiivistelmä raportista.
- Tiivistelmän on tehnyt Kevan Työelämäpalvelut -yksikkö.

Työhyvinvointi- ja työkykyasioiden luonne



Minkälaisia vaatimuksia työhyvinvointi- ja työkykyasiat asettavat johdettavuudelle?

- Lähtöoletus: Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen vaikuttavat työkykyyn
- Havainnot
 - Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta kuntaorganisaatiot ja niiden johtaminen ovat usein vielä "joustamattomia" tarvittaviin muutoksiin.
 - Muutosprosessien seurauksena työskennellään aiempaa enemmän itsenäisesti ja itseohjautuvasti, joka haastaa johtamisen kaikilla tasoilla.
 - Muutosprosesseissa saattaa muodostua myös vaihtelevia tulkintoja toimintayksikön perustehtävästä.
- Johtopäätökset
 - Työn mielekkyys on välttämätöntä työhyvinvoinnin ja pitkäkestoisen työkyvyn ylläpidon ja parantamisen kannalta.
 - Työhyvinvoinnin, laadun ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta työntekijöillä on oltava aito kokemus työn merkityksellisyydestä.
 - Työhyvinvointi edellyttää palautetta ja palkitsemista, joiden kautta syntyy myös arvostuksen tunne.

Konserninäkökulma

Missä määrin työhyvinvointi- ja työkykyasioita olisi mahdollista johtaa konsernissa kokonaisvaltaisesti? Mitkä seikat tätä estävät ja edistävät?



■ Havainnot

- Konserniohjauksen rooli keskeistä
- Konserniin liittyvillä osilla saattaa olla erilaisia lakisääteisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, esim. liikelaitokset ja osakeyhtiöt
- Konsernissa toiminnan kehittämisen itsearviointi on haastavaa
- Konserniosien tuloksen mittaaminen, esimerkiksi työhyvinvoinnin osalta, saattaa toteutua epäyhtenäisesti
- Konsernin eri osat saattavat muodostaa omia toimintakulttuureitaan
- Kannustaminen ja palkitseminen rakennetaan eri tavoin
- Työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu jokaisessa konsernin osassa yleensä eri tavoin
- Työhyvinvoinnin johtamiseen ei yleensä ole konsernitason ohjeita
- Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät käytännöt saattavat erota konsernin ja peruskunnan toimialoilla

■ Johtopäätökset

- Työhyvinvoinnin kannalta avainasioita ovat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, sovitulla tavalla toimiminen, läpinäkyvyys ja yhtenäiset toimintatavat
- Työntekijän ja työnantajan kannalta tietty määrä joustoa voi kuitenkin johtaa parempaan lopputulokseen kuin tiukat ohjeet
- Pelivara sääntöjen soveltamisessa konsernitason tasolla on hyvää johtamista

Johtamisen vuosikello ja strategiakaudet

Mitä vaikutuksia johtamisen vuosikellon rytmillä ja strategiatyön vaiheilla on työkyky- ja työhyvinvointiasioihin?



■ Havainnot

- Kuntaorganisaatiot tuottavat suuren määrän strategioita ja ohjelmia, joiden toteutuksessa ja seurannassa on haasteita.
- Talouden suunnittelu ja strategioiden laadinta vie pääosan resursseista. Strategioiden käytännön toteutus ja niiden arviointi jää vähäisemmällä huomiolla.
- Haasteina myös se, että talouden suunnittelu tehdään ilman esimiesten osallisuutta, käytettävien resurssien vaikuttavuutta ei ehditä tarkastella sekä asioiden painotukset.
- Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin kehittämistä ei huomioida johtamisen vuosikellossa.

■ Johtopäätökset

- Vuosikellon mekaaninen toistaminen taloussuunnittelussa ei juurikaan palvele työhyvinvointiasioiden edistämistä pitkällä aikavälillä.
- Työhyvinvointiasioiden edistäminen vaatisi suunnitteluprosessien merkittävää keventämistä, nopeuttamista ja yksinkertaistamista, jolloin energiaa vapautuisi enemmän arviointiin ja kehittämiseen sekä rakenteiden uudistamiseen.

Roolit ja vastuut

Mitkä ovat keskeisiä rooleja organisaatioissa työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiseen liittyen? Mitkä ovat roolien odotukset ja painotukset työhyvinvointi- ja työkykyasioiden johtamiselle?



■ Havainnot

- Keskushallinnon viranhaltijat ovat keskeisiä vallankäyttäjiä.
- Talous- ja henkilöstöasioiden delegoinnissa haasteita.
- Suorituksen ja resurssien johtaminen ei usein kulje rinnakkain.
- Johtamisjärjestelmän jakautuminen viranhaltija- ja luottamushenkilöorganisaatioihin tekee päätöksenteosta toisinaan haastavaa.
- Työnantajan ja työntekijäjärjestöjen yhteistoiminta saattaa jäädä muodolliseksi.

■ Johtopäätökset

- Työhyvinvoinnin kannalta uudistuvassa organisaatiossa on välttämätöntä, että vastuut ja valta kulkevat kaikilla johtamisen tasoilla yhdessä.
- Hallinto- ja johtosääntöjä tulee arvioida ja kehittää viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyössä jatkuvasti.
- Toisaalta työnjaon ja roolien tulee olla selkeät ja kirukkaat.
- Erilaisten sääntöjen tulisi ohjata rooleja, vastuita ja vallan jakautumista.
- Työnantajan tulisi nähdä työntekijäjärjestöt voimavarana, joilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.

Lisäksi: Tiedolla johtamisesta

Minkälaista tietoa on käytössä, miten sitä hyödynnetään, miten tiedolla johtamista voisi edistää?



■ Havainnot

- Tietojärjestelmien toimittajat lupaavat paljon, mutta tietojärjestelmät ja varsinkin raportointi tuotosten osalta on usein puutteellista.
- Talouden raportointi toteutuu aina samanlaisena, erilaisia käyttäjäprofiileja ei yleensä huomioida.
- "Suurta dataa" ei juuri käytetä.
- Laskentaosaaminen on rajallista.
- Tietotuotannon fokus on suunnitelmissa, ei toteutuneen arvioinnissa.

■ Johtopäätökset

- Monia kansallisia tilastoja kuntien välisestä vertailusta ei voida pitää luotettavana laskentaosaamisen rajallisuudesta johtuen.
- Konservatiivisuus, turvallisuushakuisuus ja virheiden välttely estävät tiedon tuottamisen kehittämistä ja riskin ottoa.
- Uusinta tutkimustietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ei pystytä soveltamaan kuntaorganisaatioiden toimintatapojen kehittämisessä.