



Kuhmoisten organisaatiouudistus: loppuraportti

28.10.2021

Emma Andersson, Henna Koskelainen, Anniina Riikonen ja Tuuli Tarukannel

Sisällysluettelo

1. Tausta
 - 1.1. Tavoitteet
 - 1.2. Organisaation uudistuminen
2. Sihteerityön kartoittaminen
 - 2.1. Tarve sihteerityön uudistamiselle ja sihteerityön kartoitus muista kunnista
 - 2.2. Hausjärven sihteeritiimi
 - 2.3. Padasjoen käytännöt sihteerityöhön
 - 2.4. Kuhmon sihteeritiimi
 - 2.5. Toimenpide-ehdotukset
3. Tekninen toimiala
 - 3.1. Tarpeet ja tavoitteet
 - 3.2. Aineisto
 - 3.3. Toimenpide-ehdotukset
4. Muut havainnot
 - 4.1. Työllisyyden hoidon järjestäminen
 - 4.2. Muuta kehitettävää
5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Liitteet

Haastattelukysymykset

Haastatteluraportin ydinhavainnot

1. Tausta

Kuhmoisten kunta lähetti organisaatioille 22.3.2021 tarjouspyynnön organisaatiouudistuksesta. Tarjouspyynnön kohteena oli Kuhmoisten kunnan organisaatio. Hallintoakatemian tarjous hyväksyttiin huhtikuussa 2021.

Organisaatiouudistuksen aloituspalaveri oli 7.5., jossa läsnä olivat Hallintoakatemian asiantuntijat ja ohjausryhmän jäseniä. Aloituspalaverissa käytiin läpi käytännön huomioita uudistumisesta ja sitä, miten muutokset viedään organisaatioon eli eri kehittämisen vaiheita. Lisäksi aloituspalaverissa esitettiin esimerkkejä samankokoisista kunnista. Esimerkkien avulla hahmotettiin muiden pienempien kuntien organisaatiokaavioita, sihteerien lukumääriä sekä työllisyys- ja elinkeinoasioiden hoitamista. Tämän lisäksi aloituspalaverissa käytiin organisaatiouudistuksen aikataulua läpi sekä hyväksyttiin haastattelujen haastattelurunko.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 31.5.-4.6.2021. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennetta käytettiin vain muistiinpanojen laatimisen tueksi. Nauhoitukset hävitetään, kun projekti päättyy. Jokaiselle haastattelulle esitettiin samat kysymykset ja jokaiseen haastatteluun varattiin tunti aikaa. Haastateltavia olivat: kunnanjohtaja Anne Heusala, hallintojohtaja Sanna Luukkanen, sivistysjohtaja Pertti Terho, tekninen johtaja Mika Kyrö, hallituksen puheenjohtaja Kari Paajanen, valtuuston puheenjohtaja Minna Korppila, hallintosihteeri Arja Wirzenius, hallintosihteeri Riitta Väisänen, hallintosihteeri Maarit Mäkinen, projektiteknikko Reetta Poikonen, valtuuston varapuheenjohtaja Martti Kankkunen sekä hallituksen toinen varapuheenjohtaja Silmu Sarvala. Lisäksi lokakuussa haastateltiin teknisen johtajan viransijaista Kari Ahosta.

Kesäkuun 22. päivä oli ohjausryhmän ja Hallintoakatemian asiantuntijoiden toinen palaveri, jossa käytiin raportin avulla läpi haastattelujen tuloksia. Loppuraporttiin oli koottu haastattelun tuloksia ja yhteenveto. Raportissa oli avattu asioita, jotka ovat hyvin ja asioita, joita toivottiin korjattavaksi. Raporttiin oli kerätty myös kehitysideioita, joita oli haastatteluista noussut esille.

Kolmas ohjausryhmän palaveri oli 20.9., jolloin Hallintoakatemian asiantuntijat esittivät tärkeimmät kehittämiskohteet ja ehdotukset muutoksista. Ohjausryhmä antoi kommentteja, jonka perusteella valittiin ehdotukset.

