

Monica Lamberg

**OMAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN IKAALISTEN
KAUPUNGIN KUNTAORGANISAATIOSSA**
Työntekijöiden näkemyksiä kehittämistyöstä

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2019

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

MONICA LAMBERG: Oman toiminnan kehittäminen Ikaalisten kaupungin kuntaorganisaatiossa:

Työntekijöiden näkemyksiä kehittämistyöstä

Pro gradu -tutkielma, 51 sivua, 2 liitesivua

Yhteiskuntatutkimus, Sosiaalipolitiikan opintosuunta

Kesäkuu 2019

Pro gradu -tutkielman kiinnostuksen kohteena on kuntaorganisaatiossa tapahtuva oman toiminnan kehittäminen, joka oli Ikaalisten kaupungin yksi strateginen painopiste valtuustokaudella 2013–2017. Tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin, miten Ikaalisten kaupungin työntekijöitä on osallistettu oman toiminnan kehittämiseen kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät edesauttoivat kehittämistyön etenemistä kehittämistoimintaan osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta Ikaalisten kaupungin työntekijöille tehdystä yksilöhaastattelusta ja aineisto on analysoitu laadullisin menetelmin sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineiston analysointia ohjaa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu arviointitutkimuksesta, työelämän kehittämiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta sekä tutkijan omasta pohdinnasta.

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat kehittäminen ja oppiminen, ja kehittämistyön moniulotteisuutta kuvataan oppivan organisaation mallin avulla. Siinä toiminnan kehittäminen ja oppiminen liitetään organisaation eri tasoilla vaikuttaviin tekijöihin, kuten yksilöiden kykyihin, toimintaa ohjaaviin sisäisiin malleihin, yhteiseen visioon, tietojen jakamiseen ja yhdessä oppimiseen sekä organisaation prosessien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.

Ikaalisten kaupungin kuntaorganisaatiossa oman toiminnan kehittäminen painottui toimialaryhmytyöskentelyyn, ja käytännön kehittämistyö näkyi voimakkaammin työyksiköiden toiminnassa. Kuntaorganisaation toimintatapoja ja työkuultuuria pyrittiin muuttamaan resurssien ohjaamisen, kokeilu-toimintaan kannustamisen, henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen avulla. Tutkimuksen tulokset vahvistavat kehittämistyön moniulotteisuuden, ja sen, miten kuntaorganisaation eri tasoilla vaikuttavat tekijät liittyvät merkittävästi oman toiminnan kehittämiseen. Kehittämistoiminnan taustalla vaikuttavat resurssien, henkilöstön osaamisen, työilmapiirin sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi toiminnan tavoitteet, johdon tuki, yhdessä oppiminen, vuorovaikutus, luottamus sekä työyhteisön sosiaalinen pääoma.

Avainsanat: kehittäminen, kehittämistyö, oppiminen, oppiva organisaatio, arviointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

University of Tampere
Faculty of Social Sciences

MONICA LAMBERG: Examining internal development activities in the municipal organization of the City of Ikaalinen: A case study of employee perceptions on organizational development
Master's Thesis, 51 pages, 2 appendix pages
Social Sciences, Specialization in Social Policy
June 2019

This master's thesis focuses on the development activities in the municipal organization, which was one of the strategic priorities of the City of Ikaalinen for the 2013 – 2017 Council term. The research seeks to answer questions on how the employees of the City of Ikaalinen have been involved in municipal organization development activities and what factors contributed to the development from the employee perspective. The research data consists of six individual interviews with the employees of the City of Ikaalinen and the material has been analyzed by qualitative research methods using content analysis. The analysis of research data is guided by the theoretical framework, which consists of evaluation research methodology, academic literature related to work life development and organizational learning and the researcher's own reflection.

The key concepts of research are development and learning. The multidimensional nature of development is described by the model of the learning organization. In this model, development and learning are linked to factors that affect various levels of the organization including individual abilities, internal models that guide action, shared vision, knowledge sharing, learning together, and a comprehensive understanding of organizational processes.

In the municipal organization of the City of Ikaalinen, the development activities were emphasized on field-specific teamwork and the practical development efforts were more evident in the operative activity of the work units.

Efforts were made to change the working methods and work culture of the organization through resource management, encouraging experimentation, developing employee skills and increasing employee participation and empowerment opportunities. The results of the research confirm the multidimensional nature of development and how the factors influencing various levels of the municipal organization are significantly related to guiding development activities. In addition to the resources, employee skills, the working atmosphere and the participation and empowerment of employees, the development activities are influenced by the objectives of the activities, management support, learning together, interaction, trust and social capital of the working community.

Keywords: development, learning, learning organization, evaluation

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. JULKINEN SEKTORI JA SUOMALAINEN TYÖELÄMÄ JATKUVASSA MUUTOKSESSA	5
2.1 Työelämän kehittäminen kunnissa	10
2.1.1 Kehittämistoiminnan toteuttaminen kuntaorganisaatiossa.....	12
2.1.2 Kehittämistyön tukeminen työyksiköissä	14
2.1.3 Työyhteisön toimivuus kehittämistyön perustana.....	15
2.1.4 Työntekijöiden voimavarat ja osaamisen kehittäminen	17
3. TUTKIMUKSEN METODISET RATKAISUT.....	19
3.1 Tutkimusaineisto	19
3.2 Aineiston analyysi	22
4. TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA OMAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN	26
4.1 Case Ikaalinen.....	26
4.2 Työntekijöiden näkemyksiä kuntaorganisaatiossa tapahtuvasta kehittämistyöstä	28
4.2.1 Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tiedon jakaminen kuntaorganisaatiossa	29
4.2.2 Hyvä johtajuus kehittämistyön tukena	33
4.2.3 Kannustava työilmapiiri ja oppimista tukeva työkuulttuuri.....	34
4.2.4 Työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen	38
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	48
LIITTEET	52
Liite 1. Haastateltaville lähetetyt tiedot tutkimuksen lähtökohdista.....	52
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	53

1. JOHDANTO

Suomessa kuntien toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet kuntaorganisaatioita uudistumaan, ja muutosten alla monet kunnat ovat joutuneet etsimään uudenlaisia ratkaisuja peruspalvelujen rahoittamiseksi ja järjestämiseksi. Pienenevien resurssien vuoksi ratkaisuja on haettu muun muassa rakenteellisten uudistusten, toiminnan tehostamisen ja uuden teknologian käyttöönoton avulla. (Oksanen 2012, 13–14.) Vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin Ikaalisten kaupunki aloitti vuoden 2015 lopulla kaksivuotisen Tekesin rahoittaman laajan kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena oli uudistaa kaupungin toimintatapoja ja prosesseja. Ikaalisten kuntaorganisaation henkilöstö osallistettiin laajasti mukaan *kehittämistyöhön*. Kaupungin omaa toimintaa päätettiin kehittää yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen ja pääsopijajärjestöjen KunTeko-hankkeen kanssa. Toteutan pro gradu -työni osana KunTeko 2020 -kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa, ja sain KunTeko:n kautta mahdollisuuden haastatella Ikaalisten kaupungin työntekijöitä heidän kokemuksistaan oman toiminnan kehittämisestä. Uusi Ikaalinen -kehittämissanke perustuu Ikaalisten kaupunginvaltuuston 24.6.2013 hyväksymään ja 25.9.2015 päivittämään strategiaan. Strategian painopisteet keskittyvät palvelutuotannon osalta oman toiminnan kehittämiseen ja kuntayhteistyöhön sekä elinkeinoelämän ja elinvoimaisuuden kehittämiseen. (Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013–2017.) Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan yhtä strategista painopistettä, oman toiminnan kehittämistä, ja aineistoni koostuu kuudesta henkilöhaastattelusta, jotka toteutin Ikaalisissa vuoden 2017 marraskuussa.

KunTeko pyrkii tekemään suomalaisilla kuntatyöpaikoilla tehtävän kehittämistyön näkyväksi ja se tarjoaa kuntaorganisaatioille apua kehittämiseen, *oppimiseen* sekä muutostenhallintaan. Muun muassa sparraustilaisuuksien, sisäisten kehittäjien koulutuksen sekä oppimis- ja kehittämisverkostojen avulla KunTeko tukee kunnissa tehtävää kehittämistyötä. Vuosi 2016 oli kehittämisohjelman ensimmäinen täysi toimintavuosi ja sen aikana KunTekon toimenpiteisiin osallistui noin 120 kuntaorganisaatiota. Euroopan sosiaalirahasto on KunTeko 2020 -kehittämisohjelman päärahoittaja. (KT:n vuosikertomus 2016, 20.) KunTeko on tukenut Uusi Ikaalinen -hankkeen käynnistymistä syksyllä 2015 järjestämällä Ikaalisten kaupungille sparraustilaisuuden, ja se on myös mahdollistanut sisäisten kehittäjien koulutuksen kaupungin työntekijöille. Hankkeen toteutuksen työkaluiksi on määritelty toiminnan digitalisointi, tuotteistus ja uudelleenorganisointi (Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013–2017). Uusi Ikaalinen -hankkeen

toteutus on pohjautunut lean-ajatteluun, jossa olennaista on pitkän aikavälin tavoitteet, jatkuva toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien ideoiden kokeileminen sekä työntekijöiden osaamisen tehokas hyödyntäminen (Torkkola 2015). Lisäksi Hämeenkyrön kunnan onnistunut Tekesin rahoittama kehittämishanke on toiminut Ikaalisten kaupungille esimerkkinä henkilökunnan osallistamisessa kehittämistoimintaan. Hämeenkyrön kunta mahdollisti ensimmäisen kerran vuonna 2014 kolmenkymmenen työntekijänsä palveluiden tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto-opinnot. Opiskelu tapahtui työn ohella ja opetuksesta vastasi koulutusyritys Tamora Oy. Koulutuksessa keskityttiin oman työn kehittämiseen ja vanhojen toimintamallien uudistamiseen. Kolmen vuoden kehittämistoiminnan jälkeen Hämeenkyrön kunnan palvelujen tuotantokustannusten kasvu pysähtyi ja palvelujen laatua onnistuttiin parantamaan. (Siivonen 2017.)

Tutkimusaiheena työelämän kehittäminen on erittäin tärkeä ja yhteiskunnallisestikin merkittävä muun muassa työurien pidentämisen näkökulmasta. Jotta ihmiset pysyisivät työelämässä mahdollisimman pitkään, tulisi työhyvinvointiin sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen kiinnittää riittävästi huomiota etenkin pienemmissä kuntaorganisaatioissa, joiden resurssit ovat niukat. Työtä ei tule kehittää vain kehittämisen vuoksi, vaan kehittämistyön tulisi olla palkitsevaa työntekijöille sen lisäksi, että sen avulla on myös mahdollista saavuttaa organisaatioissa toivottuja muutoksia. Sarala (2000) muistuttaa, että monet kehittämishankkeet jäävät lopulta vain kokeiluiksi. Voidaankin kysyä, merkitseekö työelämän kehittäminen lähinnä vain uusia käsitteitä ja oppeja sekä mahdollisesti myös lisääntyntä stressiä työntekijöille. Näkyykö työelämän kehittämisen positiiviset vaikutukset muuallakin kuin juhlapuheissa? (Em., 12.) Tästä syystä on tärkeää selvittää työntekijöiden näkemyksiä organisaatiossa tapahtuvasta kehittämistyöstä. Myös kehittämistyön toteutuksen kannalta on hyödyllistä tarkastella erilaisten toimintatapojen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, jotta hyviä kokemuksia sekä toimintakäytäntöjä voitaisiin siirtää ja jakaa myös muualle (Rostila 2000, 9). Lisäksi sen avulla voidaan pohtia, miten kehittämistyötä olisi mahdollista toteuttaa jatkossa entistäkin paremmin (Sarala 2000, 58). Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, *miten Ikaalisten kaupungin työntekijöitä on osallistettu oman toiminnan kehittämiseen kuntaorganisaatiossa*. Lisäksi pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen, *mitkä tekijät edesauttoivat kehittämistyön etenemistä kehittämistoimintaan osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta*.

Työelämän kehittämisen painopisteet näyttäytyvät erilaisilta riippuen siitä, mistä näkökulmasta työelämää tarkastellaan. Ekonomistit keskittyvät työmarkkinoiden ja talouden tutkimiseen, kun taas psykologit ovat kiinnostuneita yksilöiden tiedoista, taidoista ja persoonallisuudesta, jotka

vaikuttavat olennaisesti ihmisten käyttäytymiseen ja työssä suoriutumiseen. Sosiologit tarkastelevat työelämää ekonomisteja ja psykologeja laajemmin, ja he ovat kiinnostuneita tutkimaan muun muassa sosiaalista käyttäytymistä ja instituutioissa sekä organisaatioissa tapahtuvia muutoksia. (Korzynski, Hodson & Edwards, 2006, 464–465.) Tässä tutkimuksessani keskityn sosiologien tavan mukaisesti tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin sekä yksilö- että kuntaorganisaatiotasolla. Lisäksi analysoin työelämän kehittämistä myös työyhteisötasolla tarkasteltuna.

Kehittämistyöstä puhutaan monessa eri yhteydessä, ja sillä voidaan viitata esimerkiksi työn, palveluiden, osaamisen tai itsensä kehittämiseen. (Anttila 2007, 11–12). Kehittämiseen sisältyy ajatus toivotusta muutoksesta, ja työelämässä kehittäminen voidaan nähdä oppimisena, omaksumisena sekä prosessimaisena toimintana, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Seppänen-Järvelä 1999, 90–92). Tutkimuksessani kehittämistyöllä tarkoitan kaikkea sellaista toimintaa, jolla pyritään aktiivisesti ja tavoitteellisesti parempiin tuloksiin. Kyse voi olla niin työn prosessien tai työn tulosten kuin työympäristön tai työelämän laatuunkin liittyvien tekijöiden kehittämisestä. Kehittämistyö ja kehittämistoiminta voivat siis liittyä laajemmin koko organisaatiotason kehittämishankkeeseen tai yksittäisen työntekijän työssä tapahtuvaan kehittämiseen. (Anttila 2007, 11–12.) Työelämän laatuun liittyvät läheisesti käsitteet työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työterveys ja työkyky sekä työturvallisuus. Arkisessa kielenkäytössä työelämän laatu, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekoittuvat helposti. (Syvänen ym. 2015, 22.) Käsitteenä työhyvinvointi on laaja-alainen, ja sitä tarkasteltaessa huomio kohdistuu muun muassa työorganisaatioon ja työyhteisöön, johtamiseen sekä yksilöön liittyviin tekijöihin kuten terveyteen ja työn sekä perheen yhteensovittamiseen (Oksanen 2012, 13–14). Suomessa työelämän yhteiskuntatieteellinen tutkimus kuten työpoliittinen keskustelukin on painottanut sekä työelämän laadun että työn tuottavuuden parantamisen mahdollisuuksia (Kasvio 2014, 242.; Lehto 2009, 128).

Tutkimus rakentuu viidestä luvusta, ja johdantoluvun jälkeen tuon toisessa luvussa esille tutkimuksen teoreettisen taustan ja keskeisemmät käsitteet. Toinen luku käsittelee merkittävimpiä julkiseen sektoriin ja suomalaisen työelämään kohdistuneita muutoksia sekä työelämän kehittämistä kuntaorganisaatioissa. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen metodiset ratkaisut ja tutkimuksen toteutuksen. Neljäs luku koostuu tutkimuksen empiirisestä osuudesta, jossa käsittelen tutkimusaineistoa teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimuksen teo-

reettinen viitekehys koostuu arviointitutkimuksesta, työelämän kehittämiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta sekä tutkijan omasta pohdinnasta. Lopuksi viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

2. JULKINEN SEKTORI JA SUOMALAINEN TYÖELÄMÄ JATKUVASSA MUUTOKSESSA

Tässä luvussa tuon esille tutkimuksen keskeisempiä käsitteitä ja kuvaan julkisen sektorin sekä kuntien toimintaympäristön kehittymistä. Samalla tarkastelen suomalaisen työelämään kohdistuneita muutoksia. Alaluvuissa keskityn tarkastelemaan työelämän kehittämistä kuntaorganisaatiossa ja tuon tarkemmin esille kehittämistoimintaan vaikuttavia tekijöitä kuntaorganisaation eri tasoilla kuvattuna. Kokonaisuudessaan luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen taustan.

Suomi on elänyt toistuvien rakennemuutosten aikaa vuosikymmeniä, sillä 1960-luvulla siirryttiin maataloudesta teolliseen elinkeinorakenteeseen ja palveluyhteiskuntaan. Hyvinvointivaltion rakentuminen merkitsi jatkuvia uudistuksia ja rakenteiden muokkaamista. (Saari 2006, 88.) Samaan aikaan Euroopassa 1960- ja 1970-luvuilla rakentuivat yhteiskuntapolitiikan eli talouspolitiikan, sosiaali- ja kulttuuripolitiikan järjestelmät, jotka osaltaan vaikuttivat myös Suomen yhteiskuntapoliittiseen järjestelmään. Taustalla vaikuttivat funktionaalisen sosiologian perusajatukset yhteiskunnan järjestelmästä, mihin sisältyi virkamieskulttuurin lisäksi näkemys hallinnon tuloksellisuudesta. Julkisella sektorilla keskushallinto antoi ohjeita, ja virkamiehet koulutettiin toimimaan vakioitujen ja keskitettyjen ratkaisumallien mukaisesti. (Koskiahho 2008, 26.)

1980-luvulla hallintotieteelliset opit muuttuivat ja taloudellisuus sekä tuloksellisuus korostuivat entistä vahvemmin julkisessa hallinnossa. Tulohjohtaminen ja tulosjohtaminen yleistyivät, ja perusyksiköistä siirryttiin tulosityksiköihin. Taloudellisuutta lisättiin muun muassa toimenpiteitä tehostamalla. Julkisessa hallinnossa tämä merkitsi uusien ratkaisujen kehittämistä sekä yksikökohtaisia uudistuksia ja näihin uudistuksiin sopeutumista. Hallinnollisia prosesseja tehostettiin myös uuden julkisjohtamisen, New Public Managementin, avulla. Tämä johti muun muassa palvelujen järjestämisen ja tuottamisen erottamiseen toisistaan julkisessa hallinnossa. (Koskiahho 2008, 26–28.) Uusliberalistisen ajattelutavan yleistymisen myötä julkisella sektorilla otettiin käyttöön aiempaa kovemmat menetelmät kustannusten karsimiseksi ja samalla henkilökunnan kohtelukin muuttui (Kasvio 2014, 75).