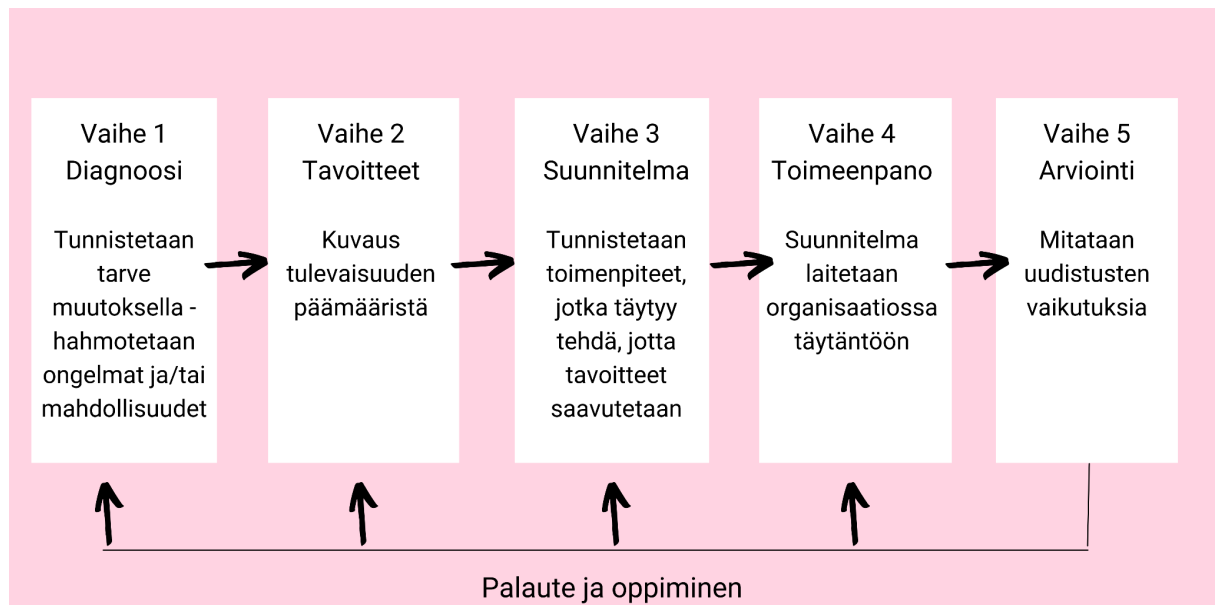
Kuhmoisten kunnan organisaatiouudistushankkeessa ovat olleet mukana Hallintoakatemista asiantuntijat Tuuli Tarukannel, Emma Andersson, Henna Koskelainen ja Anniina Riikonen.

1.1. Tavoitteet

Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli tarkastella erityisesti toimialojen hallintoa ja hallintoon lukeutuvia nykyisiä asiantuntija- ja toimistotehtäviä. Kyseessä on koko kuntaa koskeva uudistushanke. Kuhmoisten kunta nimesi hankkeelle ohjausryhmän, jonka jäseniä olivat johtoryhmän jäsenet ja valtuuston puheenjohtajisto. Tavoitteena oli se, että organisaation uudistustyö olisi valmis syksyllä 2021.

1.2. Organisaation uudistuminen

Tässä raportissa organisaation muutosta tarkastellaan prosessina, joka on suunniteltu ja jolla tavoitellaan uudistumista. Suunnitelmallisuus puolestaan viestii siitä, että muutosta ajaa toimijat, jotka ovat havainneet muutostarpeen ja toteuttavat tämän tarpeen pohjalta muutoksia. Muutosprosessin päätteeksi tarkastellaan, vaikuttivatko tehdyt muutokset siten, kuin toivottiin. (Jacobsen, 2018, 30.)



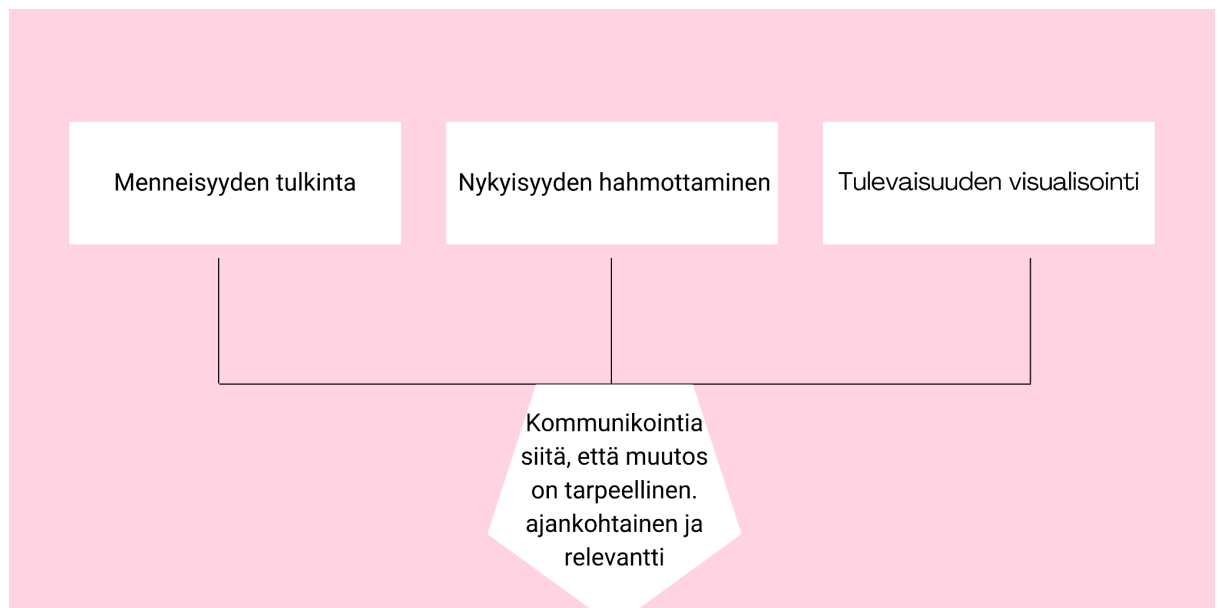
Kuvio 1. Suunnitellun muutosprosessin eri vaiheet (Jacobsen 2018, 30)

Ensimmäinen vaihe, eli muutoksen tarve havaittiin Kuhmossa Suomen Kuntaliiton ja FCG:n hallinnoimassa Uuden sukupolven organisaatiot (USO) -hankkeen yhteydessä vuosina 2019 - 2020. Hankkeessa havaittiin, että kunnan organisaatiota on tarve uudistaa.

Toisen vaiheen aikana pyrittiin pohtimaan tavoitteita ja asioita, joihin toivotaan parannusta. Kyseinen vaihe toteutettiin henkilöstön ja luottamushenkilöiden haastatteluilla. Kolmannen vaiheen aikana etsittiin keinot tavoitteiden edistämiseksi. Sitä varten analysoitiin henkilöstön näkemyksiä haastatteluista ja kerättiin tietoa muista kunnista. Tavoitteena oli myös selvittää, miten vastaavanlaisia haasteita on muissa kunnissa pyritty ratkomaan. Raportissa esitetään keinoja, joita tavoitteiden saavuttamiseksi voitaisiin tehdä.

Prosessin neljäs vaihe, eli toimeenpano, seuraa keinojen asettamista ja tässä raportissa annetaan suuntaviivat toimeenpanoon. Prosessin sujuvuuden varmistamiseksi toimeenpanon jälkeen on vielä aiheellista seurata tehtyjen muutoksien vaikutuksia. Tässä raportissa annetaan myös ehdotuksia siihen, miten organisaation uudistusta tulisi myöhemmin arvioida. Arvioinnin myötä voidaan havaita, ovatko vaikutukset

toivottuja tai onko joitakin kohtia, joista voidaan oppia ja sitä kautta tehdä korjausliikkeitä. Prosessin aikana onkin tarkoitus sekä kerätä palautetta että havaita uusia kehitystavoitteita. Tarve arviointiin on tarpeellista, sillä muutoksen suunnitelmallisuudesta huolimatta kaikkia vaikutuksia ei voi ennustaa. (Jacobsen, 2018, 31.)



Kuvio 2. Muutoksen peruselementit (Jacobsen, 2018, 181)

Kunnat uudistavat organisaatiotaan tekemällä hienosäätöjä, sillä resurssit ja kuntalaisten tarpeet muuttuvat. KAKS:in tutkimuksen mukaan kaikkiaan 75,7 % vastaajista pitää erityisesti kehittämishakuisten työntekijöiden rekrytointia joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Myös työnkuvien laajentaminen ja työnkuvien joustavuuden lisääminen saavat laajaa kannatusta. (KAKS 2011, 26.)

”se (kuntien uudistaminen) on ponnistelua kuntalaisten kasvavien palvelutarpeiden, niukkenevien taloudellisten resurssien ja henkilöstön jaksamisen muodostamassa Bermudan kolmiossa.” (KAKS 2011, 26)

2. Sihteerityön kartoittaminen

2.1. Tarve sihteerityön uudistamiselle ja sihteerityön kartoitus muista kunnista

Tarve sihteerityön haasteisiin vastaamiseen on noussut eri kunnissa ympäri Suomea. Monissa kunnissa haasteena on niukat resurssit, joiden vuoksi ”ylimääräistä” henkilöstöä ei sihteerien keskuudessa ole. Työ voi luonteeltaan olla kiireistä ja tehtävät kunnan arjen pyörimisen kannalta välttämättömiä. Toimialakohtainen sihteerityö mahdollistaa toisaalta toimialakohtaisen erikoistumisen, mutta samalla eriyttää tietoa eri paikkoihin. Ilman paikkaavaa henkilöstöresurssia, alan haavoittuvaisuus on suurta. Esimerkiksi vapaiden järjestäminen voi olla haastavaa, samoin kuin sijaistaminen esimerkiksi sairauspoissaoloissa. Samaan aikaan useissa kunnissa on lähivuosina edessä sihteerien eläköitymisiä. Jotta työn jatkuvuus säilyisi, työtehtäviin liittyvää osaamista pitäisi pystyä jakamaan niin, että työt pystytään hoitamaan myös tulevaisuudessa. Työtehtäviin liittyvän tiedon ja osaamisen vaihtaminen sekä jakaminen olisi myös siksi kannattavaa, ettei kunnalle elintärkeät toimet ole riippuvaisia yhdestä työntekijästä. Myös Kuhmoisten organisaation kehittämisen yhteydessä havaittiin, että sihteeripalveluiden haavoittuvuutta ja sijaistuksia pitäisi pystyä helpottamaan.

Selvitimme eri kunnista onnistuneita kokemuksia sihteerityön järjestämisestä. Hausjärvi, Kuhmo ja Padasjoki valikoituivat verrokeiksi selvitykseen, sillä kunnilla oli kiinnostavia kokemuksia sihteerityön järjestämisestä. Raporttia varten tehtiin haastatteluja. Hausjärven haastattelu toteutettiin 7.10.2021, Padasjoen 13.10.2021 ja Kuhmon 20.10.2021.