Tulosohjauksen myötä syntyi tarve erilaisten tutkimusten ja tilastojen tuottamiseen sekä toimintastrategioiden luomiseen (Koskiaho 2008, 27). Työelämää alettiin kehittää Suomessa voimakkaasti jo 1980-luvulla. Toimintatutkimuksellisia hankkeita käynnistettiin yliopistojen, tutkimuslaitosten ja keskushallinnon toimesta. Ammatillisessa työssä sekä organisaatioissa kehittämistyö ja kehittämisprojektit yleistyivät, ja erityisesti julkisessa palvelutuotannossa valtionhallinnon ohjaustavan muuttuminen aktivoi organisaatiot paikalliseen kehittämistoimintaan. Kehittämisprojektien avulla pyrittiin myös vastaamaan organisaatioiden muutostarpeisiin silloin, kuin perinteinen henkilöstökoulutus koettiin riittämättömäksi. (Seppänen-Järvelä 1999, 99.) Lisäksi julkishallinnossa yleistyi ongelmakeskeinen ja moniammatillinen kehittämistyö, kun palvelujen käyttäjien tarpeita haluttiin ymmärtää entistä paremmin. Samaan aikaa asiakaskeskeisyyden käsite otettiin käyttöön. Lopulta myös kehittämisyksiköt ja palveluyksiköt eriytettiin, ja hierarkkisesta johtamisesta siirryttiin osallistavan johtamisen, laatujohtamisen sekä ongelmajohtamisen käsitteisiin. Kun funktionaalissa ajattelussa toimintaa ohjattiin ylhäältä alas, syntyivät palvelut ja uudistukset uuden näkemyksen mukaan alhaalta ylös ratkaisuuina käytännössä esiin tulleisiin tarpeisiin. (Koskiaho 2008, 27.)

Rakennemuutosten aikana julkinen sektori voi aktiivisena toimijana vaikuttaa merkittävästi siihen, miten esimerkiksi työntekijät pystyvät sopeutumaan erilaisiin muutoksiin (Koistinen 2014, 47). Rakennemuutosten alla voidaan erityisesti vaikuttaa uusien toimintatapojen kehittymiseen, vaikka muutoksiin liittyvät valtakysymykset ja päätöksenteon eri tasot rajoittavatkin osaltaan julkisen sektorin roolia uudistuksissa (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 49). Olemassa olevien resurssien ja erilaisten keinojen avulla on kuitenkin mahdollista mukautua ulkoisiin muutoksiin. Rakennemuutosten voidaankin katsoa haastavan työmarkkinoiden eri toimijoita, niin työnantajia kuin työntekijöitäkin, arvioimaan omaa toimintaansa ja tarvittaessa muuttamaan vallitsevia toimintatapoja. (Koistinen 2014, 49.)

Tilastokeskuksen toteuttamat työolotutkimukset yli 30 vuoden ajalta kuvaavat useita erilaisia työelämän vaiheita suomalaisessa yhteiskunnassa. Lähihistoriassamme yksi merkittävin työoloja muuttanut ajanjakso on 1990-luvun lama, jolloin työpaikkoja hävisi ja työelämän epävarmuus lisääntyi. Samaan aikaan julkisen sektorin menoja leikattiin rajusti ja henkilöstöä vähennettiin. Ne, jotka saivat säilyttää työpaikkansa, joutuivat työskentelemään kasvavien työpaineiden alla, sillä työtehtävät eivät kuitenkaan julkisella puolella vähentyneet. (Sutela & Lehto 2014, 229–230.) Talouskriisin aikoina suomalaiset joustivat niin työtehtävissä, työajoissa kuin

työsopimuksissakin (Koistinen 2014, 44). Laman seurauksena suomalaisen työelämään sovellettiin joustoa lisääviä työn organisointimalleja, paikallista sopimista ja kilpailua korostavia johtamisoppeja. Samaan aikaan yleistyivät yksilöllisen työsuorituksen mittaus ja yksilöllinen palkkaus, mikä kasvatti kilpailua työntekijöiden välillä. Lisäksi työvoiman käyttö muuttui, ja määräaikaisten työsuhteiden sekä osa-aikatyö lisääntyivät. (Sutela & Lehto 2014, 230.)

1990-luvun laman jälkeen Suomessa siirryttiin uuteen sääntelytalouteen, mikä merkitsi julkisten menojen karsimista. Samaan aikaan tehtiin radikaali valtionosuusjärjestelmän uudistus, jossa valtiolta kunnille ohjattua rahoitusta supistettiin ja kunnat saivat vastuulleen yhä uusia lainsäädännöllisiä rasitteita hyvinvointipalvelujen osalta. Tämän seurauksena kuntien talous köyhtyi ja kuntien eriarvoisuus kasvoi. Taloudellisesti heikommin pärjäävät kunnat köyhtyivät entisestään ja paremmin pärjäävät rikastuivat valtion yhteisöverotuksellisten säännösten vuoksi. Tuolloin yhtiöitä ryhdyttiin verottamaan siinä kunnassa, missä ne pitivät pääkonttoriin, ja pääkaupunkiseutu hyötyi kyseisestä muutoksesta eniten. (Koskiahho 2008, 13.)

Kun tarkastellaan menneitä vuosikymmeniä, voidaan todeta, että Suomessa 1980-luvulla painottui työorganisaatioiden kehittäminen, ja samalla työelämän laatuun alettiin kiinnittää enemmän huomiota. 2000-luvulle tultaessa työn kehittämisessä taas korostuivat entistä enemmän tuottavuuden lisääminen ja työnteon joustavuus. (Lehto 2009, 140–141.) Työn tuottavuudella voidaan kuvata tehdyn työn määrää työhön käytettyjen työtuntien määrää kohden (Pohjola 2009, 253). Työorganisaatioita koskettavista muutoksista on joka tapauksessa tullut pysyviä eivätkä uudistukset liity enää pelkästään erityisiin hankkeisiin (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207). Uudistukset ja organisaation toimintaympäristön muutokset kuten resurssien niukkeneminen lisäävät osaltaan tarpeita työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi (Sarala 2000, 19). Suomessa kuten muissakin Pohjoismaissa on panostettu merkittävästi osaamisen kehittämiseen muihin teollisuusmaihin verrattuna, ja samalla myös työelämän laatua on pyritty parantamaan (Kasvio 2014, 14).

Suomi on osallistunut eurooppalaiseen työolotutkimukseen siitä lähtien, kun Suomi liittyi EU:n jäsenmaaksi vuonna 1995. Näidenkin tutkimusten pohjalta voidaan luokitella Suomelle tyypillisiä työolojen kehityspiirteitä ja niihin liittyviä myönteisiä, että kielteisiä tekijöitä. Myönteistä on se, että Suomessa palkansaajat osallistuvat työnantajan kustantamaan koulutukseen enemmän kuin muualla Euroopassa, mikä tarjoaa paremmat edellytykset itsensä kehittämiseen työ-

elämässä. Lisäksi Suomessa kuten muissakin Pohjoismaissa palkansaajilla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Työolotutkimuksen kysymyksissä on eroteltu muun muassa vaikuttaminen työtehtävien suoritusjärjestykseen, työmenetelmiin, työtahtiin ja työkave- reiden valintaan. Näiden mainittujen myönteisten piirteiden lisäksi Suomi on johtanut tilastoja myös useammissa työolojen negatiivisemmissä piirteissä, kuten erilaisissa työpainetta ja kii- rettä mittaavissa tilastoissa. Näissä kysymyksissä Suomi ja erityisesti naispalkansaajat ovat si- joittuneet kärkipäähän muuhun Eurooppaan nähden. Suomen työelämätilastoja varjostavat li- säksi myös suhteellisen korkea sija työpaikkakiusaamista ja sairauspoissaoloja koskevissa eu- rooppalaisen työolotutkimuksen tuloksissa. (Lehto 2009, 137–139.)

Suomessa työhyvinvointikysymykset ovat nousseet vahvemmin esille viime vuosina. Työelä- män laatua halutaan parantaa, jotta ihmiset viihtyisivät työelämässä pidempään. (Kasvio 2014, 14.) Työelämän laatua on pyrittykin edistämään muun muassa Työsuojelurahaston rahoitta- milla tutkimus- ja kehittämishankkeilla, Tekesin koordinoimalla kansallisella työelämän kehit- tämisohjelmalla sekä työterveyshuoltoa kehittämällä ja uudelleen kouluttamiseen panostamalla. (Em., 158–159.) Esimerkiksi Työelämä 2020 -hankkeen valtakunnallisena tavoitteena on ke- hittää suomalaista työelämää kaikilla työpaikoilla. Hankkeen tarkoituksena on kehittää sekä työelämän laatua että tuottavuutta, ja siinä on keskeistä jatkuva toimintatapojen uudistaminen sekä henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen työpaikoilla. (Työelämä 2020: Hankkeen yleisesittely 2019.) Eri sektoreiden vertailusta käy ilmi, että julkisella sektorilla toimintatapojen kehittäminen on ollut jonkin verran yksityistä sektoria yleisempää (Lyly-Yrjänäinen 2018, 34).

Nykypäivänä työelämä muuttuu kovaa vauhtia teknologian kehittymisen myötä ja yhä useam- malle se mahdollistaa työntöön irtautumisen ajasta ja paikasta. Samalla se on tuonut enemmän joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Sutela & Lehto 2014, 231.) Suomessa työvoima uusiutuu myös suhteellisen nopeasti, kun eläkkeelle siirtyy ennätysellinen määrä palkansaajia ja tilalle astuu niin sanottu Y-sukupolvi. Nämä 80-luvulla ja 90-luvun alussa syn- tyneet työkäiset ovat tottuneet käyttämään tietotekniikkaa ja toimimaan erilaisissa sosiaalisen median verkostoissa. (Pyöriä, Saari, Ojala & Siponen 2013, 197–198.) Näin ollen heillä on myös erilaiset valmiudet sopeutua tuleviin työelämän muutoksiin. Teknologian hyödyntäminen edellyttää kuitenkin työntekijöiden osaamisen päivittämistä. Teknologinen kehitys luo myös uudenlaisia mahdollisuuksia muun muassa työorganisaatioiden toimintaan ja tiedonvälitykseen (Koskiahho 2008, 172). Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on yleistynyt, ja jo kolmannes valtiolla sekä yksityisissä palveluissa työskentelevistä käyttää sosiaalista mediaa työssään.

Kunnissa käyttö on vielä vähäisempää, mutta osuus on kuitenkin kasvanut verrattuna aiempiin vuosiin. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 46.)

Suomessa, kuten muissakin teollisuusmaissa, väestö ikääntyy ja väestörakenne muuttuu merkittävästi tulevina vuosikymmeninä. 1900-luvun puolivälissä syntyneet suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle, ja samalla vanhusväestön määrä kasvaa Suomessa suuremmaksi kuin koskaan ennen. Väestörakenteen muutokseen vaikuttavat myös alhainen syntyvyys 1900-luvun lopulla sekä väestön eliniän piteneminen. Tämän seurauksena työllisyysaste eli työikäisten suhteellinen osuus väestöstä heikkenee. (Kiander & Lönnqvist 2002, 109–111; Uusitalo 2012, 107–108; Valtiovarainministeriö 2002, 13–14.) Samaan aikaan työllisyysasteen heikentyminen pienentää hyvinvointipalvelujen rahoittamiseen tarvittavia resursseja (Böckerman & Kiander 2006, 158). Väestön ikääntymisen seurauksena julkisen sektorin eli valtion ja kuntien menot kasvavat entisestään, koska eläkemenot lisääntyvät sekä sosiaali- ja terveystalouden kysyntä kasvaa (Kiander & Lönnqvist 2002, 109–111; Böckerman & Kiander 2006, 170; Valtiovarainministeriö 2002, 13–14). Suomessa julkista taloutta ja työllisyysastetta on pyritty parantamaan muun muassa työuria pidentämällä.

Kunnan tehtävä kuntalain mukaan on ”edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla” (Kuntalaki 410/2015, 1 §). Miten kunnat tässä tehtävässä onnistuvat, riippuu monista eri toimenpiteistä ja päätöksistä sekä niiden välisistä suhteista. Kuntien haasteena on muun muassa palvelujen saatavuuden ja laadun turvaaminen, toiminnan sekä henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja johtaminen. Jotta kunnat voivat onnistua tavoitteissaan, on eri toimialojen voimavarat oltava kunnossa. Kunnan voimavaroiksi voidaan katsoa päätöksenteon toimivuus, osaava johtaminen, henkilöstön ammattitaito sekä saumattomat palveluprosessit ja yhteistyöverkostot. Kunnan talous asettaa kuitenkin aina omat rajoitteensa tavoitteiden asettamiselle. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 13–16.) Kuntaorganisaatiot ovat kohdanneet toistuvasti merkittäviä muutoksia ja rakenteellisia uudistuksia, mikä on merkinnyt sitä, että kuntien työntekijät ovat saaneet tottua työskentelemään säästöpainneiden alla (Salo, Linna & Oksanen 2012, 19). Kunnissa voidaan joka tapauksessa saada voimavarakelijöiden avulla onnistuneita tuloksia aikaan, vaikka taloudelliset resurssit olisivatkin vähäisemmät. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 16).

2.1 Työelämän kehittäminen kunnissa

Kunnissa toimintaympäristö koostuu erilaisista palveluverkostoista, organisaatioista, kunnallisesta itsehallinnosta ja demokraattisesta päätöksenteon järjestelmästä sekä valtion ohjausmekanismeista (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 15). Siten kuntaorganisaatiota voidaan tarkastella instituutiona, jonka toimintaympäristö on muotoutunut monenlaisista poliittisista, sosiaalisista ja kulttuurisista prosesseista. Tästä syystä kuntaorganisaation toiminta on usein melko vakiintunutta ja sen vuoksi sitä voi olla myös vaikeampi muuttaa. Vaikka kehittämistyön käynnistäminen onnistuisikin helposti, sen loppuun saattaminen voi osoittautua hankalaksi erilaisten esteiden kuten esimerkiksi muutosvastarinnan esiintymisen vuoksi. Kehittämistyö voidaan nähdä erilaisten lähestymis- ja tarkastelutapojen yhteen sovittamisena, sillä siihen liittyy monia eri asioita kuten suunnittelua, oppimista, vallankäyttöä ja byrokratiaa sekä uusia toimintaa ja ympäristöä koskevia tulkintoja. (Sarala 2000, 31.) Kunnissa vallankäyttö liittyy olennaisesti poliittiseen päätöksentekoon, joka ohjaa resurssien kohdentamista kunnassa. Kunnanvaltuustolla on keskeinen rooli strategisena päätöksentekijänä ja taloudellisten sekä toiminnallisten tavoitteiden ohjaajana. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 30.) Kuntaorganisaatiossa tapahtuvaa kehittämistoimintaa voidaankin analysoida siihen liittyvien intressien, valtasuhteiden tai ristiriitojen pohjalta. Voidaan esimerkiksi kysyä, kenen intressejä kehittämistoiminnalla toteutetaan. Kehittämistyötä *arvioitaessa* on myös mahdollista tarkastella sitä, onko asetetut tavoitteet täyttyneet ja ollaanko kehittämistyön toteutukseen tyytyväisiä. (Sarala 2000, 30–53.) Arvioinnin avulla on mahdollista määritellä kehittämistoiminnan arvoa ja merkitystä (Anttila 2007, 15). Arviointi on koettu hyödyllisenä toiminnan ohjauksen ja johtamisen välineenä, ja toiminnan arviointi onkin vakiintunut osaksi monia julkisen hallinnon alueita. Arviointi ei kuitenkaan itsessään ole tavoite vaan väline, sillä arvioinnista saadun tiedon lisäarvo syntyy siinä vaiheessa, kun tietoa hyödynnetään esimerkiksi poliittisessä päätöksenteossa. (Niiranen ym. 2005, 11–16.)

Kuntaorganisaation toiminnalliset tavoitteet voidaan jaotella strategisiin tavoitteisiin, kehittämis- ja palvelutavoitteisiin. Strategiset tavoitteet ovat yleisluonteisia pidemmän aikavälin tavoitteita, joiden toteutumista on hankala osoittaa. Konkreettisempia palvelutavoitteita on taas helpompi mitata. Kehittämistavoitteet tukevat strategisia tavoitteita, ja niiden avulla on mahdollista uudistaa organisaation toimintaa. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 29–30.) Kunnissa työelämän kehittäminen liittyy monesti työn tuloksellisuuden kehittämiseen (Kasvio

2014, 177). Kunnissa työn tuloksellisuutta arvioidaan kuitenkin eri tavoin (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 16). Yhtenä valtion ja kuntien yhteisenä haasteena on muun muassa kunnallisten palveluiden tuloksellisuuden arviointi (Niiranen ym. 2005, 12). Hallitusohjelmissa kuntien peruspalveluiden arviointijärjestelmän kehittäminen onkin painottunut jo 1990-luvulta lähtien. Arviointitiedon kerääminen ja yhtenäistäminen kuntatasolla on haastavaa, sillä tehtävät, näkökulmat ja vastuut ovat erilaisia eri kunnissa. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 17.) Julkisen toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa on kuitenkin painottunut taloudellisuuden arviointi, ja on katsottu, että korkea tuloksellisuus on osoitus toiminnan järkevyydestä. Julkisella sektorilla tehokkuus- ja tuloksellisuustutkimusten käyttö yleistyikin jo varhain. (Kuusela 2001, 51–64.) Yksiselitteistä näkemystä tuloksellisuuden ja tehokkuuden välisestä suhteesta ei ole saatu aikaiseksi, ja yleisessä keskustelussa käsitteet sekoittuvatkin helposti (Kuusela 2001, 11; Syvänen ym. 2015, 21). Tuloksellisuus sekä tehokkuus, kuten myös taloudellisuus, kannattavuus ja tuottavuuskin, nähdään usein samaa tarkoittavina ilmaisuina (Syvänen ym. 2015, 21). Toiminnan tehokkuuden tarkastelu rajoittuu kuitenkin monesti vain toiminnan vaikuttavuuteen, tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, kun taas tuloksellisuuden käsitteellä voidaan kuvata laajemmin organisaation toimintaa ja myös inhimillisiäkin tekijöitä. (Kuusela 2001, 11.)

Lean-toimintastrategian avulla on mahdollista tehostaa kuntaorganisaation toimintaa. Lean-ajattelussa korostuu resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuus, eli miten erilaisia tarpeita kuten esimerkiksi asiakastarpeita pystytään mahdollisimman tehokkaasti tyydyttämään. Lean-toimintastrategiassa pyritään pois perinteisestä resurssitehokkuusajattelusta eli resurssien mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä. (Modig, Åhlstöm & Tillman 2013.) Lean-toimintastrategian tavoin myös *oppivan organisaation* taustalla vaikuttaa toiminnan tehostamispyrkimykset (Laitinen 2000, 32). Esimerkiksi Sengen (1990) oppivan organisaation mallissa oppiminen liittyy organisaation eri tasoilla vaikuttaviin tekijöihin. Yksilön osaamisen kehittäminen, ryhmässä tai tiimissä oppiminen ja ajattelutapojen muokkaaminen ovat oppivan organisaation avaintekijöitä. Niiden lisäksi organisaation yhteinen visio ja työyhteisön muodostama systeemi sekä siihen liittyvä systeemiajattelu muodostavat oppivan organisaation kokonaisuuden, jossa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa. Sen vuoksi kehittämistoiminnassa onkin otettava huomioon yksittäisten tekijöiden sijaan kaikki oppivaan organisaatioon vaikuttavat tekijät. Oppivan organisaation kehittämismallin avulla on myös mahdollista tarkastella henkilöstön avulla tapahtuvaa kuntaorganisaatiotoiminnan kehittämistä (Sarala 2000).