2.2. Hausjärven sihteeritiimi

Hausjärvellä aloitettiin vuonna 2018 rakentamaan sihteeritiimiä. Tarve sihteerien keskinäiselle foorumille nousi halusta parantaa tiedonkulkua sekä helpottaa sijaistuksia sihteerityössä. Sihteeritiimiä alettiin luomaan yhteisillä tapaamisilla. Tapaamisia oli alkuun noin neljä-viisi vuodessa. Tapaamisissa oli tavanomaisesti rento asialista ja mahdollisesti joku koulutus tapaamisen yhteydessä. Sihteerit säilyivät omilla toimialoillaan, eli sihteereitä ei keskitetty esimerkiksi yleishallintoon tiimin käynnistämisen myötä. Sihteerien keskittäminen yhdelle toimialoilta vaatisi enemmän muutoksia. Lisäksi sihteerien säilyttäminen omilla toimialoillaan säilyttää toimialakohtaisen asiantuntijuuden, ja on siten myös erikoistumisen kannalta järkevää. Sihteerien esimiehinä ovat säilyneet siis toimialajohtajat. Sihteeritiimin aloittaminen ei myös muiltakaan osin muuttanut sihteerien työnkuvaa. Sihteeritiimin käynnistämisessä olennaista oli linkki johtoryhmään: tärkeää oli siis luoda silta prosessissa johtoryhmästä sihteereille ja toisin päin. Sihteereiden kuuleminen uudistuksen yhteydessä on siis tärkeää, eikä pelkkä ohjeiden antaminen ”ylhäältä päin”.

Sihteeritiimi on vuodesta 2018 kehittynyt ja yhteistyön muodot ovat jalostuneet. Nykyään tapaamisia ei välttämättä ole yhtä usein vuodessa, kuin alussa. Sen sijaan yhteistyön muodot ovat iskostuneet arkeen. Sihteeritiimin käynnistäminen on tuonut merkittäviä hyötyjä kuntaan. Keskinäinen tiedonvaihto ja vertaistuki on lisääntynyt ja esimerkiksi avun pyytäminen tiimin sisällä on helpottunut. Myös yleinen työilmapiiri on parantunut, kun keskinäinen ymmärrys toisen työtehtävistä on lisääntynyt. Osittain myös sijaistukset ovat helpottuneet. Kriittisimmissä tehtävissä siis pystytään sijaistamaan toinen toisiaan ja esimerkiksi lautakuntien sihteerien sijaistukset onnistuvat. Kaikkia työtehtäviä ei voida kuitenkaan tiimin sisällä paikkaamaan esimerkiksi poissaolotilanteissa. Koska tiimi saa näkyväksi muiden työtehtävät, tiimi uudistus voi vähitellen tehdä näkyväksi myös mahdolliset työtehtävien päällekkäisyydet. Samalla työnjako voi sujuvoitua ja työaika vapautua lisää päällekkäisyyksien purkamisesta.

Parhaillaan sihteeritiimin prosesseja ja työnjakoa pyritään vahvistamaan ja luomaan vielä toimivimmaksi. Esimerkiksi sijaistusten toivotaan helpottavan tulevaisuudessa lisää ja tiimityön vahvistuvan. Mahdollisesti tulevaisuudessa pyritään kehittämään toimialojen sisäisiä tiimejä ja niiden sisälle myös työnkiertoa. Samalla työtehtävien käytännön tuntemus leviäisi laajemmalle, eikä olisi riippuvainen vain yhdestä henkilöstä. Sihteeritiimi ei ole tuonut uusia kuluja kunnalle. Se ei myöskään ole muuttanut sihteerien työnkuvaa, vaan tuonut arjen työhön helpotusta.

2.3. Padasjoen käytännöt sihteerityöhön

Myös Padasjoella on hyviä kokemuksia sihteerityön järjestämisestä. Sihteerit toimivat Padasjoella omilla toimialoillaan toimialajohtajien alaisuudessa, eli työnkuvat on eriytetty toimialakohtaisiksi. Siitä huolimatta sihteerien välillä yhteistyö on luontevaa. Vaikka toimialoittain työnkuvat ovat luonnollisesti erilaisia, keskinäinen avunanto toimii. Siten Padasjoella ollaan onnistuttu luomaan henkilöstöön yhteisöllisyyttä, joka tuo mukanaan myös yhteistyöhalukkuutta.

Selkeää yksittäistä syytä yhteistyön luontevuudelle on vaikea sanoittaa. Kuitenkin palaverissa Padasjoen kanssa tuli esiin muutamia tekijöitä, joita taustalla saattaa olla. Esimerkiksi yhteiset palaverit henkilöstön kesken luovat oletettavasti sivussa myös keskinäistä tiedonvaihtoa. Lisäksi sihteereillä on yhteisenä tehtävänä puhelinvaihteen hoitaminen. Myös yhteinen tehtävä todennäköisesti luo automaattisesti jonkinlaista tiedonvaihtoa, yhteistyötä sekä yhteisymmärrystä henkilöiden välille. Lisäksi esihenkilöillä on roolia hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä. Esimerkiksi avunanto ja kysymyksiin vastailu matalalla kynnyksellä omaksutaan helposti henkilöstöön niin esihenkilöiltä kuin kollegoiltakin. Kun itse on valmis vastaamaan vaikkapa kysymyksiin ja on siten myös muille avuksi, myös muut ovat usein valmiita tukemaan itseään.

Sijaistukset sihteerien välillä onnistuvat myös Padasjoella osassa tehtäviä, vaikkakaan ei kaikissa. Esimerkiksi täytöntöönpanoissa toisen toimialan sihteerin voi paikata

tarvittaessa. Merkittävä hyöty kunnassa kuitenkin on tosiasiallisesta yhteistyöhalukkuuden ilmapiiristä.

2.4. Kuhmon sihteeritiimi

Kuhmossa uudistettiin alkuvuodesta 2020 sihteerityötä. Sihteerityötä uudistettiin niin, että kaikki palvelusihteerit lukuunottamatta koulusihteereitä koottiin keskushallinnon alaisuuteen. Kyseisille sihteereille tuli siis sama esihenkilö, eli kunnan talousjohtaja. Uudistuksen taustalla oli yhteistoimintaneuvottelut sekä tarve luoda toiminnasta tehokkaampaa ja palvelevampaa. Lisäksi toimintatapoja haluttiin yhtenäistää. Haasteena oli myös, ettei kaikilla ollut varahenkilöitä, jolloin esimerkiksi sijaistamiset saattoivat olla haastavaa järjestää.

Ennen uudistusta sihteereiden kanssa käytiin henkilökohtaiset keskustelut, joissa käytiin läpi sen hetkisiä työtehtäviä sekä sihteereiden näkemyksiä työstään ja työn kehittämisestä. Uudistuksen yhteydessä kartoitettiin mm. palvelutarjottimen avulla sitä, mitä osaamista kullakin on ja mitä tehtäviä kenelläkin on. Lisäksi palvelutarpeista tehtiin kysely esihenkilöille. Siten ensimmäinen askel olikin ikään kuin työtehtävien ja tarpeiden laajempi tarkastelu. Johdolla on ollut merkittävä rooli uudistuksen läpiviemisessä. Johdon rooli kulminoituu mm. siihen, että toimialojen kesken saadaan vietyä uudistusta eteenpäin, eli kanava toimialarajat ylittävään yhteistyöhön löytyy. Toisaalta uudistuksen yhteydessä myös osallistettiin henkilöstöä mukaan ideoimaan kehitysmahdollisuuksia.

Uudistuksen myötä työhön liittyvää asiantuntemusta on saatu koottua yhteen. Käytännössä työtehtävistä on laadittu esimerkiksi vuosikelloja sekä ohjeistuksia, jotka on voitu tuoda esimerkiksi Microsoft Teamsiin. Koska sihteerien joukossa on jonkin verran parhaillaan vaihtuvuutta, mm. eläköitymisten vuoksi, yhteisten ohjeistusten koonti yhdessä sovittuun paikkaan voi auttaa ns. hiljaisen tiedon siirtymisessä eteenpäin.

Uudistuksesta on koitunut merkittäviä hyötyjä. Esimerkiksi varahenkilö/sijaistusjärjestelmä auttaa sijaistusten järjestämisessä. Uudistuksen myötä

on määritelty ketkä sijaistavat ketäkin, kaikki eivät siis edelleenkaan sijaista kaikkia. Kulut eivät ole kasvaneet uudistuksesta, vaan päinvastoin tavoitteena on enemmänkin ollut kulujen vähentäminen. Uudistus on auttanut myös tehostamaan eri työvaiheita. Lisäksi osaamista on helpompi kehittää, kun sihteerit ovat yhden johdon alaisuudessa selkeämmin tiiminä. Tiimityöskentely on myös laajemmin mahdollistanut yhteisöllisen kehittämisen. Yhteisöllisen kehittämisen kannalta tärkeää on, että syntyy myös spontaania kohtaamista ja ideointia työntekijöiden välille. Tällainen valmius kehittämislle myös uudistuksen jälkeen onkin olennaista.

2.5. Toimenpide-ehdotukset

Hausjärven, Padasjoen ja Kuhmon esimerkit auttavat selkiyttämään sitä, miten sihteerien työskentely voidaan järjestää Kuhmoisissa. Jokaiselle kunnalle löytyy varmasti se oma tapa järjestää sihteerityö. Haastattelussa saatujen tietojen pohjalta ja esimerkkien avulla olemme muotoilleet Kuhmoisten kunnalle ehdotuksen sihteerityön organisoinnista.

Ehdotus: Sihteeritiimin luominen

Yhä monimutkaisemmassa maailmassa, jossa jatkuvasti työtä automatisoidaan, ihmisille tehtäväksi jäävät työt ovat yhä haastavampia. Silloin haasteellisten tehtävien kognitiivista taakkaa on järkevää jakaa. Samalla yhteistyön ja tiimityön merkitys lisääntyy. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 168-169.)

Millä tavoin tiimi kannattaa muodostaa erilaisista henkilöistä? Ryhmän muodostamisessa ryhmän jäsenten erilaisuus voi olla joissakin tilanteissa eduksi, sillä kun henkilöt ryhmän sisällä ovat monenlaisia, myös näkemykset ovat monenlaisia. Siten tällaisen ryhmätyöskentelyn avulla voidaan tehdä laajemmalla alueella löydöksiä esimerkiksi ongelmaratkaisukykyä vaativissa suoritteissa. Aina erilaisuus ei kuitenkaan toimi näin: esimerkiksi monimuotoinen asiantuntijuus ei välttämättä aina luo onnistunutta tulosta. Toisaalta erilaisuus voi toimia hyötynä vain, jos vuorovaikutussuhteet ovat kunnossa. Mikäli siis luottamusta henkilöiden välille ei synny, onnistunutta kanssakäymistä ryhmäläisten kesken voi olla vaikea saavuttaa.