Kunnissa yksi keskeinen tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä on henkilöstövoimavarojen johtaminen, missä on pitkälti kyse henkilöstön osaamisen kehittamisestä. Kunnat ovatkin entistä riippuvaisempia siitä, miten tehokkaasti osaamiseen perustuvia voimavaroja kuntaorganisaatioissa hyödynnetään ja kehitetään. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 54.) Osaamisen kehittämisen lisäksi työn tuloksellisuuteen vaikuttavat myös muut tekijät. Esimerkiksi kiireen kokemus ja ylikuormitus voivat pidemmällä aikavälillä mitattuna alentaa työn tuottavuutta. Työn vaatimusten, työmäärän ja osaamisen tulisi siten olla tasapainossa. (Syvänen ym. 2015, 91.) Henkilöstövoimavarojen arviointi on tärkeää myös henkilökunnan hyvinvoinnin turvaamiseksi ja kunnan tarjoamien palvelujen laadun takaamiseksi (Virtanen, Ervasti, Kivimäki & Vahtera 2012, 65). Työskentely tiukkojen aikataulujen mukaan on kuitenkin valitettavan yleistä erityisesti kunnissa (Lyly-Yrjänäinen 2018, 105; Lehto 2009, 135). Tilastokeskuksen tuottamien työolotutkimusten mukaan työelämän laadun kehitys onkin ollut heikointa kuntapuolella (Lehto 2009, 136).

Seuraavaksi tuon tarkemmin esille kehittämistoimintaan vaikuttavia tekijöitä kuntaorganisaation eri tasoilla kuvattuna. Ylimmällä tasolla eli kuntaorganisaatiotasolla kehittämistoimintaan liittyvät olennaisesti muun muassa yhteinen visio, henkilöstön sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Esimiestasolla taas korostuu kehittämistyön tukeminen työyksiköissä. Esimiehillä on keskeinen rooli työntekijöiden työmotivaation tukemisessa ja kehittämistoimintaan kannustamisessa. Työyksikkötasolla työyhteisön toimivuus on yksi merkittävin tekijä kehittämistoiminnan toteuttamisen taustalla. Keskeisiä käsitteitä ovat työkuultuuri, ryhmadynamiikka ja sosiaalinen pääoma. Yksilötasolla vaikuttavat työntekijöiden voimavarat ja asenteet kehittämistyötä kohtaan. Avaintekijöitä ovat työn inhimillinen kestävyys ja mielekkyys, uuden oppiminen sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet.

2.1.1 Kehittämistoiminnan toteuttaminen kuntaorganisaatiossa

Henkilöstöstrategialla voidaan vaikuttaa työyhteisöön liittyviin tekijöihin henkilöstöpolitiikan reunaehtojen mukaisesti. Kunnissa henkilöstöstrategia on monitasoista, sillä kuntaorganisaatioissa työ jakautuu useampiin toimialoihin ja monesti vielä sitä pienempiin yksiköihin. Näin ollen koko kuntaorganisaatiota koskettavat linjaukset voivat näyttäytyä erilaisilta yksiköiden välillä ja toimialakohtainen soveltaminen voi myös olla haasteellista. Sen vuoksi kuntaorganisaatiotasosten linjausten tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja riittävän yleisiä. (Niiranen ym. 2005, 33.) Esimerkiksi toimivan vision avulla voidaan muodostaa konkreettisia tavoitteita työn

tekemiselle ja siten edistää toiminnan suunnittelua kuntaorganisaatiossa. Nykytilanteen hahmottaminen on kuitenkin välttämätöntä visioiden rakentamisessa ja kehitystoimenpiteiden suunnittelussa. On myös tärkeää, että työntekijät otetaan mukaan keskusteluun jo vision suunnitteluvaiheessa, jotta mahdolliset näkemuserot saataisiin nostettua esille. Yhteinen näkemys toiminnan tulevaisuudesta tulisi synnyttää näiden keskustelujen pohjalta. Tällä tavalla voidaan parhaiten varmistaa, että työntekijät todella kokevat vision ja toiminnan tavoitteet yhteisiksi. (Sarala 2000, 9.)

Suomalaisessa julkishallinnon henkilöstöpolitiikassa lupaukset ovat olleet monesti tekoja suuremmat, minkä vuoksi henkilöstöpolitiikkaan ei aina luoteta. Lupausten tulisikin näkyä konkreettisemmin käytännön työssä. Luottamuksen kannalta myös avoimuus ja läpinäkyvyys on tärkeää. (Niiranen ym. 2005, 35.) Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa kunnan koko henkilöstön olisi tiedostettava, mistä on kyse, jotta eri osapuolet voisivat hyväksyä uudet toimintamallit. Kun ihmiset ovat sitoutuneet kehittämistoimintaan, he ovat myös valmiimpia käyttämään aikaansa siihen. Alkuvaiheessa on lisäksi tärkeää arvioida, mitä haasteita kehittämistoiminnan jalkauttamiseen liittyy. Haasteet voivat koskea muun muassa sitä, miten johto tai muu henkilöstö saadaan sitoutettua mukaan kehittämistoimintaan ja miten toimintaa saadaan jatkettua erilaisten kokeilujen jälkeen. Uutta tietotaitoa voidaan hakea ulkopuoliselta asiantuntijalta, joka voi esimerkiksi auttaa kehittämissuunnitelman laadinnassa tai kouluttaa henkilöstöä ja seurata kehittämistyön etenemistä. Lisäksi kehittämistyön jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että tavoitteita jäsennetään jatkuvasti ja toimintaympäristöä kehitetään yhteistyötä edistäväksi. (Sarala 2000, 19–48.)

Henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat olennaisesti johtamisen ja työnjaon lisäksi henkilöstön kannustaminen, motivointi ja palkitseminen sekä työn arviointi (Niiranen ym. 2005, 32). Motivaatiolla viitataan siihen, miten työntekijä suhtautuu muun muassa työhön, työympäristöön, esimiehiin ja työyhteisön muihin jäseniin (Syvänen ym. 2015, 37). Kannustavan työilmapiirin sekä avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla on mahdollista tukea henkilöstön työmotivaatiota ja innovatiivisuutta. Vuorovaikutusta voidaan lisätä esimerkiksi ryhmäkeskustelujen tai erilaisten keskustelufoorumien avulla. (Em., 133–143.) Osaamisen huomioiminen on tärkeää, ja monesti rahallisen palkitsemisen sijaan työntekijöille riittää, että hyvin tehty työ huomioidaan ja siitä kiitetään (Kasvio 2014, 148). Palkitsemisesta tulisi kuitenkin keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa, ja samalla olisi huolehdittava, että työntekijät tietävät, mitä heiltä

kuntaorganisaatiossa odotetaan. Palkitsemisen tulisi myös olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Syvänen ym. 2015, 128.)

Kehittämistoiminnan kannalta on oleellista, että kuntaorganisaatiossa hyödynnetään henkilöstön oppimiskykyä ja työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä työprosessien uudistamiseen (em., 143). Henkilöstön kouluttaminen ja oman toiminnan kehittäminen vaatii osakseen aikaa, mikä syö työaikaa pois muilta tehtäviltä. Kehittämistoimintaan panostaminen voidaan kuitenkin nähdä investointina, sillä sen ansiosta työtä on myös mahdollista tehostaa esimerkiksi turhan työn vähentymisen myötä. Kehittämistoiminnan vaikuttavuutta olisi siksikin sen vuoksi hyödyllistä seurata ja arvioida. (Pietiläinen & Kesti 2012, 187.)

2.1.2 Kehittämistyön tukeminen työyksiköissä

Johto luo organisaatiokulttuurin perustan eli organisaation rakenteet ja toimintatavat (Kuusela 2015, 85). Johdolla on erityinen rooli myös oppivan organisaation kehittämisessä ja visiokeskustelujen avaamisessa (Sarala 2000, 9). Johtamisella on myös merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen. Johtamiseen liittyvät läheisesti työn tuloksellisuuden avaintekijät kuten yhteistoinnallisuus, vuorovaikutus, motivaatio, innovatiivisuus sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Johtajat ja esimiehet voivat parhaimmillaan tukea työntekijöiden työmotivaatiota. Samalla he voivat lisätä työntekijöiden työhön ja kehittämistoimintaan sitoutumista. Työmotivaatiota voidaan tukea mahdollistamalla työntekijöiden osallistuminen heidän omaa työtänsä tai työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtimisen lisäksi esimiesten tulisi edistää innovatiivisuutta työyhteisöissä ja kannustaa työntekijöitä kehittämistyöhön. (Syvänen ym. 2015.) Työnjohdon roolin tulisikin olla painottunut kehittämistyön tukemiseen (Sarala 2000, 43). Esimiehen tärkeä tehtävä on saada jokainen työyhteisön jäsen innostumaan organisaation yhteisistä tavoitteista (Kuusela 2015, 134). Pahimmassa tapauksessa esimiehet voivat kuitenkin myös jarruttaa kehittämistoimintaa työyksiköissä (Sarala 2000, 43).

Esimiehellä on keskeinen rooli vuorovaikutuksen edistämisessä työyhteisön sisällä. Esimieheltä edellytetään avoimuutta ja toimivaa vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa. Esimiehen on osattava toimia myös hankalissakin tilanteissa. (Kervinen, Kuusela & Laulainen 2005, 149.) Työyhteisöjen sisällä ilmenee monesti erilaisia ristiriitoja, ja esimiesten tehtävä on tunnistaa

ongelmia sekä löytää niihin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja (Syväjärvi & Vakkala 2012, 207). Lisäksi oikeudenmukainen johtamiskulttuuri ja luottamuksen ansaitseminen korostuvat esimiestyössä (Kervinen ym. 2005, 149). Kasvio puhuu työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta, jolla hän viittaa työn organisointiin ja henkilöstön oikeudenmukaiseen sekä tasa-arvoiseen kohteluun (Kasvio 2014, 136). Esimiehen toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi, jos hän kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa, tukee ja kannustaa, on läsnä sekä tarttuu jämäkästi asioihin ja perustelee päätöksensä (Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 45–46). Työyhteisön voimavaroja edistävä johtaminen näkyy niin esimiehen asenteissa ja arvoissa kuin toiminnassakin. Esimiehen myönteinen asenne esimerkiksi kehittämistoimintaa kohtaan herättää helposti positiivisia tunteita myös työntekijöiden keskuudessa. Olennaista on lisäksi se, että esimiehet kiinnittävät huomiota työyhteisön vahvuuksiin ja osaamiseen puutteiden ja heikkouksien sijaan. Positiivisen ajattelun taustalla vaikuttavat erityisesti positiivisen psykologian sekä positiivisen organisaatio-opin ja johtajuuden näkemykset. Taitavalla positiivisella johtamisella voidaan saada aikaan hienoja kehittämistoiminnan tuloksia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209–213.)

2.1.3 Työyhteisön toimivuus kehittämistyön perustana

Työyksiköissä henkilöstöstrategia näkyy konkreettisemmin siinä, miten työyhteisön työt järjestetään, miten työsuorituksia arvioidaan ja miten osaamista on mahdollista kehittää. Sen vuoksi henkilöstöstrategian toimivuus määritellään usein juurikin työyksiköissä. (Niiranen ym. 2005, 34.) Organisaatioiden toiminta perustuu yksilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin, joissa tuotetaan vallitsevat hierarkiat ja kulttuuriset merkitykset. Nämä vuorovaikutussuhteet selittävät myös sen, miksi työyhteisön jäsenet toimivat tiettyjen tapojen mukaisesti. (Kervinen ym. 2005, 131–132.) Työkulttuurilla voidaankin kuvata organisaation sisällä vallitsevia toimintanormeja ja jaettuja perusarvoja. Työkulttuuri näkyy muun muassa organisaatioiden johtamisessa, rakenteissa ja toiminnan tavoitteissa. (Sarala 2000, 10.) Jotta työkulttuuria on mahdollista muuttaa, ihmisten on saatava itse kokea uudenlaiset tavat toimia (Anttila ym. 2018, 20). Organisaatio ei siis automaattisesti kehity, vaan jatkuva toiminnan kehittäminen opitaan aktiivisen tekemisen myötä (Pietiläinen & Kesti 2012, 170).

Ryhmädynamiikalla voidaan taas hahmottaa ryhmän jäsenten rooleja ja niiden suhteita toisiinsa. Kun ihmiset työskentelevät yhdessä, tilanteet, suhtautumistavat ja tulkinnat vaihtelevat, mikä vaikuttaa myös ryhmädynamiikan toimivuuteen. Näin huomio kiinnittyy koko ryhmän toimintaan yksilön toiminnan sijaan. Erilaiset roolit voivat olla selkeitä ja näkyviä tai sitten ne

voivat vaikuttaa huomaamattomammin toiminnan taustalla. (Kuusela 2015, 119.) Työntekijöiden väliseen yhteistoimintaan vaikuttaa myös sosiaalinen pääoma, joka rakentuu sosiaalisista verkostoista, normeista ja luottamuksesta. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa taas osaltaan työntekijöiden hyvinvointiin. (Oksanen & Virtanen 2012, 61–62.) Lisäksi sosiaalinen pääoma mahdollistaa yhteistä oppimista ja toimintaa työyhteisön sisällä (Niiranen ym. 2005, 36). On erityisen tärkeää, että työntekijät pystyvät luottamaan esimiehiinsä ja muihin työyhteisön jäseniin. Oleellista on, että myös esimiehet pystyvät luottamaan työntekijöihinsä. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma merkitsee parempaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä positiivisempaa ilmapiiriä työyhteisön sisällä. (Oksanen & Virtanen 2012, 61–62.) Työskentelemme mielellämme ihmisten kanssa, keihin voimme luottaa, ja toimimme silloin useimmiten myös tehokkaammin sekä innovatiivisemmin (Niiranen ym. 2005, 35).

Organisaatioissa luottamuksella voidaan viitata ihmisten rehellisyyteen ja avoimuuteen kuten myös toimintatapaan tai käyttäytymiseen. Sillä voidaan viitata myös ennustettavuuteen sekä loogisuuteen ja siihen, että henkilöllä on selkeät perusteet toimia tietyllä tavalla. Luottamus heijastuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja jokainen vuorovaikutussuhde on tilanne, jossa luottamusta arvioidaan. Työyhteisöissä ammattitaito ja pätevyys ovat merkittäviä luottamuksen rakentajia. Luottamuskysymykset nousevat esille erityisesti silloin, kun johtajuus, päätöksenteko tai toimintatavat koetaan epäluotettavina. Uudistuspaineet, epävarmuus tai ristiriitaiset odotukset voivat myös osaltaan heikentää luottamusta ja sosiaalista pääomaa työyhteisössä. (Niiranen ym. 2005, 34–36.)

Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan työorganisaation ilmapiiriin ja yhteisten tavoitteiden toteutumiseen (Kuusela 2015, 86). Jotkut työntekijät saattavat suhtautua uusiin asioihin lähtökohtaisesti aina negatiivisesti. Tällaisia henkilöitä kutsutaan monesti kyynikoiksi. Kyynikot ovat kehittämistoiminnan kannalta kuitenkin tärkeitä, sillä toiminnan kyseenalaistaminen voi synnyttää tarpeellista keskustelua työyhteisöjen sisällä. Keskustelun avulla saadaan tuotua erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä esille, mikä on kehittämistoiminnan toteuttamisen kannalta hyödyllistä. Kääntöpuolena voi taas olla kehittämistoiminnan vaikeutuminen, jos negatiivinen asenne estää työyhteisöä kehittymästä. Negatiivisen asennoitumisen vuoksi esimerkiksi uusia kehittämisideoita tai ongelmakohtia ei välttämättä uskalleta nostaa esille. Kyseenalaistajien mielipiteet tulisi joka tapauksessa huomioida, jotta uudistuksia ja muutoksia voitaisiin toteuttaa työyhteisön kannalta mahdollisimman tehokkaasti. (Pietiläinen & Kesti 2012, 170.)

2.1.4 Työntekijöiden voimavarat ja osaamisen kehittäminen

Antti Kasvio puhuu teoksessaan *Kestävä työ ja hyvä elämä* työn inhimillisestä kestävydestä, millä hän kuvailee työntekijöiden edellytyksiä selvitä työtehtävistään ja asetetuista tulostavoitteista terveytensä sekä työkykynsä puitteissa. Näkemykseen liittyvät olennaisesti myös työn mielekkyys ja työn tarjoamat mahdollisuudet kehittyä siten, että ihmiset pääsevät toteuttamaan itseään. Tarjoamalla vaihtelevia ja monipuolisia työtehtäviä voidaan lisätä työntekijöiden kokemuksiä työn mielekkyydestä. Lisäksi työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä toimii yhtenä merkittävänä motivaatiotekijänä työn mielekkyyden kannalta. Työnteon kestävyys saattaa uudistusten aikana kuitenkin heikentyä, mikäli muutoksia ajetaan kuormittaen työntekijöitä kohtuuttomasti. (Kasvio 2014, 132–148.) Esimerkiksi henkilöstövähennykset voivat kasvattaa yksittäisen työntekijän työmäärää ja sen myötä lisätä työstressiä. Samalla työntekijän mahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon saattavat heikentyä. (Virtanen ym. 2012, 69–70). Työn määrästä johtuva kiire on usein inhimillisen kestävyuden suurin haaste. Vaikka työtehtävät olisivat työntekijän mielestä palkitsevia, saattavat työn määrä ja siitä aiheutunut kiireen kokemus syödä työntekijän voimavaroja. (Kasvio 2014, 133–143.) Mikäli työntekijöiden voimavarat eivät ole riittävät, ei työn kehittämiseksi myöskään jää riittävästi resursseja.

Oppiminen on kehittämisen edellytys, ja ihminen tarvitsee usein joitakin motivaatiotekijöitä sekä sopivan toteuttamisympäristön uuden oppimiseen. Innostava visio ja lähitulevaisuuden näkymät voivat parhaimmillaan lisätä oppimishalua ja työssä kehittymistä. (Sarala 2000, 21–22.) Toimintaympäristön muutokset saattavat myös edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista. Nykyään yhä useamman työ muistuttaa enemmän asiantuntijatyötä, sillä tiedon määrä on kasvanut valtavasti. Se on lisännyt muun muassa itsenäisen päätöksentekokyvyn tarvetta. Ne, jotka ovat hakeutuneet niin sanotusti ”suorittaviin töihin”, saattavat kokea tilanteen haastavana. Onkin tärkeää, että työpaikoilla tunnistetaan työntekijöiden yksilölliset tuen tarpeet. (Anttila ym. 2018, 50.)

Kokemuksen voidaan katsoa syntyvän yksilön tai yhteisön tulkinnasta. Kokemus rakentuu muun muassa intuitiosta, uskomuksista ja tiedosta. Käsitteellä viitataan yksilön omakohtaiseen kokemukseen, mikä ei tulkinnallisuutensa vuoksi vastaa aina työyhteisön todellisuutta. (Syvä-

järvi & Vakkala 2012, 219.) Fenomenologiseen ja siihen liittyvään hermeneuttiseen ihmiskäsitukseen kuuluu ajatus siitä, että ihmiset myös itse rakentavat maailmaansa, jossa he elävät. Maailma näyttäytyy merkityksinä, joiden pohjalta kokemukset muodostuvat. Jokainen havainto ja kokemus rakentuu eri tavalla ihmisten uskomusten, kiinnostuksen kohteiden tai erilaisten pyrkimysten pohjalta. (Laine 2018, 29–31.) Näin ollen työyhteisön jäsenet kokevat kehittämisen ja uudistustyön aina yksilöllisesti.

3. TUTKIMUKSEN METODISET RATKAISUT

3.1 Tutkimusaineisto

Kevään 2017 aikana pääsin tutustumaan KunTeko 2020 -kunta-alan työelämän kehittämisselmaan, ja minulle tarjoutui mahdollisuus toteuttaa pro gradu -työni osana kyseistä hanketta. KunTeko 2020-kehittämisselmaan vetäjien kautta sain kuulla, että muun muassa Ikaalisten kaupunki on aktiivinen oman toiminnan kehittämisessä, ja siten se oli hyvin kiinnostava kohde tutkimusaineiston keräämistä ajatellen. Keskustelimme myös erilaisista tutkimusaiheista, ja minulle kerrottiin, että kehittämistyöstä kerättyä palautetta on vain vähän saatavilla, minkä vuoksi kiinnostuin selvittämään Ikaalisten kaupungin työntekijöiden kokemuksia kuntaorganisaatiossa tapahtuvasta kehittämistoiminnasta. Aineistonkeruutavaksi valitsin yksilöhaastattelun, sillä näin tärkeäksi, että työntekijät voivat puhua kokemuksistaan vapaasti ja että heidän henkilöllisyytensä ei paljastu myöskään muille haastateltaville.

Vuoden 2017 alku syksystä otin yhteyttä Ikaalisten kaupunkiin kysyäkseni, olisiko minun mahdollista päästä haastattelemaan kaupungin työntekijöitä kunta-alan työelämän kehittämiseen liittyen. Ikaalisten kaupungin johtoryhmä suhtautui pyyntööni myönteisesti ja nimesi minulle Ikaalisista yhteyshenkilön, kenen kanssa sovimme tarkemmin haastattelujen toteuttamisesta Ikaalisissa. Lähetin yhteyshenkilölleni sähköpostilla ajatuksia siitä, minkälaisiin kysymyksiin toivoisin haastateltavilta vastauksia, minkä jälkeen Uusi Ikaalinen -hankkeen projektipäällikkönä toimiva yhteyshenkilöni pohti, mistä yksiköistä ja keitä henkilöitä pyytäisimme mukaan haastatteluun. Tavoitteena oli löytää haastateltavia mahdollisimman monesta kaupungin eri yksiköstä, jotta henkilöstön kokemukset ja kertomukset tulisi huomioitua laajemmin, kuin miten esimerkiksi samasta työyksiköstä valikoitujen haastateltavien joukosta olisi saatu kerättyä erilaisia kokemuksia ja kertomuksia oman toiminnan kehittämisestä. Yhteyshenkilöni tiesi, ketkä henkilöt kaupungin työntekijöistä ovat olleet aktiivisemmin mukana kehittämistoiminnassa, ja hän tietoisesti lähestyi ensimmäisenä näitä henkilöitä sekä välitti heille lähettämäni tiedot tutkimuksen lähtökohdista (Liite 1). Haastatteluihin löytyi yhteyshenkilöni avulla lopulta kuusi henkilöä eri työyksiköistä. Tiedostan, että haastateltavien valikoiminen aktiivisemmin kehittämistoiminnassa mukana olleista on rajannut tutkimusaineistoni keräämistä oleellisesti.

Ennen haastattelun ja haastattelukysymyksen suunnittelua tutustuin Uusi Ikaalinen -verkkosivustoon, mikä antoi minulle hieman paremman käsityksen kehittämistoiminnan toteutuksesta Ikaalisten kaupungissa, ja ymmärsin, että kehittäminen on pohjautunut pitkälti erilaisille kokeiluille ja oppimiselle. Verkkosivustolta luin innostavia kehittämistarinoita, mutta en silti voinut olla pohtimatta, lisääkö kehittämistoiminta ja jatkuva kehittäminen työntekijöiden työmäärää ja mahdollisesti myös työstressiä. Ajattelin, että kaikki työntekijät eivät välttämättä suhtaudu kehittämistyöhän yhtä innokkaasti, ja kun kyseisessä hankkeessa pyrittiin oman toiminnan kehittämiseen koko henkilöstön voimin, oletin, että uudistustyö ei ole aina sujunut yhtä helposti kaikissa työyksiköissä ja työyhteisöissä. En lähtökohtaisesti osannut ajatella, että kehittämistoiminnalla voisi olla merkittäviä positiivisiakin vaikutuksia muun muassa työntekijöiden työmotivaatioon ja työn mielekkyyden kokemuksiin. Työelämästä puhuttaessa huomio kiinnittyykin turhan usein työn epäkohtiin. Haastattelurungon rakentamista varten sain kuitenkin hyviä neuvoja KunTeko2020-kehittämishjelman vetäjiltä. Heiltä opin, että haastattelussa on hyvä edetä neutraalisti eikä niin sanotusti ongelmalähtöisesti. Jos esimerkiksi haastattelussa lähtee liikkeelle työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, voi keskustelussa korostua heti alusta alkaen työelämän laatua heikentävät tekijät kuten työstressi.

Toteutin yksilöhaastattelut Ikaalisten kaupungin tiloissa 20.11.2017. Ennen haastattelun alkamista pyysin haastateltavilta luvan tutkimuksen nauhoittamiseen. Haastateltavat olivat aiemmin saaneet tiedot tutkimuksen tarkoituksesta sekä haastateltavien anonymiteetin suojaamisesta, ja kertosin nämä tiedot vielä ennen jokaisen haastattelutilanteen alkamista. Lisäksi kerroin, että haastateltavilla on mahdollisuus nähdä tutkimuksen tulokset ennen tutkimustyöni julkaisemista. Näin toimimalla pyrin lähestymään haastateltavia tutkimuseettisesti kestäväällä tavalla (Kuula 2006, 99–133). Toteutin kaikki haastattelut yhden päivän aikana ja jokaiseen haastatteluun varattiin noin tunti aikaa. Puolistrukturoitu haastattelurunko eli teemahaastattelu toimi hyvin haastattelujen pohjana, sillä teemahaastattelussa ei tarvitse edetä tarkasti haastattelurungon mukaisesti (Anttila 2007, 124.). Sen avulla on siten mahdollista käsitellä haastattelukysymyksiä vaihtelevassakin esitysjärjestyksessä (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 89). Haastattelut sisälsivät kuitenkin samat kysymykset jokaiselle haastateltavalle ja näitä kysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen nähtäväksi (Liite 2). Lähdin haastatteluissa liikkeelle siitä, mitä muutoksia työntekijän työorganisaatiossa on toteutettu oman toiminnan kehittämisen myötä ja miten kehittämisprosessi on työntekijän mielestä edennyt. Pyrin kysymyksilläni selvittämään haastateltavan näkemyksiä, missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa olisi ollut parannettavan varaa. Kysyin Ikaalisten kaupungin työntekijöiltä haastatteluissa myös heidän

omasta roolistaan työorganisaation kehittämistyössä ja lopuksi pyrin kytkemään kysymykset laajemmin osaksi Uusi Ikaalinen -hanketta. Olin kiinnostunut kuulemaan, minkälaisia kertomuksia ja kokemuksia haastateltavien vastauksista tulee esille. Kyselyhaastattelun avulla kerätty tieto voidaan nähdä sosiaalisesti rakentuneena, sillä tieto syntyy haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa (Leinonen ym. 2017, 90). Pyrin kuitenkin suhtautumaan käsiteltäviin aiheisiin neutraalisti ja pitäytymään aiemmin määritellyissä kysymysmuotoiluissa. Siitä huolimatta niissä haastattelutilanteissa, joissa haastateltava ei ollut varma, osaako hän vastata esittämäni kysymykseen, tuin haastateltavaa esimerkiksi muotoilemalla kysymyksen uudelleen. Sen lisäksi saatoin myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltaville joidenkin vastausten kohdalla. (Em., 95.)

Yksilöhaastattelussa työntekijän voi olla vaikea kertoa syvällisesti omista henkilökohtaisista näkemyksistään ja tunteistaan, jos esimerkiksi työyhteisön sisällä on ilmennyt ongelmia. Lisäksi tyytymättömyys omaa työtä tai erilaisia toimintamalleja kohtaan voi liittyä asioihin, joista ei uskalleta puhua ääneen. Haastattelutilanteessa haastateltavat kertoivat kuitenkin ristiriitaisistakin tunteistaan, ja sen vuoksi uskon, että he ovat pystyneet kertomaan ajatuksistaan melko syvällisesti. Kun toin haastattelun alussa esille haastatteluun osallistuvien mahdollisuuden kommentoida tutkimustyötäni ennen sen julkaisemista, se saattoi myös lisätä luottamusta haastattelutilanteessa.

Litteroin haastattelut sanatarkasti, mutta tutkimustani varten poistin aineistokatkelmista joitain täytesanoja, kuten ”niin ku” ja ”tota” tekstin selkeyttämisen vuoksi. Koska keskityn tutkimuksessani aineiston sisällön analysoimiseen, ei esimerkiksi äänenpainojen tai taukojen litterointi olisi tuonut lisäarvoa työlleni. Litteroitua aineistoa kertyi 53 sivua. Tutkimuksen raportoinnissa olen rajannut aineistoa siten, että aineistokatkelmissa ei esiinny sellaista tietoa, mistä yksittäisen haastatteluun osallistuvan työntekijän voisi tunnistaa. Lisäksi olen merkinnyt aineistokatelmat lyhenteillä (esimerkiksi H1 ja H2), joilla erottelen haastatteluaineistosta kerätyt lainaukset toisistaan.

3.2 Aineiston analyysi

Työtä ja työelämää on tutkittu laajasti yhteiskuntatieteissä ja käyttäytymistieteissä kuten talous- ja terveystieteidenkin parissa. Sen lisäksi Suomessa muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos, Tekes sekä Kansaneläkelaitos ovat laatineet selvityksiä ja tuottaneet omia julkaisujaan työelämään liittyen. Kuten Kuusela (2001) kuvaa, työnsosiologisen ja työelämän sosiaalitieteellisen tutkimuksen yleistymisen myötä myös taloustieteelliseen tarkasteluun on tuotu mukaan työelämän laatuun liittyviä tekijöitä, mistä esimerkiksi tuloksellisuustutkimus on saanut alkunsa. Tuloksellisuustutkimusta voidaan luonnehtia sosiaalisten käytäntöjen tai järjestelmien tarkasteluksi, minkä pohjana käytetään tiettyä tuloksellisuuskriteeristöä. (Em., 49–51.)

Kehittämistyötä on mahdollista arvioida evaluaation avulla. Evaluaatiossa hankkeen toteutusta tarkastellaan muun muassa tavoitteiden, tehokkuuden, vaikutusten ja projektin ohjaamisen näkökulmista. Evaluaation tavoitteisiin ja siihen kohdistuviin odotuksiin vaikuttaa kontekstin lisäksi se, miten kehittämistoiminta on toteutettu. Kehittämistyö on aina voimakkaasti sidoksissa kontekstiinsa, mihin vaikuttavat myös erilaiset trendit ja virtaukset. Esimerkiksi globaalit kehittämistrendit muokkaavat kuvaa siitä, minkälainen on ”hyvä” organisaatio tai tapa tehdä työtä. Viime aikoina tulosjohtaminen ja palvelurakennemuutos ovat ohjanneet johtamista sekä hallinnollista toimintaa, ja kehittämisessä on korostunut ajatus oppivasta organisaatiosta sekä jatkuvan kehittämisen ja muutoksen vaatimuksista. Nämä taustalla vaikuttavat kehittämisen suuntaukset tulevat harvoin näkyväksi, ja ne ovat sidoksissa laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen sekä ideologiseen ajatteluun. (Seppänen-Järvelä 1999, 90–101.)

Prosessievaluaatiossa on tarkoitus tuoda tarkemmin esille prosessin luonne ja prosessin toteuttamistapa. Sen kautta voidaan tarkastella esimerkiksi, mitä uudistuksia on saatu aikaan ja miten erilaisia ongelmatilanteita on ratkaistu. Prosessievaluaatio perustuu kehittämistoiminnan itsearviointiin ja oppimiskokemuksiin, ja sen avulla on mahdollista tuottaa palautetietoa kehittämistyöstä. Oman toiminnan arviointi on kuitenkin tutkimuksen näkökulmasta haasteellista, sillä itsearvioinnin kautta ei välttämättä tunnisteta kaikkia olennaisia asioita. Prosessin arviointimenetelmät eivät myöskään ole tarpeeksi kehittyneitä. Kehittämistyön arviointi ei ole painottunut erilaisissa kehittämisessä suuntauksissa, mutta se voi kuitenkin tarjota hyödyllistä tietoa kehittämistyön menetelmistä ja sisällöistä. (Seppänen-Järvelä 1999, 92–105.)

Realistinen arviointitutkimus keskittyy projektien taustalla vaikuttavien toiminta- ja ajattelumallien analysointiin. Realistisen arviointitutkimuksen avulla on mahdollista tarkastella erilaisiin projekteihin liittyviä kokemuksia, minkä avulla on mahdollista selvittää erilaisten toimintamallien vaikuttavuutta. Kun perinteisessä vaikuttavuustutkimuksessa on keskitytty arvioimaan toimintamallien vaikuttavuutta, pyrkii realistinen arviointitutkimus löytämään vastauksen siihen, ”mikä toimii, kenen kohdalla ja missä olosuhteissa”. (Rostila 2000, 19) Realistisessa arvioinnissa painottuu kontekstuaalisuus, ja lainalaisuudet pätevät vain tietyssä toimintaympäristössä. Sen vuoksi realistisen arviointitutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä. (Niiranen ym. 2005, 42.) Realistinen evaluaatio eli realistinen arviointi käyttää hyväksi useita erilaisia tutkimusmenetelmiä samanaikaisesti, niin laadullisia kuin määrällisiäkin lähestymistapoja (Anttila 2007, 68. –73).

Organisaatiotoiminnan kehittämistä voidaan tarkastella myös useiden eri mallien avulla kuten esimerkiksi oppivan organisaation kehittämismallin pohjalta. Oppivan organisaation malli korostaa toiminnan kehittämistä koko henkilöstön voimin. Oleellista siinä on, että koko henkilöstön osallistuu toiminta- ja työskentelytapojen muuttamiseen. Konkreettisten muutosten lisäksi tavoitteena on oppia kehittämistyötä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Oppivassa organisaatiossa ei ole kyse vain reagoimisesta ulkoisiin muutoksiin vaan oppimisen avulla katsotaan olevan mahdollista myös muuttaa toimintaympäristöä. Henkilöstön osaaminen liittyy useiden henkilöiden oppimiseen ja osaamisen yhdistymiseen. Huomio ei siten kiinnity vain yksilön tietoihin ja taitoihin. Oppivassa organisaatiossa myös työn ja organisaation tulevaisuutta tarkastellaan osaamisen näkökulmasta ja tietotaitoa pyritään kehittämään laajasti organisaation sisällä. (Sarala 2000, 8–14.) Peruslähtökohtiin kuuluu lisäksi näkemys siitä, että organisaatioille ei löydy yhtä oikeaa toimintamallia, miten sen tulisi toimia, vaan se on aina jollakin tavalla keskeneräinen (Laitinen 2000, 33). Tässä tutkimuksessani hyödynnän arviointitutkimusta ja oppivan organisaation mallia aineiston analysoinnissa.

Tutkimuksessani tarkastelen Ikaalisten kaupungin työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia oman toiminnan kehittamisestä. Pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten Ikaalisten kaupungin työntekijöitä on osallistettu oman toiminnan kehittämiseen kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät edesauttoivat kehittämistyön etenemistä kehittämistoimintaan osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni aineisto koostuu kuudesta Ikaalisten kaupungin työntekijöille tehdystä yksilöhaastattelusta ja tutkin keräämääni aineistoa laadullisin menetelmin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla tutkittavaa aineistoa voidaan luokitella eri

kategorioidiin eli jaotella tarkoituksenmukaisiin osa-alueisiin, jotka parhaiten kuvaavat aineiston sisältöä. Näin ollen aineiston luokittelu tapahtuu aineiston pohjalta eikä esimerkiksi tutkijan omien näkemysten mukaisesti. (Anttila 2007, 120.) Valitsin tutkimusmetodiksi sisällönanalyysin, koska mielestäni pystyn sen avulla parhaiten tarkastelemaan työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia kuntaorganisaatiossa tapahtuvasta kehittämistoiminnasta. Lisäksi sisällönanalyysin avulla voin liittää tutkimusaineistosta nousevat havainnot osaksi laajempaa ilmiökokonaisuutta ja viitekehystä sekä kuvailla niitä aiempaan tutkimukseen tukeutuen (Alasuutari 1999, 230).

Ensimmäiseksi ryhmittelin tutkimusaineistoani haastattelukysymysten teemojen mukaisesti poimimalla tutkimustehtävän kannalta merkittävimmät alkuperäisilmaukset. Samalla pelkistin tutkimusaineistoa hallittavammaksi kokonaisuudeksi, jotta aineistoa oli mahdollista tiivistää edelleen yhdistämällä erilaisia havaintoja niiden yhteisten piirteiden pohjalta (em. 40). Yhdistelemällä pelkistettyjä ilmauksia sain muodostettua alakategoriat. Yhdistelemällä vielä samansisältöisiä alakategorioita toisiinsa syntyivät yläkategoriat, jotka nimesin niiden sisällön perusteella. Alla oleva taulukko havainnollistaa analyysin eri vaiheita (Kuvio 1).

Teema	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Henkilöstön kehittämisideoiden hyödyntäminen	-Esimiehen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin -Työntekijöiden ohjeistaminen -Resurssien mahdollistaminen -Koulutus	Kehittämistoiminnan johtaminen	Johtaminen
	-Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi -Innostus -Työntekijöiden tukeminen	Kannustaminen	
	-Palautteen saaminen esimieheltä -Huomioiminen	Palaute	
	-Yhteistoiminta	Työyhteisön osallistaminen	
	-Avoin ilmapiiri -Lupa epäonnistua -Luottamus	Luottamuksen ilmapiiri	
	-Kehittämisideoista keskusteleminen työyksiköissä -Keskustelu esimiehen kanssa -Työntekijöiden kuunteleminen -Jaetut näkemykset toiminnan tavoitteista	Vuorovaikutus	

KUVIO 1 Esimerkki analyysin vaiheista ja eri kategorioiden muodostumisesta aineistolähtöisesti

Haastatteluaineiston analyysin kautta rakentuivat 11 yläluokkaa: asiakaslähtöisyys, visio, resurssit, tiedonkulku, seuranta, koulutus, asenteet, johtaminen, kokeiluilmapiiri ja työelämän laatu sekä kehittämistoiminnan käytännön toteutus. Näiden luokkien ja aihekokonaisuuksien tarkastelua ohjaa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu pääasiassa toisessa luvussa esitetystä työelämän kehittämiseen ja oppivan organisaatioon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta, arviointitutkimuksesta sekä tutkijan omasta pohdinnasta. Tutkimukseni on aineistolähtöinen, sillä olen valinnut käyttämäni tutkimuskirjallisuuden tutkimusaineiston sisällön mukaan (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108). Haastatteluaineiston lisäksi olen hyödyntänyt Uusi Ikaalinen -hankkeeseen liittyvää materiaalia selvittääkseni, miten Ikaalisten kaupungin työntekijöitä on osallistettu oman toiminnan kehittämiseen kuntaorganisaatiossa.

4. TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA OMAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa keskityn haastatteluaineiston analyysiin ja pyrin selvittämään, millaisia kokemuksia Ikaalisten kaupungin työntekijöillä on oman toiminnan kehittämisen ja mitkä tekijät ovat heidän mielestään vaikuttaneet kehittämistoiminnan toteutuksen taustalla. Haastatelluista Ikaalisten kaupungin työntekijöistä viisi on naisia ja miehiä yksi. Heistä viisi on osallistunut sisäisten kehittäjien koulutukseen ja suorittanut tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon. Haastateltavat työntekijät työskentelevät kaupungin eri yksiköissä ja heillä jokaisella on kokemusta Ikaalisten kaupungilla työskentelystä yli viisi vuotta. Haastateltavista osan työ sisältää muiden työn johtamista ja esimiestyöskentelyä.

Käyn ensimmäiseksi läpi, miten Ikaalisten kaupungin strategiaa ja oman toiminnan kehittämistä on lähdetty jalkauttamaan käytännön tasolle Ikaalisten kaupungissa. Tämän jälkeen tuon esille työntekijöiden näkemyksiä kuntaorganisaatiossa tapahtuvasta kehittämistyöstä ja tarkastelen tutkimusaineistoa teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

4.1 Case Ikaalinen

Ikaalisten kaupungin strategian yhdeksi päätavoitteeksi asetettiin oman toiminnan kehittäminen palvelutuotannon osalta, ja keinoiksi valittiin muun muassa työprosessien kehittäminen, digitalisaatio, uudistamistyön tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa ja toimintakulttuurin muuttaminen jatkuvaa kehittämistyötä tukevaksi. Strategian avulla haluttiin kehittää paikallista palvelutuotantoa ja vahvistaa Ikaalisten kaupungin elinvoimaa. Strategian ja toimeenpano-ohjelman seuranta toteutettiin osavuosikatsauksien yhteydessä. (Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013-2017) Ikaalisten kaupungin strategia ja sen pohjalta laadittu toimeenpano-ohjelma toteutettiin yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Käytännön tasolla kehittämistyötä eli oman toiminnan kehittämistä pantiin toimeen muun muassa toimialaryhmätyöskentelynä. (Uusi Ikaalinen ja Kunteko: Lähipalveluita ja digitekniikkaa yhdessä rakentaen.) Ikaalisten kaupungin organisaatio jakaantuu hallinto-, sivistys- ja teknisiin palveluihin sekä sosiaali- ja terveysterve-

luihin. Haastattelujen toteuttamisvuonna 2017 kaupungissa työskenteli yhteensä 623 työntekijää, joista vakituisessa työsuhteessa oli 406 ja määräaikaisessa 217 työntekijää sekä työllistettyjä 20. (Ikaalisten kaupungin talousarvio 2019.)

Syksyllä 2015 KunTeko:n järjestämään sparraustilaisuuteen osallistui 61 Ikaalisten kaupungin työntekijää. Tämän lisäksi syksyn aikana järjestettiin lean- ja prosessikoulutuspäivät sekä ensimmäinen Tamora Oy:n vetämä sisäisten kehittäjien koulutuspäivä. Tuotekehittäjän erityisammattitutkinto-opinnot käynnistettiin oppisopimuskoulutuksella myös loppu vuoden 2015 aikana. Oppisopimuskoulutuksesta vastasivat koulutusyhtymä Sasky ja koulutusyritys Tamora Oy. (Uusi Ikaalinen ja Kunteko: Lähipalveluita ja digitekniikkaa yhdessä rakentaen.)

KunTeko:n tarjoama sparraus on tarkoitettu kuntaorganisaation kehittämistyön tueksi, ja sen vetäjänä toimii ulkopuolinen asiantuntija. Sparrauksen teemat liittyvät tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämiseen. Sparraukseen osallistumisen edellytyksenä on yhteistoiminnallisuus eli sparraukseen tulisi osallistua kuntaorganisaation johdon lisäksi myös henkilöstön edustajia. (KunTeko 2020 - Sparraus.) Sisäisten kehittäjien koulutuksen tarkoituksena on myös tukea kunnissa tapahtuvaa kehittämistyötä. Lisäksi sen tavoitteena on edistää organisaation strategisia tavoitteita. Koulutuksen edellytyksenä on, että osallistujat ovat mukana työhön liittyvässä kehittämisprosessissa ja että osallistujat olisivat myös vastuussa käytännön kehittämistyön toteutuksesta. Sisäisten kehittäjien koulutus kestää kolme päivää ja se tarjoaa tukea sekä työkaluja kehittämistyöhön. Koulutuspäivien välillä osallistujien tulee suorittaa erilaisia tehtäviä ja edistää kehittämisprosessia omassa työyhteisössä. Koulutuksen aikana osallistujat oppivat ymmärtämään, millainen sisäisen kehittäjän rooli on ja mitä haasteita kehittämistyön toteuttamiseen liittyy. (KunTeko 2020 - Sisäisten kehittäjien valmennus.)

Haastatteluaineistosta kerätyn tiedon perusteella osa esimiehistä osallistui sisäisten kehittäjien koulutukseen, jossa avattiin työprosesseja ja tarkasteltiin sitä, miten tietyissä tilanteissa on ollut tapana toimia. Koulutuspäivien aikana asioita käytiin yhteisesti läpi kaikkien henkilöjen kanssa, ketkä osallistuivat sisäisten kehittäjien koulutukseen eri työyksiköistä ja toimialoilta. Lisäksi oman toiminnan kehittämisestä keskusteltiin työyksiköiden palaverissa.

Haastattelujen pohjalta käy ilmi, että osa kehittämistyöstä liittyi tiiviimmin sisäisten kehittäjien koulutukseen ja tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon suorittamiseen. Tutkintoon sisältyi

kehittämisprojektin toteuttaminen, mikä tehtiin useimmiten yhteistyössä yksikön muiden työntekijöiden kanssa. Kehittämistoiminta kohdistui muun muassa työyksikön sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen, uusien teknisten järjestelmien käyttöönottoon tai kuntalaisille suunnattujen palvelujen parantamiseen. Myös asiakkaita osallistettiin mukaan kehittämistyöhön esimerkiksi palautteen keräämisen avulla. Osa tutkintoon liittyvistä kehittämisprojekteista jäi kokeiluluonteisiksi, mutta osa taas jalkautui onnistuneesti osaksi säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa. Kehittämisprojektien toteuttamista varten työntekijöille pyrittiin varmistamaan riittävät resurssit.

Tiivistäen voidaan todeta, että Uusi Ikaalinen -hankkeen myötä Ikaalisten kaupunki laati kaupungin työntekijöille yhteisen vision ja paransi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseksi. Koulutuksen tarjoamisen lisäksi kannustava kokeiluilmapiiri toimi merkittävänä tekijänä työntekijöiden osallistamisessa. Haastateltavien mukaan työyksiköissä pohdittiin erilaisia työn tekemisen tapoja ja työntekijöitä kannustettiin esittämään kehittämisideoita, joita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan myös toteuttamaan. Lisäksi kaupungin omaa toimintaa haluttiin tuoda positiivisella tavalla näkyvämmäksi työntekijöiden toimesta sosiaalisen median kanavia hyödyntäen.

4.2 Työntekijöiden näkemyksiä kuntaorganisaatiossa tapahtuvasta kehittämistyöstä

Seuraavaksi tarkastelen empiiristä aineistoa teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja liitän tutkimusaineistosta esiin tulevat havainnot osaksi aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Haastatteluaineistosta kerätyt näytteet on merkitty lainausmerkeillä ja kursiivilla. Tavoitteenani on tunnistaa niitä tekijöitä, jotka ovat kehittämistoimintaan osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta vaikuttaneet kehittämistoiminnan toteutuksen taustalla. Alaluvuissa tarkastelu painottuu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kuntaorganisaation eri tasoille. Ensimmäiseksi käyn läpi kuntaorganisaatiotasolla vaikuttavia tekijöitä ja sen jälkeen keskityn tarkastelemaan havaintoja, jotka nousevat esille esimies- ja työyhteisötasoilla. Lopuksi analyysi painottuu työntekijätason tarkasteluun.

4.2.1 Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä tiedon jakaminen kuntaorganisaatiossa

Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa henkilöstön osallistamisessa kehittämistoimintaan. ”Ehkä siellä ihmiset kerrankin kokee tullessa kuulluksi ja arvostetuksi siinä työsssänsä. Kun yleensä se marssijärjestys on ollut se, että ylhäältä tulee käsky alaspäin. Nyt saa alhaalta tulla ylöspäin. Niin ehkä se vaikuttaa – vaikuttaa paljon.” (H4) Kun työntekijät pääsevät toteuttamaan muutoksia työyksiköissä ja saavat mahdollisuuden hyödyntää tehokkaasti omaa osaamistaan sekä ammattitaitoaan, voidaan kehittämistoiminnalla saada kuntaorganisaatiossa hyviä tuloksia aikaan. ”Ihmisille on annettu enemmän valtaa vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja heidän ovat oman alansa asiantuntijoita. Niin kyllä mun mielestä sieltä, kun on osallistettu ihmisiä, niin sitä kautta on mun mielestä tullut hienoja tuloksia töihin.” (H4) Työntekijät pystyvät ratkomaan työhön liittyviä ongelmia, kun heille annetaan siihen mahdollisuus. ”Että se on kuitenkin niin, että ne perustyöntekijät tietää sen, missä ne ongelmat on ja pystyy niitä ratkomaan ihan oikeesti, kun annetaan vaan se mahdollisuus.” (H3) Muutoksia on perinteisesti ohjattu organisaation johdosta käsin ylhäältä alaspäin, mutta tehokkain tapa uudistaa organisaatiota on toteuttaa muutoksia yhtä aikaa organisaation eri tasoilla (Kuusela 2015, 150).

On tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja organisaation sisällä. Sen myötä työntekijöitä on myös helpompi sitouttaa organisaation visioiden ja tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Kervinen ym. 2005, 143). ”Siis mun mielestä se henkilöstön osallistaminen on vaan tärkeä asia. Sillon ne tavalliset puurtajatkin kokee itsensä tärkeäksi ja sieltähän se lähtee se kipinä siihen työhön.” (H4) Työntekijät arvostavat sitä, että työnantaja haluaa panostaa henkilöstöön. ”Enemmän on ehkä ollut sitä ajatusta tai niin ku henkilökunnalla itselleen tullut se ajatus, että ollaan vähän niiku rasite, kustannustekijä. Niin olihan tää sillai niiku mukavaa, että vaihteeksi ajatellaan niiku näin päin.” (H3) Säästöpainneiden vuoksi kuntaorganisaatioissa on jouduttu jatkuvasti pienentämään resursseja, ja työntekijät ovat saattaneet kokea, että heillä ei ole sen vuoksi mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. (Linna ym. 2012, 45.) Kehittämistyön kannalta onkin merkittävää, että työntekijöille mahdollistetaan riittävät resurssit kehittämistoiminnan toteuttamiseen. ”Tässä tuli kaikki sitten niin ku se rahallinen puoli ja kaikki budjetointi. Ne kaikki toteutu. Ne vietiin ihan maaliin asti.” (H5) Budjetin mahdollistamisen lisäksi kehittämistyö vaatii aikaa, mikä on aina pois tavallisesta suorittavasta työstä ja työajasta. ”Täähän on ollut Ikaalisten kaupungilta siis todella suuri panostus, ihan rahallisesti ja ajallisesti ja

ihmisten työpanoksena.” (H3) Kunnan talous asettaa kuitenkin aina tietyt rajoitteet kehittämiss-hankkeille ja kehittämistoiminnalle. ”Kyllähän monillakin saattaa varmaan tulla se, että jokin hanke tai tällöinen kehittämistyö ni se voi kaatua sitten siihen rahoitukseenkin. Kaupungilla on kato ja kunnilla on ne tietyt.” (H5)

Kokeiluilmapiirin vahvistaminen ja kehittämistoimintaan kannustaminen luovat edellytyksiä uudistustyöhön. *”Ja varmaan toinen, mikä mun mielestä on muuttunut ja varmaan vahvistuukin tässä vielä niin se semmonen kokeilun ilmapiiri ja se varmaan, minkä kanssa moni kipuili siinä alussa, että mitä se kehittämistyö oikein on.” (H3) Käytännön kehittämistyöhön osallistuminen tulisi olla matalan kynnyksen toimintaa. ”Et ehkä sitä semmosta matalaa kynnystä, mikä pitäis ollakin. Et heittäkää ideoita ilmaan ja tutkitaan, että onko se kuinka mahdollista toteuttaa.” (H3) Kuntaorganisaatiossa on lisäksi huolehdittava siitä, että henkilöstö tietää ja ymmärtää kehittämiss-toiminnan tavoitteet. ”En mä oo kehittämistä vastaan vaan se, että se ois varmaan monelle mielekkäämpää, jos ihmiset tietäisivät, mihinkä me pyrimme tällä kaikella.” (H4) Kunnan strategian ja vision tulisi sisältää selkeät tavoitteet kehittämistyön osalta. ”Siis minun mielestäni hanke itsessään ja tää kehittämishomma on tosi hieno juttu, mutta mun mielestä meiltä kau-pungilta kokonaisuudessa puuttui ehkä se yhteinen visio – tavoite, mihin me pyritään tällä ke-hittämisellä. Kaikki vaan kehitti, mutta mitä me sit lopulta kehitettiin.” (H4) Koko henkilöstön osallistamisessa kehittämistoimintaan on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on samat käsityk-set toiminnan tavoitteista. ”No välillä vaan kävi ajatus siitä, että se tavoite oli vain heille selkee, jotka olivat mukana siinä kehittämishankkeen oppisopimuskoulutuksessa.” (H4)*

Organisaation johdon olisi viestittävä yhteisestä visiosta ja päämäärästä ymmärrettävästi ja mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta kaikki työntekijät tiedostaisivat toiminnan tavoitteet ja sen, mitä heiltä työntekijöinä kuntaorganisaatiossa odotetaan (Syvänen ym. 2015, 209). Henki-löstitön tulisikin olla tietoinen kuntaorganisaation toiminnasta ja toiminnan tavoitteista erityisesti kehittämishankkeen käynnistymisvaiheessa. *”Mutta oli vähän sellasta, että kun en tiennyt mi-hinkä lähden.” (H2) Mikäli työntekijä ei ole tietoinen, mihin hänen odotetaan sitoutuvan, saat-taa kehittämistyö hänen osaltaan keskeytyä toiminnan edetessä. ”Meistä varmaan suurin osa hyppäsi kyllä aika lailla niin, että juu lähden mukaan, mutta ei kyllä yhtään tiennyt mihin lähti. Ja sen mitä keskusteluja kävi niitten ihmisten kanssa, niin olihan siellä varmaan joitakin meistä, jotka koki, että ei tää kyllä oikeasti ollutkaan mulle semmonen juttu.” (H3) Monitahoisissa or-ganisaatioissa suoran vuoropuhelun järjestäminen koko kunnan henkilöstön kesken on vaikeaa, ja sen vuoksi johdon sekä esimiesten rooli korostuu uudistuksista ja muutoksista viestimisessä.*

On merkittävää, että viestintä tapahtuu oikea-aikaisesti, jotta henkilöstö tietää asioista hyvissä ajoin etukäteen. Ongelmaksi organisaatioissa voi kuitenkin muodostua niin sanottu infoähky ja se, miten tärkeät viestit saadaan välitettyä kaikille niin, etteivät ne huku muun tietomassan sekaan. Viestinnän kanavat ja tavat on siten mietittävä huolellisesti. (Kervinen ym. 2005, 149.)

Vaikka viestintää kuntaorganisaation sisällä tapahtuisikin, on myös hyväksyttävä, että kaikki tieto ei aina tavoita kuulijoita oikealla tavalla. Myös tiedon vastaanottajan rooli korostuu. *”Kaikki on aina vähän tämmöstä vastavuorosta, että sit pitää myös ottaa vastaan se tieto, mitä annetaan ja jaetaan.” (H6)* Siitä huolimatta viestinnän tulisi olla jatkuvaa. *”Mä en tiedä, voiko tiedottamista toisaalta olla koskaan liikaa.” (H6)* Kun työntekijät ymmärtävät kehittämishankkeen toimintaperiaatteet, heidän osallistaminen oman toiminnan kehittämiseen on helpompaa. *”Että meillähän oli kuitenkin tossa hankkeessa se motto, että on helpompi saada anteeksi kuin saada lupa. Että ei muuta kuin tekee vaan!” (H4)* Toimintakulttuuria on myös yksinkertaisempaa muuttaa, jos organisaation johto, esimiehet ja henkilöstö ymmärtävät kaikki samalla tavalla organisaation uudistustarpeet (Kuusela 2015, 161). Kuntaorganisaatiossa jokaisen työntekijän olisikin tärkeää ymmärtää, miksi esimerkiksi kunnan tarjoamien palvelujen asiakaslähtöisyyttä halutaan parantaa.

Mun mielestä koko ajan, mitä meillä on organisaation puolesta viestitetty on se, että – nyt on tietysti nää sote-suhinat ja muut tässä koko ajan päällä, niin kuiteski ajatellaan niin, että kehitetään sitä omaa toimintaa. Että ei olla lyöty jarruja päälle, ja hyvin selkeästi puhutaan siitä, että miten paremmin me täällä asiakkaita palvellaan, niin he voi myös valita meidät jatkossa. Ja varmaan tää on yks asia, mihinkä koko hankekin on aikansa liittynyt, että meillä pitää omat palvelut olla niin priimaa, että meidät valitaan. (H3)

Asiakaspalautetta on myös mahdollista hyödyntää kehittämistoiminnassa. *”Että halutaan asiakkaankin ääni kuuluviin, että mitä hän toivoo.” (H6)* Kuntaorganisaatiossa toimintamalleja ja rutiineiksi muodostuneita tapoja olisikin muutettava paremmin asiakkaiden tarpeita vastaviksi. *”Ollaan vähän sellanen kankeakin organisaatio, että tietyt asiat toimii meidän tiettyjen rutiinien mukaisesti.” (H3)* Kun asiakkaiden toiveita kuunnellaan ja toimintatapoja muutetaan sen pohjalta, voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä ja osallistaa asiakkaita mukaan myös kehittämistoimintaan. *”Kyllä mä uskoisin, että asiakkaita osallistetaan enemmän ja otetaan mukaan yhteiseen kehittämiseen.” (H6)* Viime aikoina palveluiden kehittämisessä on korostettu asiakkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Kehittämistoiminnassa asiakkaat voivatkin toimia arvokkaina tiedontuottajina. (Syvänen ym. 2015, 227.)