(Huotilainen & Saarikivi 2018, 171-172.) Onnistuneen vuorovaikutuksen luomiseksi voidaankin tarvita psykologista turvallisuutta. Tämä merkitsee mm. sitä, että ryhmässä uskalletaan avoimesti tehdä ehdotuksia ja sanoa ajatuksia ääneen, ennen kuin ne ovat hiottu viimeisilleen. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 173.) Myös empatia voi olla yhteydessä onnistuneeseen yhteistyöhön tuloksiin (Huotilainen & Saarikivi 2018, 186). Oletettavasti empatia voikin saada ihmiset esimerkiksi alttiimmaksi auttamaan toinen toisiaan.

Sihteeritiimi on todettu toimivaksi esimerkkikunnissa, joten sihteeritiimin perustaminen olisi konkreettinen toimenpide-ehdotus. Sihteeritiimiin kuuluisi keskushallinnon hallintosihteeri, sivistystoimen hallintosihteeri, teknisen toimen hallintosihteeri sekä koulusihteeri. Neljä sihteeriä muodostaisi kunnan toimistopalveluiden sihteeritiimin. Sihteeritiimin vetäjä olisi hallintojohtaja, joka perustaa sihteeritiimin ja huolehtii käytännön toteutuksesta. Sihteerit kuitenkin pysyvät tehtävissään omilla toimialoilla ja esimiehinä pysyvät nykyiset esimiehet. Ei ole tarpeenmukaista siirtää sihteereitä yhden esimiehen alle. Se, että sihteerit siirrettäisiin yhden esimiehen alle, vaatisi suurempia muutoksia organisaatiossa. Nykyinen järjestely on koettu toimivaksi eli toimialan johtaja on toimialan sihteerin esimies ja näin toimialakohtainen viestintä ja työtehtävien antaminen on helpompaa ja sujuvampaa.

Sihteeritiimi on avain yhteistyölle sihteerien välille. Tiimityö voi auttaa myös tiedon ja asiantuntijuuden siirtämisessä, sillä sen kautta saa paremman kuvan siitä, mitä toiset tekevät työssään (Kauppinen 2021, 42). Lähtökohtaisesti sihteerien omat tehtäväkuvat eivät muutu, vaan tarkoitus on lisätä tiedon jakamista ja auttaa sijaistuksissa. Sihteeritiimillä on hyvä olla yhteisiä palavereja, jossa käydään läpi esimerkiksi senhetkistä työtilannetta ja sihteerit pääsevät keskustelemaan yhdessä. Aluksi palavereja voi olla kerran kuussa ja myöhemmin esimerkiksi neljä kertaa vuodessa.

Sihteeritiimille perustetaan yhteinen Microsoft Teams-kanava, jossa voidaan kysyä toisilta käytännön vinkkejä. Teams'in chat on käytössä nopeaan viestimiseen. Viestintä sihteeritiimissä on erittäin tärkeää. Sihteeritiimin Teamsiin lisättäisiin myös kansiot, jossa on vinkkejä sekä oman työn käytänteitä. Yhteisten ohjeistusten koonti yhdessä

sovittuun paikkaan on järkevää, sillä tieto löytyy nopeasti yhdestä paikasta. Näin tieto säilyy kunnassa, vaikka sihteeritiimiin tulisi tulevaisuudessa vaihtuvuutta esimerkiksi eläköitymisten myötä. Kun sihteeritiimi käy läpi työvaiheita, voidaan samalla havaita, että on ns. turhia työvaiheita eli jokin asia tehdään kahteen kertaan ja työtä voidaan tehostaa. Yhteisten ohjeistusten koonnin lisäksi jokaisen sihteerin on hyvä tehdä omasta työstään vuosikello, joka auttaa hahmottamaan työn jakautumista eri kuukausille.

Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä:

- lisää tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä
- lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta
- herättää kiinnostusta ja halua osallistua
- edistää tasa-arvoa
- edistää vuorovaikutusta
- vahvistaa avoimuutta ja kykyä käsitellä kipeitäkin asioita
- poistaa epävarmuutta
- luo turvallisuutta
- lisää motivaatiota ja suorituskkyä
- vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta

Kuvio 3. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä (Kuntaliitto 2013, 7)

Ehdotus: Sihteerien sijaisjärjestelyn kehittäminen

Sihteeritiimi tuo toivottua yhteistyötä ja vuorovaikutusta sihteerien välille, joka näkyy positiivisesti arjen työssä. Tiimin sisällä on helpompi auttaa toista ja pystytään ymmärtämään kollegan työtilanne. Sihteeritiimin avulla sijaistamisesta tulee myös sujuvampaa. Tällä hetkellä työt ovat seisooneet, jos sihteerin on ollut poissa. Sihteeritiimin sihteerit pystyvät sijaistamaan kollegoita kiireellisissä tehtävissä ja niissä tehtävissä, joissa käytännöt ovat samat kaikilla toimialoilla, kuten arkistointi ja laskutus. Teamsin kansiot, jossa on ohjeita eri prosesseihin, auttavat sijaistajaa

tekemään sijaistuksen mahdollisimman hyvin. Sijaistus tehdään oman työn ohella, joten se vaatii tehokasta aikatauluttamista. Lähtökohtaisesti sivistystoimen hallintosihteeri ja koulusihteeri sijaistavat toinen toisiaan. Ja ensisijaisesti teknisen hallintosihteeri ja keskushallinnon hallintosihteeri sijaistavat toisiaan. Näin muodostuu sijaistusparit.

Sihteeritiimiä perustettaessa on hyvä varautua muutosvastarintaan. Uudistus tulisi viedä eteenpäin kuuntelevasti ja huomioida toiveita. Jokaisen sihteerin kanssa käytäisiin henkilökohtaisesti uusi tilanne läpi. Sihteeritiimin henkilöstö olisi hyvä saada innostettua prosessiin.

3. Teknisen toimen tarkastelu

3.1. Tarpeet ja tavoitteet

Useissa kunnissa ollaan saman haasteen äärellä, kun niukilla resursseilla pyritään ylläpitämään kunnan toimintaa ja toteuttamaan lakisääteiset tehtävät. Kuntien hallinnossa työtä pyritään tekemään mahdollisimman resurssiviisaasti ja kustannustehokkaasti, eikä henkilöstön määrän kasvattaminen usein ole mahdollista. Hallinnossa henkilöstö on usein täystyöllistettyä.

KAKS:in (2011) tutkimuksen perusteella 49% vastaajista näkee, että oma kunta kykenee juuri ja juuri hoitamaan sille annetut tehtävät. Vastaajista suurin osa oli taajaan asutuista kunnista ja maaseutumaisista kunnista. Pienissä kunnissa väestö saattaa vähentyä ja samalla veronmaksajien määrä vähenee. Se johtaa resurssien heikkenemiseen eli sama työ pitäisi hoitaa tehokkaammin ja mahdollisesti pienemmällä henkilöstöllä. Jotta kunnan henkilöstö pystyy toteuttamaan päivittäiset työtehtävät, henkilöstön vähentämistä ei tehdä.

Haastatteluiden pohjalta ilmeni, että teknisellä toimella on tarvetta toiminnan tarkempaan tarkasteluun ja mahdolliseen uudelleenorganisointiin. Tavoitteena on

selkiyttää tehtäväkuvia ja tehdä teknisen toimialan arjesta toimivampaa nykyisillä resursseilla.

3.2. Aineisto

Tässä osiossa Kuhmoisen organisaation toimintaa käsitellään henkilöstön ja luottamushenkilöiden haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden avulla muodostetun aineiston rinnalla on hyödynnetty kunnan hallintosäätöä ja muita kirjallisia toimintaohjeita. Tästä aineistosta nousseiden teemojen käsittelyä tuetaan lisäksi muutamilla tieteellisillä lähteillä.

3.3. Toimenpide-ehdotukset

Rakennusvalvonta tulee takaisin omaksi toiminnaksi vuoden 2022 vuoden alussa ja kunnalla on siitä lähtien oma rakennustarkastaja. Lupa-asiat ovat siirtymässä kokonaisuudessaan rakennustarkastajalle vuonna 2022 käyttöön tulevan muutoksen myötä. Käyttöön tulee lupapiste.fi- asiointipalvelu, eli lupa-asioita käsitellään ja hallinnoidaan sähköisesti. Lupa-asioihin liittyvä laskutus säilyy teknisen toimiston hallintosihteerillä. Lupa-asioiden siirtyminen pois hallintosihteeriltä lisää käytettävissä olevia resursseja teknisellä toimella, sillä rakennustarkastaja pystyy hoitamaan lupa-asiointia yksin. Hallintosihteerin on mahdollista ottaa uusia tehtäviä lupa-asioiden tilalle, mikä helpottaa tekniselle toimistolle muodostunutta työtaakkaa. Resurssien vapautumisen myötä on mahdollista tarkastella esimerkiksi asiakaspalvelun keskittämistä teknisessä toimessa yhdelle henkilölle, kuten hallintosihteerille. Tämän avulla tekniselle johtajalle lisätään vastaavasti resursseja pääasiallisten työtehtävien hoitamiseen. Tilanne on ollut se, että kuntalaiset soittavat usein suoraan tekniselle johtajalle, joten olisi hyvä saada delegoitua asiakaspalvelua johdolta pois.

Ehdotus: Työnohjaus ja työnjaon selkeyttäminen keskusteluin.

Aineiston pohjalta ehdotamme, että teknisellä toimialalla järjestetään henkilöstön kanssa tapaamisia, joiden aikana kuullaan henkilöstöä työhön liittyvistä mahdollisista epäselvyyksistä. Keskusteluiden avulla syntyneisiin epäselvyyksiin pystytään tarttumaan ja tarjoamaan henkilöstölle ohjausta. Keskusteluiden avulla mahdollisia työnjakoon tai vastuuseen liittyviä päällekkäisyyksiä tai muita epäselvyyksiä saadaan ratkaistua ja näin tehostettua toimialan työtä.

Tarvittaessa kirjallisia työnkuvia ja vastuuta voidaan henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta selventää, työskentelyn tehostamiseksi ja henkilöstön toiminnan tukemiseksi. Henkilöstön kuuleminen ja epäkohtiin tarttuminen voivat osaltaan olla tukemassa henkilöstön halukkuutta oppia työssään ja kehittää organisaation toimintatapoja. Harisalo toteaa teoksessaan Organisaatioteoria, että yksittäiset työtehtävät eivät ole toisistaan irrallisia, vaan toisiinsa kytköksissä olevia, jatkuvasti avautuvia prosesseja, jotka antavat mahdollisuuksia suoriutua niistä jatkuvasti paremmin ja tehokkaammin. Organisaatioiden on jatkuvasti arvioitava toimintaansa, jotta vanhat toimintatavat saadaan korvattua uusilla ja vastattua näin jokaisen toimialan ainutlaatuisiin tarpeisiin, resurssien allokoimiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Harisalo 2008, 207.)