Henkilökunnan osallistaminen kehittämistoimintaan tulisi toteuttaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti siten, että kaikille työntekijöille annetaan samat mahdollisuudet osallistua. Näin voidaan välttää ristiriitoja työntekijöiden keskuudessa. *”En tiedä, oltiin tää edes muilta kysytty. Että oliko ne vähän kateellisiakin tai muuten, että miks just minua kysyttiin. Se olisi voitu toteuttaa eri tavalla ihan alun perin. Että kysyä kaikilta ennen kuin ois kysytty minulta henkilökohtaisesti.”* (H2) Myös itse kehittämistyön kannalta on olennaista, että jokaisesta työyksiköstä on ainakin yksi työntekijä mukana, kun kehittämishanketta lähdetään jalkauttamaan käytännön työhön esimerkiksi koulutuksen avulla. Sitä kautta on mahdollista tarkastella koko kuntaorganisaation palvelurakennetta ja erilaisia toimintamalleja. *”Että saadaan ne tietyt asiat elään ja pystytään tarkastelemaan sitä asiakkaan hoitopolkua niin kyllähän se edellyttäisi sitä, että joka yksiköstä olisi vähän väkeä mukana.”* (H3) Lisäksi kehittämistoiminnan kannalta on hedelmällistä, että työntekijät eri yksiköistä pääsevät jakamaan ajatuksia ja hyviä toimintamalleja sekä kehittämideoita toistensa kanssa. *”Kyllähän siellä tuli yli organisaatorajojen paljon keskustelua. Ryhmät oli monesti niin, että et välttämättä lähtökohtaisesti tiennyt ihmisiä kuin nimeltä. Niin varmaan tämmäinen on yks, mikä kantaa aika pitkälle.”* (H3)

Kehittämistyötä on seurattava tiiviisti, jotta kuntaorganisaatiossa tiedettäisiin, mitä tuloksia kehittämistoiminnalla on saatu aikaan. Tiiviillä kehittämistoiminnan seurannalla voidaan myös asettaa työyksiköihin pientä painetta kehittämistoiminnan toteuttamiseen. *”No toisaalta se seuranta ois ehkä pakottanut jatkamaan.”* (H1) Kehittämistyön seuraaminen ja arvioiminen mahdollistaa myös onnistuneesta kehittämistoiminnasta palkitsemisen. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa palautetietoa esimerkiksi toimintaan osallistuville henkilöille tai kuntaorganisaation johdolle (Niiranen ym. 2005, 18). Palkitsemisen ei tarvitse välttämättä olla konkreettista, vaan pääasia on, että hyvin tehty kehittämistyö huomioidaan jollakin tavalla. *”Se on pääasia, että huomataan, että olet jotakin tehnyt ja aikaansaanut.”* (H6) Palkitsemisen tulisi olla kuntaorganisaatiossa tasapuolista, ja tulisi myös muistaa, että pelkästä kehittämistoiminnasta ei tulisi palkita vaan ylipäänsä hyvin tehdystä työstä.

Kun se, että meillä organisaatiossa on aika pitkälle kaikki henkilökunnan etuudet ja henkilökunnan muistaminen karsittu pois – niin nyt varsinkin, kun ihmiset on hienosti lähteneet mukaan kaikkeen kehittämiseen ja muuhun, niin ei vaan siihen kehittämiseen mukaan lähteminen olisi palkitsemisen aihe vaan se, että ihmiset puhaltta yhteen hiileen ja on halukkaita viemään organisaation asioita eteenpäin. Mun mielestä siitä voisi palkita. Ja mä en tykkää siitä, että palkitaan vain joku vuoden kehittäjä, vaan että kaikki kokis olevansa tärkeitä. (H4)

Palkitsemisen muodoista on hyvä käydä yhteistä keskustelua henkilöstön kanssa, jotta palkitsemista voitaisiin toteuttaa kuntaorganisaatiossa mahdollisimman tasapuolisesti. *”Tätä on itseasiassa tässä juuri hiljattain keskusteltu, tätä palkitsemisasiaa – että mikä se sitten olis sellanen hyvä palkitsemisjärjestelmä. Se olis sitte kaikille tasapuolista.”* (H6)

4.2.2 Hyvä johtajuus kehittämistyön tukena

Esimiehellä on merkittävä rooli työyksikön kannustamisessa oman toiminnan kehittämiseen. On tärkeää, että esimies kuuntelee työntekijöiden kehittämideoita ja pyrkii viemään niitä eteenpäin. *”Kyllähän se on asia, jolla on suunnaton merkitys myös siihen jääkö ne asiat elää vai ei. Että kyllä selkeästi se, että esimies kiinnittää huomiota niihin asioihin, vaikka ne ois pieniä.”* (H3) Esimiehen asennoituminen on kehittämistoiminnan kannalta oleellista. *”Riippuu varmaan paljon siitä johtajasta, kelle sä meet sanoo, kuinka innokkaasti hän on viemässä asioita eteenpäin. Meillä on sellanen, joka vie niitä innokkaasti eteenpäin. Ja kuunnellaan, mitä ideoita annetaan. Mä koen, että se on ollut vahvuus.”* (H4) Esimiehen asenne kehittämistyötä kohtaan vaikuttaa myös työntekijöiden asenteisiin. *”Kiva ehdottaa jotain, jos joku oikeesti niihin tarttuu. Et kyllä sillä on ollut positiivista vaikutusta.”* (H4)

Muutoksia on ylipäänsä vaikeaa toteuttaa ilman esimiehen sitoutumista (Kuusela 2015, 162). Jos esimies ei ole sitoutunut kehittämistyöhön, on vaikeaa saada työntekijöitäkään mukaan, vaikka kehittämistoiminnan olisikin tarkoitus lähteä niin sanotusti ruohonjuuritasolta liikkeelle. *”Et kyl se vaatii sen, että se johto on siinä aika aktiivisesti mukana ja kannustaa muitakin, että: ”Osallistukaa ja tehkää! Tämä on hyvä juttu!”* (H1) Työkulttuurin muutos liittyy olennaisesti johtamiskulttuuriin, sillä sekä johdon että myös työntekijöiden on aidosti sitouduttava työn kehittämiseen muutosten aikaansaamiseksi (Sarala 2000, 10). Työntekijä voi kokea sen myös loukkaavana, jos esimies ei ota kehittämideoita vastaan tai halua keskustella niistä yhteisesti työntekijöiden kanssa. *”Vaikka yksikään niistä ideoista, mitä mä laitoin, ei ois mennyt läpi niin se ei ois loukannut mua millään lailla. Mutta tässä tapauksessa, kun niistä ei edes keskustella. Se oli ehkä vähän loukkaavakin.”* (H1) Jos työntekijä kokee välinpitämättömyyttä esimiehen toimesta, hän voi helposti tulkita tilanteen negatiiviseksi vallankäytöksi. Työpaikalla vallankäytön kokemukset kertovat siitä, miten henkilö kokee tulevansa työssään kohdelluksi ja min-

käläiset vaikutusmahdollisuudet hänelle annetaan. (Kuusela 2015, 93.) Voimavaraiseen johtajuuteen kuuluu vuorovaikutteisuus, välittäminen sekä työntekijöiden kuunteleminen ja arvostaminen (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208).

Kehittämistoiminnan kannalta on suotavaa, että esimiehet kaikista työyksiköistä olisivat myös mukana henkilöstölle suunnatuissa koulutuksissa. *”Mun mielestä on hyvä, että esimies on siellä myös kuuntelemassa, mitä siellä päässä pitäisi tapahtua. Ja sitten toisaalta, että antaa sen tuen sille kehittämistyölle.” (H3)* On tärkeää, että yhteinen visio ja kehittämishankkeiden tavoitteet on ymmärretty sekä johdon että henkilöstön keskuudessa samalla tavalla. *”Monet jutut, mitä tehdään, koskee tätä yksikköä tai tätä työntekijäporukkaa, mutta sais mieltii vielä entistä tarkemmin myös sitä esimiesten osallistamista. Ja sitä, kuinka tärkeää on, että esimiehellä on selkä käsitys, mitä ollaan lähdössä tekeen.” (H3)* Esimiesten näkemykset kehittämistyöstä voivat poiketa merkittävästi työntekijöiden näkemyksistä. *”Mutta se heidän näkemys kehittämisestä oli aivan toisenlainen.” (H1)* Vaikka työntekijöiden tehtävänä olisi kehittää omaa toimintaansa työyksiköissä, tulisi kehittämistoiminnasta keskustella yhteisesti esimiesten ja työntekijöiden kesken. *”Kyllä sen mun mielestä täytyy lähteä sieltä ruohonjuuritasolta, mutta jos johto ajattelee jotakin ihan muuta sen olevan ni ne ei koskaan kohtaa, jos ei niistä puhuta.” (H1)*

Sujuvan vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että työyhteisön sisäinen viestintä toimii, ja keskustelu työntekijöiden sekä esimiesten välillä on vastavuoroista. Työntekijöitä osallistamaan kannustavalla viestinnällä ja erilaisten näkemysten huomioimisella on merkittävä vaikutus siihen, miten ihmiset saadaan mukaan keskusteluun organisaation visiosta ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Kervinen ym. 2005, 136.) Tiedonkulusta löydetään helposti puutteita, ja työyhteisön sisällä tämä asia saattaa nousta esille sekä työntekijöiden että esimiesten toimesta. Työntekijät vaativat esimiehiltä avoimuutta, mutta samaan tapaan esimiehet toivovat, että työntekijät toisivat avoimesti esille esimerkiksi työhön liittyviä ongelmakohtia. (Kasvio 2014, 148.) Oppivan organisaation näkökulmasta on keskeistä, että kehittämistyössä niin työntekijät kuin esimiehetkin pyrkisivät yhteistyössä muuttamaan organisaatiossa vallitsevia toimintamalleja. (Kuusela 2015, 57.)

4.2.3 Kannustava työilmapiiri ja oppimista tukeva työkuultuuri

Kehittämistyön toteuttamisen kannalta on merkitsevää, miten työyhteisön jäsenet saadaan innostumaan kehittämistoiminnasta. *”Ja sitten se, että mitenkä ne kehittämiset tavallaan tuodaan*

ihmisille esille. Että osataan oikein markkinoida sitä asiaa, että siitä sitten innostutaan.” (H6) Myös hyvät kehittämisideat saavat tavallisesti kannatusta. *”Yleensä jos idea on hyvä niin varmaan väki innostuu.” (H3)* Lisäksi koulutuksen avulla voidaan kehittää uudenlaisia ajattelutapoja ja synnyttää muutoksen siemeniä työyhteisöön. *”Mä uskon, että sen koulutuksenkin kautta on tullut paljon asioita, että niistä on sitten keskusteltu töissä ja heiteltä ilmaan, ja sitten muutettu niitä toimintatapoja ja todettu, että kas kun ei oo näin aiemmin tehty.” (H6)* Innostaminen, kehittämisideoiden jakaminen ja ajattelutapojen muokkaaminen vaatii kuitenkin osakseen toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Työkulttuurin ja toimintamallien muuttaminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua muiden kanssa (Kuusela 2015, 166–167.). Kyse on myös siitä, miten ihmiset kykenevät oppimaan yhdessä (Senge 1990). Kuntaorganisaation visioista ja strategioista ei ole hyötyä, mikäli ne eivät muutu osaksi työyhteisöjen toimintaa ja työkulttuuria. Yhdessä oppimisen tarkoituksena onkin kehittää uusia toimintatapoja. (Kuusela 2015, 61.)

Aina työyhteisö ei innostu uusista kehittämisideoista ja -toiminnasta. *”Pomo on ollut ihan innoissaan siitä, mutta sitten ku sais nuo muutkin kaverit siihen oikee. Mutta vastahankaa tuli, mutta sehän on ihan normaali reaktio että.” (H5)* Osa työntekijöistä saattaa olla muutoksia vastaan, mikä on usein myös melko tavanomaista. Muutosvastarinta on luonnollista, sillä vastustus on ihmisen yksi keino suojautua epävarmuutta vastaan. Muutosvastarintaan on sen vuoksi hyvä varautua kehittämistoiminnan aikana. (Sarala 2000, 23; Kuusela 2015, 154.) Lisäksi työntekijät voivat suhtautua epäilevästi siihen, että toiminnalla saavutettaisiin toivottuja tuloksia. *”Tottakai siellä aina tulee epäilyjä. Eihän kaikki nyt voi vaan olla pelkkää positiivista – se mitä siellä pätkäillään ja tulee palautetta. Että mitä tästä tulee ja voiko tämä onnistua.” (H6)* Työntekijät voivat myös olla arkoja esittämään uusia ideoita, jos he eivät tiedä, miten työyhteisössä uusiin ideoihin reagoidaan, tai jos he eivät koe työyhteisöä tarpeeksi kannustavaksi. *”Kyllä varmaan ideoita on. Mutta arkaileeko ne vaan sitä sitten ja pelkääkö, mitenkä muut siihen suhtautuu.” (H2)* Luottamus on yksi avaintekijä siihen, että ihmiset uskaltavat esittää avoimesti omia mielipiteitään ja ehdotuksiaan sekä kokeilla uutta, mihin liittyy aina myös epäonnistumisen riski. Luottamus ja välittämisen ilmapiiri ovat siten keskeisiä kehittämistoiminnan edistämässä (Sarala 2000, 23).

Ongelmien taustalla piilee monesti luottamuksen puute. Kuulluksi tuleminen työpaikalla liittyy olennaisesti luottamuksen kokemukseen, ja on merkittävää, miten työntekijät kokevat tulleensa kohdelluiksi heitä koskettavissa asioissa. (Kasvio 2014, 148.) Jatkuvien muutosten keskellä

kuntaorganisaatiossa voi olla haasteellista kehittää työyhteisöjen toimintaa ja työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta, mutta sosiaalista pääomaa on kuitenkin mahdollista parantaa. Avainasemassa ovat muun muassa tiedonkulun ja yhteisöllisyyden kehittäminen sekä työorganisaation arvojen selkeyttäminen työyhteisöjen sisällä (Oksanen & Virtanen 2012).

Työntekijät arvioivat päätöksien ja toiminnan oikeudenmukaisuutta sen mukaan, miten he kokevat tulevansa kohdelluksi suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Työntekijät voivat kokea työssään epäoikeudenmukaisuutta, jos työyhteisön muita jäseniä ei kohdella samalla tavalla. Sen vuoksi johtamisjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman selkeä, johdonmukainen ja puolueeton. Oikeudenmukaisuuteen liittyvät kokemukset ovat kuitenkin aina yksilöllisiä, ja siltä osin voidaan katsoa, että toiminta on oikeudenmukaista, mikäli suurin osa työntekijöistä kokee niin. (Linna ym. 2012, 45–52.) Työyhteisön sisällä kehittämistoiminta voi saada osakseen kritiikkiä, mikäli työntekijät kokevat, että heitä ei kohdella tasapuolisesti.

En muista, että olis ollut esimerkiksi jotain yleisinfoa, että niin ku nää ihmiset on mukana kehittämässä. Kun ajattelen vaan sitä, et tiedän, että monessa yksikössä kuitenkin aika paljon keskustelua on herättänyt se, kun olihan niitä lähikoulutuspäiviä – no paljon ja paljon, mutta oli. Et tietysti aina se, että joku osallistuu siihen, tarkoittaa sitä, että jotkut muut tekee ne työt. (H3)

Kritiikkiä voi syntyä etenkin silloin, jos kehittämistoiminnan toteutuksesta ei käydä avoimesti keskustelua työyhteisön sisällä. *”Toivottavasti on yksikössä keskusteltu siitä, että mihinkä tässä tähdätään. Varmaan semmosissa yksiköissä, joissa se on ollut hyvin näkyvää, niin se on ollutkin ikään kuin helpompaa.” (H3)* On tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet otetaan tasapuolisesti mukaan kehittämistoimintaa. *”Varsinkin jos sitten ne, jotka sitä kehittämistyötä tekee, niin tekee sitä vielä hyvin sillai – ei puhu siitä avoimesti tai eivät ota muita mukaan – niin siitä äkkiä tulee kritiikkiä.” (H3)* On tosin epärealistista odottaa, että kaikki työyhteisön jäsenet voitaisiin osallistaa mukaan kehittämistoimintaan samanaikaisesti, sillä kuntaorganisaatiossa henkilöstöresursseja tarvitaan myös työrutiinien hoitamiseen, ja lisäksi taloudelliset resurssit ovat aina rajalliset. *”Tietysti ottaen nää työresurssit huomioon, että eihän ei kaikille pysty antamaan neljää tuntia päivästä tämmöseen aikaa.” (H2)* Työyhteisön jäseniä voidaan kuitenkin osallistaa kehittämistoimintaan monin eri tavoin. *”Olis varmaan kannattanut pistää pieniä tiimejä sinne taustalle toimii. Näitten koulupäivien välillä. Että mun mielestä ois voinut ottaa sitä kenttäväkeäkin tai siitä ulkopuolelta.” (H5)*

Työyhteisön ilmapiirillä on olennainen vaikutus kehittämistoiminnan jatkuvuudelle. ”*Se vähän niin ku kuihtu, mä en tiedä oliko se tämmönen henkilökysymys, että meillä oli vähän vaikeaa tässä työyhteisössä – siinä hetkessä.*” (H1) Haasteellisessa toimintaympäristössä yhden kehittämiseen myönteisesti suhtautuvan henkilön on vaikeaa saada kehittämistoimintaa elämään työyhteisön sisällä, sillä hän tarvitsee toiminnan tueksi myös muita työyhteisön jäseniä (Pietiläinen & Kesti 2012, 169–170.). Työyhteisön tuki merkitseekin työntekijöille paljon. Monesti työntekijät toivovat, että he saisivat jakaa kokemuksensa työyhteisön sisällä jonkun toisen henkilön kanssa. ”*Kyl seki kauheen tärkeätä on, että sulla on siinä ympärillä joku, joka käy sitä samaa prosessia läpi.*” (H3) Kehittämistoiminta voi herättää negatiivisia tunteita kehittäjän roolissa toimivalle työntekijälle, mikäli kehittämistoiminta jää työyhteisössä pitkälti yksin tämän kyseisen henkilön vetovastuulle. ”*Mä koin, että mä oon vähän yksinäni tämän asian kanssa.*” (H2) Esimerkiksi koulutukseen haluttaisiin osallistua yhdessä työkaverin kanssa samasta työyksiköstä, jotta myös kehittämistoimintaa voitaisiin toteuttaa yhteistyössä työyksikön sisällä.

Se helppous on vähän riippunut varmaan siitäkin, jos nyt mietitään, mitä keskusteluita on käyty muiden kanssa, jotka osallistuivat siihen koulutukseen – niin meillä oli osallistuminen eri työyksiköistä hyvin erilaista. Joistain tuli selkeästi monta ja sitten jossain tuli vain joku yksi, joka sitten vähän yksinään puursikin niitä asioita. (H3)

Kiire ja työhön liittyvät paineet ovat yleisiä ongelmia käytännön kehittämistyössä. Työntekijöiden työkuormitus ei kuitenkaan saisi olla niin suuri, että kehittämistyölle ja uuden oppimiselle ei jää riittävästi aikaa. (Sarala 2000, 21–22.) ”*Mä ymmärrän senkin, että meillä on aika vähän väkee tossa meidän yksikössä töissä niin sekin varmaan osaltaan vaikuttaa, että ei muka oo aikaa miettiä, että miten voisi tehdä näitä asioita toisin. Tai ei oo aikaa tehdä sitä, kun kaikki aika menee siihen työntekemiseen.*” (H4) Kun kaikki työaika kuluu itse työn suorittamiseen, ei työn kehittämiseen jää aikaa, vaikka kehittämistyö koettaisiinkin mielekkäänä. ”*Ehkä niillä oiskin kiinnostusta enemmän, mutta ei oo aikaa siinä työn ohessa joillain. Mutta ehkä se oli vähän siinä alussa just se, että ei oo aikaa käydä lävitte omaa työtänsä, mutta jokaisella luulis olevan aikaa.*” (H4) Työn kehittämisen kannalta on hyvä, jos työntekijät itse rohkenisivat otamaan aikaa kehittämistoiminnalle tai tarvittaessa pyytäisivät sitä esimiehiltä. ”*Pitää vaan rohkeesti pyytää aikaa, että nyt tällasille on aikaa irrottava.*” (H2) Ongelma voi olla myös siinä, että työntekijät eivät osaa irrottautua vanhoista työrutiineista, ja sen vuoksi työyhteisöä ei saada mukaan kehittämistoimintaan. ”*Mutta se, että siellä tulee aina sitten joku käytännön ongelma – mutta kun on sovittu niin, niin ei voida tehdä niin. Ni mä sanon, että jos kuitenkin*

kokeiltas.” (H1) Kehittämisessä ja uudistumisessa on kyse juurikin vanhan poisoppimisesta, mikä vaatii rutiineja rikkovaa ajattelua sekä ongelmanratkaisutaitoa (Kuusela 2015, 167; Syvänen ym. 2015, 38).

On hyvä huomioida, että joissakin työyksiköissä työtä kehitetään jatkuvasti ilman erillisiä kehittämishankkeita. *”Meidän tiimi on hyvin semmonen – meillä toimii hommat ja sitten me ollaan vähän tämän kehittämisenkin myötä muokattu niitä omia toimintoja. Ehkä se on vienyt eteenpäin, mutta mä en tiedä, että oltaisko me muokattu niitä myös ilman tällasta kehittämishanketta.”* (H4) Työyksiköissä, joissa esimerkiksi henkilöstöresurssit pienenevät, on mieltävä jatkuvasti, miten työtä voitaisiin tehdä entistä tehokkaammin.

Koko aikahan on, ku väkee vähennetään, niin sun pitäis sillä pienellä väkimäärällä pystyy tekemään ne samat asiat. Että miten sä pystyt sitten tekemään sen homman pienemmällä väkimäärällä, että se ois yhtä sujuvaa ja tehokasta. Niin kyllähän sä joudut siinä koko ajan tavallaan kehittään ja mieltii, että miten se homma menee. (H4)

4.2.4 Työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen

On hyvin yksilöllistä, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat ja asennoituvat työhön liittyviin muutoksiin ja uusiin asioihin. *”Nää on aina vähän semmosia asennekysymyksiä, että kuinka niitä halutaan ottaa vastaan ja viedä sitten eri paikoissa eteenpäin.”* (H6) Lisäksi osalle työntekijöistä on helpompaa synnyttää uusia kehittämisideoita kuin toisille. Luovuutta ja kekseliäisyyttäkin tärkeämpää on kuitenkin tiedostaa, että kehittäminen voi tarkoittaa myös pieniäkin asioita. *”Ne voi tosiaan joskus olla tosi pieniä asioita. Joku pieni muutos, mutta silti sillä voi olla ihan selkeekin vaikutus. Toiset on idearikkaampia kuin toiset, mutta joskus joku hullulta kuulostava ideakin voi olla hyvä jatkojalostettavaksi, että siitä voi poikia jotain muutakin.”* (H6) Työntekijöiden ajattelutapoihin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi koulutuksen avulla. *”Kyllä se niin kun pakotti ajattelemaan asioita vähän eri näkökulmasta.”* (H3) Koulutus voi auttaa työntekijöitä sisäistämään paremmin, mitä kehittäminen omassa työssä merkitsee ja miten työn sujuvuutta voidaan parantaa pienilläkin teoilla. *”Jonkun pienen asian muutat, ni et sä sitä ajattele sitä kautta, että hei mä oon tuotekehittäjä, ja et mä tein tälläsen kehitystyön. Että niistä pienistä monesti tulee sitä sujuvuutta sinne käytännön työhän. Koska pääasiassa nimeo- maan monesti se on sitä käytännön työtä, mitä siellä tehdään.”* (H6) Henkilöstöä tulisikin kouluttaa, jotta omaa työtä osattaisiin tarkastella eri näkökulmista ja pohtia, miten työtä voitaisiin toteuttaa eri tavoin. *”Sitä joskus puhuttiin, että kaikille tekis hyvää tälläsen pienimuotoinen*

koulutus. Kyllähän se aina kaikille hyvää tekee, että tulee sillai miettineeksi niitä asioita eri näkökulmista.” (H6) Koulutuksen avulla on myös mahdollista kasvattaa työntekijöiden itsevarmuutta kehittämistyön toteuttamiseen. ”No tottakai se vähän semmosta itsevarmuutta antaa ja vähän luottamusta itseinkin sitten. Että mä vaan osaan, kun mä vaan haluan.” (H2)

Koulutuksen ja kehittämistoimintaan osallistumisen myötä työntekijöiden asenteet myös omaa työtä kohtaan voivat muuttua merkittävästi. *”Kyllä se on ison muutoksen päässä pyöräyttänyt.” (H1) Sekä ajattelutavoissa että toimintatavoissa korostuu aiempaa enemmän asiakaslähtöisyys. ”Huomaan, kun asiakas tulee jonkin ongelman kanssa, niin mä lähden ratkaisemaan sitä ongelmaa enkä niinkään sitä, mitä meillä on sovittu toimintatapoja, vaan mä pyrin siihen, että se asiakas saa mahdollisimman jouhevasti asian hoidettua.” (H1) Ymmärretään myös paremmin kehittämistyön taustalla vaikuttavat koko kuntaorganisaatiota koskettavat toimintaperiaatteet ja strategiset tavoitteet. ”Se asenne on oltava semmonen, että tää on tämmöstä jatkuvaa muutosta. Että jos nyt pysähdytään ja ollaan tyytyväisiä siihen, mitä meillä on tällä hetkellä se toiminta, niin ei se mun mielestä sillai voi olla hyvä.” (H6) Lisäksi nähdään, että jokaisella työntekijällä on oma roolinsa ja vastuunsa kehittämistyössä. ”Että varmasti jokainen pystyy jollakin tavalla vaikuttaa siellä omalla työpaikallansa.” (H6) Työntekijät ovat kerryttäneet työssään arvokasta osaamista ja kokemusta, jota olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin organisaation sisällä (Pietiläinen & Kesti 2012, 182).*

Työntekijät kaipaavat esimieheltä ja muulta työyhteisöltä palautetta omasta työstään sekä työn kehittämisestä. *”Saat sä sieltä sitten joskus huonoakin palautetta, mutta saat hyvää palautetta niin tottakai se tuo aina uutta draivia siihen työhön, että jos onnistuttiin.” (H6) Myös asiakailta saatu myönteinen palaute koetaan monesti palkitsevaksi. ”No tietysti ne, jotka tekee asiakkaitten kanssa niin saa sen palkinnon sieltä. Ja ovatkin sanoneet, että se on hienoa.” (H3) Lisäksi työn kehittäminen voi lisätä työntekijöiden innostusta omaa työtä kohtaan. ”Se on enemmän varmaan ollut positiivisessa mielessä sillä lailla, että mä innostuin siitä, että mun toiminnallani ja ajattelutavallani voi olla jotain positiivista suhteessa siihen asiakaspalvelukonaisuuteen – siihen, miten se asiakas kokee sen palvelun.” (H1) Työntekijöiden onkin mahdollista kerryttää omia voimavarojaan positiivisista asiakaskokemuksista (Kasvio 2014, 142). Jatkuvasta kehittämisestä voi kuitenkin osalle työntekijöistä muodostua niin sanotusti uudistusähky. Työntekijä voi kokea riittämättömyyden tunteita, jos oletuksena on, että työnteko ei ole koskaan tarpeeksi tehokasta ja sen vuoksi sitä on jatkuvasti kehitettävä.*

Musta tuntuu, että mulle ittelleni alkaa tulla sellanen kehittämisen ähky. Tuntuu, että koko aika pitää uudistaa, ja eikö se kelpaa missään vaiheessa siinä työssäs. Eikö milloinkaan voi olla sellasta seesteistä vaihetta ees hetki, että voidaan keskittyä tähän oikeeseen työhön ja sitten taas miettii eteenpäin. Kun nyt tuntuu, että jos sä teet näin niin sun pitäis seuraavalla sekunnilla sit miettii, että mitenköhän mä vois tehdä tän jotenkin toisinpäin, että tää ois vieläkin tehokkaampaa. (H4)

Kehittämistyön voidaan katsoa jossain määrin onnistuneeksi, kun yhä useampia työntekijöitä innostuu mukaan kehittämistoimintaan ja siihen liittyvään koulutukseen. ”Tietysti se, että uus porukka on saatu kasaan niin tarkoittaa, että joku on onnistunut jossain, että uusiakin vielä lähtee.” (H1) Hyväksi koetun toiminnan toivotaan myös jatkuvan työpaikalla. ”Toivotaan, että tulis enemmän tälläisiä. Mutta aika näyttää.” (H2)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani hain vastauksia kysymyksiin, miten Ikaalisten kaupungin työntekijöitä on osallistettu oman toiminnan kehittämiseen kuntaorganisaatiossa ja mitkä tekijät edesauttoivat kehittämistyön etenemistä kehittämistoimintaan osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui arviointitutkimuksesta, työelämän kehittämiseen ja oppivaan organisaatioon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta sekä tutkijan omasta pohdinnasta. Tutkimustulokset pohjautuvat kuuteen Ikaalisten kaupungin työntekijöille toteutettuun yksilöhaastatteluun.

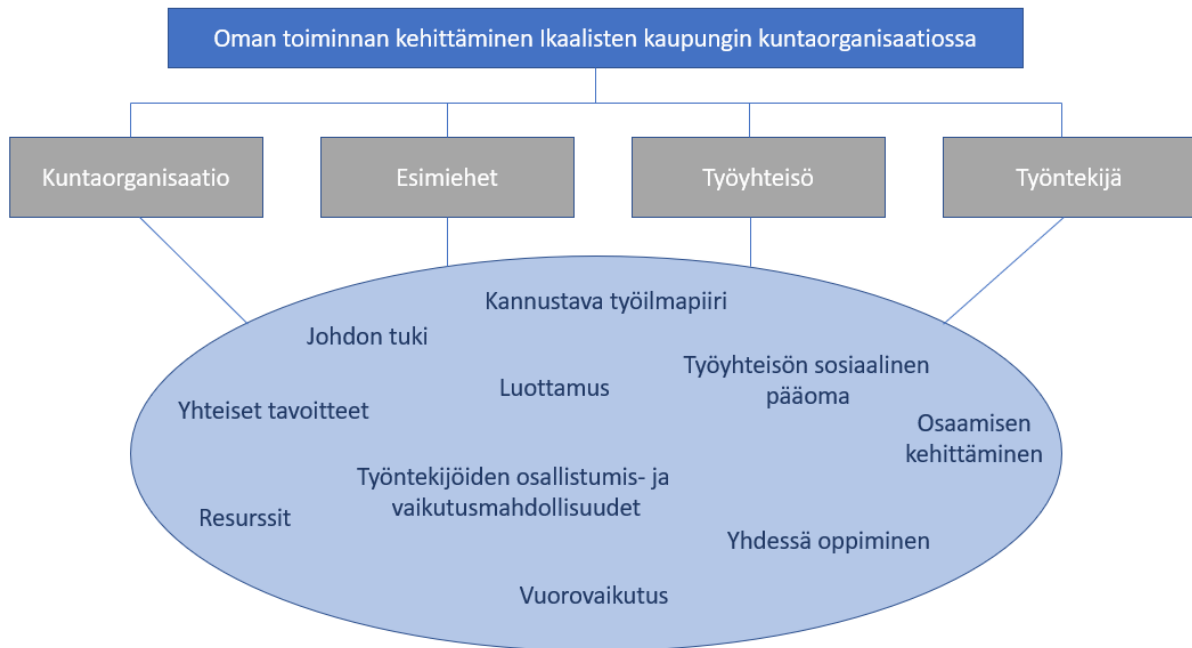
Rakennemuutosten, väestön ikääntymisen ja pienenevien resurssien vuoksi useat kuntaorganisaatiot ovat joutuneet Ikaalisten kaupungin tavoin etsimään uudenlaisia ratkaisuja muun muassa kunnan palvelutason ylläpitämiseksi. Tuottavuutta on pyritty parantamaan palvelujen laadusta ja määrästä tinkimättä, mikä on tarkoittanut palvelutuotannon tehostamista ja lisäarvon synnyttämistä entistä pienemmällä työpanoksella (Pietiläinen & Kesti 2012, 168). Muutospaineiden alla Ikaalisten kaupunki käynnisti vuonna 2015 Uusi Ikaalinen -kehittämishankkeen, jonka avulla lähdettiin uudistamaan kaupungin toimintatapoja ja prosesseja. Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013–2017 sisälsi tavoitteen oman toiminnan kehittämisestä palvelutuotannon osalta, ja pyrkimyksenä oli osallistaa Ikaalisten kaupungin henkilöstö laajasti mukaan kehittämistyöhön. Strategian ja kehittämishankkeen avulla pyrittiin varmistamaan, että Ikaalisissa olisi mahdollista vaikuttaa aktiivisesti tulevaisuuden näkyymiin kaupunginvaltuuston päätösten mukaisesti sen sijaan, että Ikaalisten kaupunki jäisi vain passiivisesti odottamaan valtiotason ratkaisuja. (Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013–2017.) Ikaalisten kaupunki panosti henkilöstön koulutukseen ja mahdollisti esimerkiksi sisäisten kehittäjien koulutuksen sekä tuotekehittäjän erityisammattitutkinto-opinnot osalle työntekijöistä. Oman toiminnan kehittäminen painottui toimialaryhmyöskentelyyn, ja käytännön kehittämistyö näkyi voimakkaammin työyksiköiden toiminnassa sekä tutkintoon liittyvien kehittämisprojektien toteutuksessa. Kehittämistoiminnan avulla pyrittiin parantamaan esimerkiksi työyksiköiden sisäisiä toimintaprosesseja ja kuntalaisille suunnattuja palveluja. Kehittämistoiminnalle pyrittiin mahdollistamaan riittävät resurssit, jotta erilaisia kokeiluja ja kehittämisprojekteja voitiin toteuttaa työyksiköissä. Tarkoituksena oli myös jalkauttaa hyviä kehittämisideoita osaksi jatkuvaa toimintaa. Henkilöstöä kannustettiin mukaan kehittämistoimintaan parantamalla työntekijöiden osallistumis- ja

vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittämällä kuntaorganisaation työkuiltuuria innovatiivisuutta ja jatkuvaa kokeilua tukevaksi.

Ikaalisten kaupungin tavoin kuntaorganisaatio voi uudistua ottaa käyttöön erilaisia keinoja ja kehittää vallitsevia toimintatapoja olemassa olevien resurssien puitteissa. Näitä keinoja ja kehittämistoiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä on tärkeää arvioida, jotta toimintamallien vaikuttavuudesta voidaan saada tietoa. Arvioinnin avulla on mahdollista kerätä arvokasta palautetietoa muun muassa siitä, mitkä asiat toimivat ja miten työntekijät kokevat muutokset tai erilaiset työskentelytavat. Arviointi soveltuu hyvin sekä yksilö- että organisaatiotason sisäiseksi kehittämisvälineeksi (Anttila 20017, 17). Lisäksi kehittämishankkeen alkuvaiheessa olisi tärkeää arvioida, mitä haasteita kehittämistoiminnan toteutuksessa voi ilmetä.

Kehittämistyötä on tarkasteltava aina kontekstiinsa pohjautuen. Ikaalisten kaupungin kuntaorganisaation toimintaympäristö koostuu moninaisista poliittisista, sosiaalisista ja kulttuurisista prosesseista, minkä vuoksi kehittämistoiminnan tarkastelussa on myös kiinnitettävä huomiota useampiin erilaisiin lähestymistapoihin. Lisäksi kehittämistyö on sidoksissa kehittämistrendeihin, ja nykyään organisaatioiden työkuiltuuriin liitetään usein jatkuvan kehittämisen ja muutoksen vaatimukset.

Kun kehittämistoiminta lähtee liikkeelle organisaation sisältä ja asetetut tavoitteet liittyvät kiinteästi erilaisiin työprosesseihin, kehittämistä voidaan kuvata käytännöllisenä eli praktisena. Kehittämiseen ei silloin useinkaan liity systemaattista ajattelua ja toteutusta arviointineen tai raportointineen. Praktinen suuntaus painottuukin enemmän toimintaan ja tekemiseen sekä näkyvien muutosten tavoitteluun. Erilaisten kehittämisajattelujen esille nostamisen kautta voidaan kuitenkin asettaa useampia ajattelutapoja rinnakkain, ja sen myötä pystytään myös paljastamaan kehittämistyön moniulotteisuus. (Seppänen-Järvelä 1999, 100–103.) Kehittämistyön moniulotteisuus korostuu erityisesti oppivan organisaation mallissa. Siinä toiminnan kehittäminen ja oppiminen liittyvät organisaation eri tasoilla vaikuttaviin tekijöihin, kuten yksilöiden kykyihin, toimintaa ohjaaviin sisäisiin malleihin, yhteiseen visioon, tietojen jakamiseen ja yhdessä oppimiseen sekä organisaation prosessien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Oppivassa organisaatiossa kaikki eri tekijät vaikuttavat merkittävästi toisiinsa. (Sengen 1990.) Myös tutkimuksen tulokset vahvistavat kehittämistyön moniulotteisuuden, ja sen, miten kuntaorganisaation eri tasoilla vaikuttavat tekijät liittyvät merkittävästi oman toiminnan kehittämiseen (Kuvio 2).



KUVIO 2 Kehittämistyön toteutukseen vaikuttavia tekijöitä Ikaalisten kaupungin kuntaorganisaatiossa

Aineiston tarkastelu osoittaa, että kehittämishankkeen alkuvaiheessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota sekä vision ja strategian selkeyteen että riittävään tiedottamiseen ja tiedonkulkuun. Kuntaorganisaatiossa jokaisen henkilön tulisi tiedostaa yleiset linjaukset ja yhteiset toiminnan tavoitteet, jotta eri osapuolet voisivat omaksua uudet toimintamallit. Lisäksi toiminnan avoimuudesta tulisi huolehtia kuntaorganisaatiossa, ja työntekijöitä olisi hyvä ottaa mukaan keskusteluun jo toimintastrategioiden suunnitteluvaiheessa. Sitä kautta myös erilaiset näkemykset saataisiin nostettua esille ja huomioitua varhaisessa vaiheessa. Työntekijöiden osallistaminen oman toiminnan kehittämiseen on helpompaa, kun työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät kehittämishankkeen toimintaperiaatteet. Lisäksi toimintakulttuurin muutos käy helpommin, jos kaikki ihmiset tiedostavat ja ymmärtävät samalla tavalla kuntaorganisaatiota koskettavat uudistustarpeet.

Kehittämistyön toteutuksen kannalta henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä. On tärkeää, että työntekijöille annetaan mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön, mikä liittyy usein myös positiivisella tavalla arvostuksen kokemiseen. Kuntaorganisaatiossa

tion resurssit vaikuttavat kuitenkin osaltaan henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, ja esimerkiksi kehittämistoiminta vaatii työntekijöiden työaikaa ja usein myös muita taloudellisia panostuksia. Kuntaorganisaatiossa resurssit tulisi joka tapauksessa kohdentaa mahdollisimman tasapuolisesti. Tämä koskee myös henkilöstön kouluttamista, jotta kaikille työntekijöille annettaisiin samanlaiset mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi useimmat haastatelluista kokivat työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun ja työn arvostamisen tärkeämpänä kuin esimerkiksi yksittäisen työntekijän palkitsemisen hyvästä kehittämistyöstä.

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että kuntaorganisaation johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli työkuulttuurin muuttamisessa sekä kehittämistoimintaan kannustamisessa. Vaikka kehittämistoiminnan halutaan lähtevän ruohonjuuritasolta liikkeelle, on myös johdon sitouduttava aidosti työn kehittämiseen muutosten aikaansaamiseksi. Lisäksi esimiehillä tulisi olla riittävät valmiudet kehittämistyön ja työyhteisön jäsenten työmotivaation tukemiseen. Muun muassa kannustavan ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja innovatiivisuutta, mikä luo edellytyksiä myös kehittämistoiminnan toteutukseen.

Sekä työyhteisön toimivuuden että kehittämistoiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät pystyvät luottamaan esimiehiinsä ja muihin työyhteisön jäseniin. Työyhteisön sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisista verkostoista, normeista ja luottamuksesta, ja se vaikuttaa yksilöiden väliseen toimintaan, vuorovaikutukseen, työilmapiiriin sekä yhdessä oppimiseen. Erityisesti muutostilanteissa työyhteisön sisäistä luottamusta ja sosiaalista pääomaa tulisi vahvistaa, jotta vuorovaikutussuhteet olisivat mahdollisimman toimivat ja työyhteisön sisäinen ilmapiiri olisi tarpeeksi kannustava kehittämistoiminnalle ja kehittämisideoiden jakamiselle. Myös haastatelluaineiston perusteella voidaan todeta, että kehittämistyötä on hyvin vaikeaa edistää, jos luottamuksen ilmapiiri on heikko työyhteisön sisällä.

Jotta työyhteisön jäsenet omaksuisivat työkuulttuurin muutokset, tulisi heidän saada itse saada kokea uudenlaiset tavat toimia, sillä jatkuva toiminnan kehittäminen opitaan aktiivisen työnteon yhteydessä. Lisäksi koulutuksen avulla on mahdollista kehittää uusia ajattelutapoja ja innostaa työntekijöitä oman toiminnan kehittämiseen. Keskeisintä työkuulttuurin muutoksessa ja kehittämistoiminnassa on kuitenkin yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen. Siten oppimismyönteisen ilmapiirin voidaan katsoa edistävän työyhteisöjen uudistumista (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 55–56).

On yksilöllistä, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat kehittämistyöhön. Osa työntekijöistä innostuu helpommin mukaan kehittämistoimintaan kuin taas toiset suhtautuvat siihen lähtökohdaisesti kielteisemmin. Muutosvastarintaan onkin hyvä varautua, mutta toiminnan kyseenalaistaminen voi myös synnyttää tarpeellista keskustelua työyhteisön sisällä. Kyseenalaistajien mielipiteet ja näkemykset tulisi sen vuoksi ottaa huomioon kehittämistyön toteutuksessa. Koulutuksen ja kehittämistoimintaan osallistamisen avulla työntekijöiden asenteita on myös mahdollista muuttaa. Lisäksi työntekijöiden itsevarmuus ja rohkeus voi samalla vahvistua. Osa haastatelluista painotti, että kuntaorganisaation jokaisella työntekijällä on joka tapauksessa oma roolinsa ja vastuunsa kehittämistyön toteutuksessa. Kehittämistyön kannalta on kuitenkin tärkeää tunnistaa erilaisia mielipiteitä ja usein piilossakin olevia näkemyksiä, sillä ne muokkaavat ja ohjaavat toimintaa sekä vaikuttavat näin ollen myös kehittämistoiminnan tuloksiin (Seppänen-Järvelä 1999, 100–103).

Niin työelämän kehittämisessäkin kuin työelämässä yleisestikin tulisi huomioida työn inhimillinen kestävyys. Työn vaatimusten, työmäärän ja osaamisen tulisi olla tasapainossa, jotta työntekijöillä olisi riittävät edellytykset suoriutua työtehtävistään. Jatkuva oman toiminnan kehittäminen voi lisätä työkuormitusta ja riittämättömyyden kokemuksia joidenkin työntekijöiden kohdalla, mutta työn kehittäminen voi toisaalta myös lisätä työn mielekkyyttä sekä työntekijöiden innostusta omaa työtä kohtaan. Kaikki haastateltavat suhtautuivatkin pääosin myönteisesti Ikaalisten kaupungin kuntaorganisaatiossa tapahtuvaan kehittämistoimintaan.

Laajempaa yhteiskunnallista viitekehystä tarkasteltaessa voidaan todeta, että tulevaisuudessa organisaatioiden menestyminen edellyttää kaikkien osaamisresurssien ja innovaatiomahdollisuuksien tehokasta hyödyntämistä (Kasvio 2014, 214). Työelämä muuttuu nopeasti myös teknologisen kehityksen myötä, mikä vaatii osaltaan työntekijöiden jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Niin ikään kuntaorganisaatiotkin ovat entistä riippuvaisempia siitä, miten tehokkaasti osaamiseen perustuvia voimavaroja hyödynnetään ja kehitetään. Monet hankkeet Uusi Ikaalinen -kehittämishankkeen tapaan liittyvät sen vuoksi työorganisaatioiden tavoitteisiin edistää työntekijöiden työssä oppimista, luovaa työskentelyä ja innovaatiotoimintaa (Anttila 2007, 12). Työorganisaatioiden tarjoamat mahdollisuudet työssä oppimiseen ovatkin entistä tärkeämpiä, kun työ muuttuu osaamiskeskeisestä oppimiskeskeiseksi. Oppiminen ja työssä kehittyminen voivat osaltaan vahvistaa myös työntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä. (Anttila ym. 2018, 55.)

Työurien pidentämisen näkökulmasta olisi tärkeää, että ihmiset kokisivat työnsä mielekkäänä. Myös työhyvinvointiin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota. Kuten Kasvio (2014) toteaa, ihmisten työhön osallistuminen vaihtelee elämänkaaren eri vaiheissa, ja lopulta ihmiset jäävät kokonaan pois työelämästä esimerkiksi heikentyneen toimintakykynsä tai työmotivaationsa vuoksi. Terveet ja työstään innostuneet ihmiset voivat kuitenkin jatkaa työelämässä entistä pitempään. (Em., 224.)

On kiinnostavaa pohtia, miksi toiset organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät, kun taas toiset juuri ja juuri selviävät (Syväjärvi & Vakkala 2012, 220). Tämä tutkimus tuo esille sen, että työorganisaatioiden on mahdollista mukautua erilaisiin ulkoisiin haasteisiin ja uudistua esimerkiksi kehittämällä omaa toimintaa henkilöstön avulla. Kehittämistyö on kuitenkin moniulotteista. Tutkimustulosten perusteella kehittämistyön toteuttamiseen ja etenemiseen vaikuttavat organisaation resurssien lisäksi toiminnan tavoitteet, johdon tuki, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yhdessä oppiminen sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi kannustava työilmapiiri, toimiva vuorovaikutus sekä luottamus ja korkea työyhteisön sosiaalinen pääoma edistävät kehittämistoimintaa työyhteisöissä ja työorganisaatiossa. Lisäksi työorganisaation oman toiminnan kehittämiseen liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi toisiinsa. Kehittämistyön jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että tavoitteita sekä toiminnan vaikuttavuutta myös seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Hyviä kokemuksia tulisi jakaa ahkerasti, sillä ne vahvistavat halua jatkuvaan kehittämiseen (Sarala 2000, 48).

Kehittämistyön avulla on mahdollista tehostaa toimintaa työorganisaatiossa, ja panostukset kehittämistoimintaan tulisikin nähdä investointeina. Ihmiset kerryttävät työssään arvokasta kokemusta ja osaamista, jota voitaisiin monesti hyödyntää paremmin työorganisaatioiden sisällä. Oppivan organisaation tavoin työ tulisi nähdä oppimisympäristönä, jossa työntekijät voivat oppia myös muiden kokemuksista. Vaikka tutkimukseni pohjalta ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä aineiston rajallisuuden vuoksi, mahdollistaa se kuitenkin kehittämistyöhön vaikuttavien tekijöiden tarkastelun ja kehittämistoimintaan liittyvien kysymysten pohdinnan. Samalla se piirtää kuvaa siitä, miltä kehittämistyön haasteet konkreettisesti näyttävät kuntaorganisaatiossa työskentelevien ihmisten mielestä. Tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan siirtää sellaisenaan toiseen toimintaympäristöön, sillä tutkimusaineisto koostuu vain muutamille työntekijöille tehdyistä haastatteluista paikallisesti Ikaalisten kaupungissa toteutettuina.

Uusi Ikaalinen -hankkeen päätyttyä oman toiminnan kehittäminen on Ikaalisten kaupungissa jatkunut. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen Ikaalisten kaupunki on ehtinyt viedä kehittämistyötä eteenpäin kuntaorganisaatiossa, ja siten siihen liittyy paljon kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia, mitä tuloksia kehittämistoiminnalla on saatu aikaan Ikaalisten kaupungissa muun muassa asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna. Myös tässä tutkimuksessa on aiheita, joita voisi jatkotutkimuksen avulla syventää. Tarkastelemalla esimerkiksi yhden työyksikön toimintaa voitaisiin kerätä arvokasta tietoa samassa työyhteisössä toimivien henkilöiden kehittämistoimintaan liittyvistä kokemuksista.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, Johannes & Eranti, Veikko & Jousilahti, Julia & Koponen, Johannes & Koskinen, Minea & Leppänen, Juha & Neuvonen, Aleksi & Dufva, Mikko & Halonen, Minna & Myllyoja, Jouko & Pulkka, Ville-Veikko & Annala, Mikko & Hiilamo, Heikki & Honkatukia, Juha & Järvensivu, Anu & Kari, Mika & Kuosmanen, Jaakko & Malho, Maria & Malkamäki, Maarit (2018) Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Anttila, Pirkko (2007) Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Böckerman, Petri & Kiander, Jaakko (2006) Talouspolitiikka. Teoksessa Juho Saari (toim.) Suomen malli – Murroksesta menestykseen? Helsinki: Yliopistopaino, 135–169.

Ikaalisten kaupungin talousarvio 2019 (2018) Ikaalinen: Ikaalisten kaupunki
Saatavissa: <https://ikaalinen.fi/wp-content/uploads/2019/01/TA-2019.pdf>. Viitattu 21.4.2018.

Ikaalisten strategia valtuustokaudelle 2013-2017 (2015) Ikaalinen: Ikaalisten kaupunki
Saatavissa: <http://www.ikaalinen.fi/@Bin/648212/Strategia+2013-2017.pdf>. Viitattu 26.10.2018.

Kasvio, Antti (2014) Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Gaudeamus.

Kervinen, Anu & Kuusela, Pekka & Laulainen, Sanna (2005) Lähemmäs henkilöstöä: Tavoitteellinen vuorovaikutus ja tuloksellisuuden arviointi. Teoksessa Vuokko Niiranen & Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi: Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus, 131–153.

Kiander, Jaakko & Lönnqvist, Henrik (2002) Hyvinvointivaltio, sosiaalipolitiikka ja taloudellinen kasvu. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Koistinen, Pertti (2014) Työ, Työvoima & Politiikka. Tampere: Vastapaino.

Korczynski, Marek & Hodson, Randy & Edwards, Paul K. (2006) Social Theory at Work. Oxford University Press.

Koskiahho, Briitta (2008) Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tampere: Vastapaino.

KT:n vuosikertomus 2016 (2017) Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Saatavissa: <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/kt-vuosikertomus2016.pdf>. Viitattu 25.10.2018.

Kuntalaki 10.4.2015/410. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O1L1>. Viitattu 14.4.2019.

- KunTeko 2020 - Sisäisten kehittäjien valmennus.
<https://www.kunteko.fi/palvelut/sisaisten-kehittajien-valmennus>. Viitattu 21.4.2019.
- KunTeko 2020 - Sparraus.
<https://www.kunteko.fi/palvelut/sparraus>. Viitattu 21.4.2019.
- Kuula, Arja (2006) Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Pekka (2001) Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi: Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kuusela, Sari (2015) Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Laine, Timo (2018) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–50.
- Laitinen, Raimo (2000) Itsearviointi: Arviointitekniikoista oppimiseen? Teoksessa Raimo Laitinen (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 22–38.
- Lehto, Anna-Maija (2009) Työelämän laadun kolme vuosikymmentä. Teoksessa Anna Pärnänen & Kaisa-Mari Okkonen & Raija Julkunen (toim.) Työelämän Suurten Muutosten Vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 121–146.
- Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri & Heiskanen, Tuula (2017) Kyselyhaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 87–110.
- Linna, Anne & Elovainio, Marko & Virtanen, Marianne & Kivimäki, Marko (2012) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa Tuula Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–54.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2018) Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 28.4.2019.
- Modig, Niklas & Åhlstöm, Pär & Tillman, Maarit (2013) Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 1. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo & Meklin, Pentti & Varila, Juha (2005) Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? – KARTUKE-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa Vuokko Niiranen & Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi: Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–47.
- Oksanen, Tuula (2012) Suomi ikääntyy ja eläköityy. Teoksessa Tuula Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 11–15.

Oksanen, Tuula & Virtanen, Marianna (2012) Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Tuula Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 55–64.

Pietiläinen, Ville & Kesti, Marko (2012) Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–194.

Pohjola, Matti (2009) Työn tuottavuus talouskasvun lähteenä. Teoksessa Anna Pärnänen & Kaisa-Mari Okkonen & Raija Julkunen (toim.) Työelämän Suurten Muutosten Vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 251–264.

Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina & Ojala, Satu & Siponen, Katri (2013) Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Hallinnon tutkimus, 32(3), 197–212.

Rostila, Ilmari (2000) Realistinen arviointitutkimus ja onnistumisen pakot. Teoksessa Raimo Laitinen (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 9–21.

Saari, Juho (2006) Sosiaalipolitiikka. Teoksessa Juho Saari (toim.) Suomen malli – Murroksesta menestykseen? Helsinki: Yliopistopaino, 227–255.

Salo, Paula & Linna, Anne & Oksanen, Tuula (2012) Kunta-alan työolot ja hyvinvointi 2000-luvulla. Teoksessa Tuula Oksanen (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 16–44.

Sarala, Urpo (2000) Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.

Senge, Peter M. (1994) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Risto Eräsaari & Tuija Lindqvist & Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki, Gaudeamus, 90–105.

Siivonen, Riku (2017) Hämeenkyrön ihme: Pieni kunta löysi henkilöstöstään osaamista – ilman organisaatiouudistusta! Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/hameenkyron-ihme-pieni-kunta-loysi-henkilostostaan-osaamista-ilman-organisaatiouudistusta/>. Viitattu 01.04.2019.

Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014) Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2012) Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen

psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–226.

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikko, Timo (2015) Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola, Sari (2015) Lean Asiantuntijatyön Johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämä 2020: Hankkeen yleisesittely (2019) Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/2762/Tyoelama2020_diaesittely.pptx. Viitattu 27.4.2019.

Uusi Ikaalinen ja Kunteko: Lähipalveluita ja digitekniikkaa yhdessä rakentaen. Saatavissa: <https://www.kunteko.fi/sites/kunteko.fi/files/documents/Ikaalinen.pdf>. Viitattu 21.4.2019.

Uusitalo, Hannu (2012) Eläkevakuutus. Teoksessa Pauliina Havakka & Mikko Niemelä & Hannu Uusitalo (toim.) Sosiaalivakuutus. Helsinki: Finva, 76–113.

Valtiovarainministeriö (2002) Kestävä talous, hyvinvoinnin perusta. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 3. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Virtanen, Marianna & Ervasti, Jenni & Kivimäki, Mika & Vahtera, Jussi (2012) Voimavarat ja hyvinvointi. Teoksessa Tuula Oksanen (toim.) Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 65–90.

LIITTEET

Liite 1. Haastateltaville lähetetyt tiedot tutkimuksen lähtökohdista

Suuritan maisterivaiheen opintojani Tampereen yliopistossa ja toteutan pro gradu -työni osana KunTeko 2020 -kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa. Opiskelen yhteiskuntatieteitä ja pääaineeni on sosiaalipolitiikka. Olen saanut Ikaalisten kaupungin johtoryhmältä luvan tulla Ikaalisiin haastattelemaan Ikaalisten kaupungin henkilöstöä työelämän kehittämiseen liittyen. Ikaalisten kaupunki on ollut aktiivinen oman toiminnan kehittämisessä, ja erityisesti sen vuoksi olen kiinnostunut toteuttamaan haastattelut Ikaalisissa.

Tutkimuksen lähtökohdat:

Ikaalisten Kaupunki aloitti vuoden 2015 lopulla kaksivuotisen Tekesin rahoittaman laajan kehittämishankkeen, ja kuntaorganisaation koko henkilöstö osallistettiin mukaan kehittämistyöhön. Kaupungin omaa toimintaa päätettiin kehittää yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen ja pääsopijajärjestöjen KunTeko-hankkeen kanssa.

Tutkimusaiheen rajausta:

Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan erityisesti työelämän laatuun liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten Ikaalisten kaupungin henkilöstö on kokenut työympäristössä kuluneen kahden vuoden aikana tapahtuneet muutokset ja kehittämistyön.

Haastattelun toteutus:

Yhden haastattelun toteuttamiseen tulisi varata noin tunti aikaa. Tarkoitukseni on haastatella yhteensä 6–8 henkilöä. Haastateltavien nimiä ei kerätä, ja tutkimustyö toteutetaan siten, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu. Aineiston keräämistä varten haastattelut nauhoitetaan, mikäli haastateltava antaa siihen luvan.

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia muutoksia työorganisaatiossasi on toteutettu oman toiminnan kehittämisen myötä?
 - a. Miten muutosprosessi eteni?
2. Missä on mielestäsi onnistuttu erityisen hyvin?
 - a. Mitkä tekijät ovat mahdollistaneet onnistumisen?
3. Missä asioissa on mielestäsi ollut parantamisen varaa?
4. Mitä opittavaa työorganisaatiosi kehittämistyöstä voisi olla muille kuntaorganisaatioille?
5. Miten muutokset ovat nähtävissä asiakkaan näkökulmasta? Onko jokin parantunut?
6. Onko suhtautumisesi työyhteisöissäsi toteutettuihin muutoksiin ja oman toiminnan kehittämiseen muuttunut prosessin edetessä? Millä tavalla?
7. Miten kehittämistyö on vaikuttanut omaan työhösi?
 - a. Onko työtehtävien määrä lisääntynyt?
8. Miten tärkeäksi ja merkitykselliseksi koet oman työsi?
9. Ovatko kehittäminen ja aikaansaadut muutokset vaikuttaneet suhtautumiseesi tai lisännyt innostustasi omaa työtäsi kohtaan?
10. Miten kuvailisit omaa rooliasi kehittäjänä tai osuuttasi kehittämistyössä?
11. Miten muut henkilöt työyhteisössäsi lähtivät mukaan kehittämistyöhön?
 - a. Mistä arvelet tämän pääosin johtuvan?
12. Miten kehittämistyö ja aikaansaadut muutokset ovat vaikuttaneet yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisösi sisällä?
13. Miten hyvin henkilöstön ideoita ja aloitteita on mielestäsi hyödynnetty työorganisaatiossasi?
14. Kuinka hyvin tavoitteiden toteutumista ja kehitystyön etenemistä on mielestäsi seurattu työorganisaatiossasi?
15. Onko koulutus ollut mielestäsi riittävää?
16. Tulisiko kehittämistyöstä palkita työntekijöitä mielestäsi jollakin tavalla?