Johtaminen ja viestintä kuuluvat yhteen, ja tämän avulla organisaatiot pystyvät toimimaan tehokkaasti. Eri toimialojen viestinnästä vastaa toimialan johtaja. Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttelöttömästä työyhteisöviestinnästä kuuluu esimiehille. Kuitenkin yksikön sisäinen viestintä ja ymmärryksen muodostuminen rakentuu kuitenkin myös keskustelulle ja vuorovaikutukselle, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Viestinnän tehtävänä on tehdä tiedosta ymmärrettävää, jotta tieto muuttuu toiminnaksi. Työyhteisöviestinnässä kasvokkaisuviestintä on erityisen tärkeää, sillä esimiehen toiminta vuorovaikutuksessa vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin omasta työstään ja työyhteisöstään. (Kuntaliitto 2013, 11-12.)

Työtehtävien järjestelyn ja haasteiden tunnistamisen apuna voi hyödyntää työnohjauspalvelua ulkopuoliselta toimijalta. Työnohjauksessa on kyse työnohjaajan ja työnohjattavan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvasta, ohjattavan työhön

liittyvien kysymysten reflektiivisestä käsittelemisestä. Eli se on työnohjattavan henkilökohtaista, yhdessä työnohjaajan ja/tai työnohjausryhmän kanssa tapahtuvaa oman työn ja oman itsensä arviointia työnohjausprosessin aikana. Työnohjauspalvelua on hyödynnetty myös muissa kunnissa. Työnohjauspalvelun avulla on tunnistettu työajankäytöllisiä haasteita ja kuormittavia työtehtäviä. Haasteiden tunnistaminen on mahdollistanut uudenlaisia työjärjestelyitä ja uusien työtapojen käyttöönottoa yhdessä työnohjaajan avustuksella. Tämä mahdollistaa entistä tehokkaamman ja henkilöstön tarpeita huomioivan työskentelyn organisaatiossa.

Ehdotus: Projektiteknikon työsuhteen jatkaminen.

Tekninen toimi on ollut kunnassa täystyöllistetty. Projektitekniikko on pystynyt ottamaan vastuulleen paljon työtehtäviä, mikä on helpottanut teknisen toimiston työtaakkaa. Teknisen toimen henkilöstössä ei ole ilmennyt mahdollisuutta henkilöstön vähentämiseen ja projektiteknikon toimen vakinaistaminen osaltaan turvaa teknisen toimen tehtävien hoitamisen. Projektiteknikon toimen vakinaistaminen mahdollistaa tekniselle toimelle keskijohdon muodostamisen. Projektiteknikon tehtäviä on haastava siirtää muille teknisen toimialan henkilöille ilman, että jollekin tulee liikaa tehtäviä.

Ehdotus: Esihenkilötehtävien jakaminen teknisen toimen sisällä. Keskijohdon muodostaminen.

Organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä tekniselle toimelle ehdotamme keskijohdon muodostamista, projektiteknikon vakinaistamisen avulla. Keskijohto olisi osaltaan tukemassa organisaatiota muutoksessa. Keskijohdon avulla voi jakaa teknisen toimen sisällä esihenkilötehtäviä ja muita vastuutehtäviä. Tämä lisää teknisen johtajan käytettävissä olevia resursseja. Keskijohdon avulla on mahdollista suorittaa juoksevia asioita, kuten sijaisjärjestelyjä, jättäen johdolle mahdollisuuden paneutua suuriin linjoihin. Muilla pienillä ja keskisuurilla kunnilla on myös organisoitu toimintaa keskijohdon avulla. Keskijohto on muodostettu esimerkiksi luonnonvarapäällikön, kaavoituspäällikön tai puhtauspalvelupäällikön avulla.

4. Muut havainnot

4.1. Työllisyyden hoidon järjestäminen

Työllisyyden hoidossa keskeistä on järjestää se tavalla, jolla saadaan vaikutuksia aikaan. Kuntaliitto (2018) määrittelee vaikuttavuuden olevan tavoiteltuja muutoksia, joita tuotetuilla tuotteilla saadaan aikaan asiakkaissa. Muutos voi olla esim. työllistyminen työllistymispalveluissa, tai oppiminen koulutuspalveluissa. THL on määritellyt sosiaali- ja terveydenhuollon osalta keskeisinä laatukriteereinä mm. palveluiden saatavuuden, oikeudenmukaisuuden ja valinnanvapauden (THL, 2020). Työllistymispalveluissa olennaista on myös asiakkaan rooli. Asiakas on saatava työllistymisessä aktiiviseksi toimijaksi, subjektiksi. Vuorovaikutussuhde asiakkaan ja häntä ohjaavan henkilön välillä on kunnioittava. (Kallio 2020, s. 2) Näin siis työllisyysasioita on hoidettava pitkäjänteisesti ja pystyttävä luomaan selkeät asiakassuhteet ja polut.

Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimuksessa nostettiin esiin myös näkökulma, että työllisyydenhoidon kannalta on haasteellista, että sosiaali- ja terveystoimi etäänny liian kauaksi kunnan päätöksenteosta. Osatyökykyisten työllistäminen ja soteasiat ovat yhteydessä toisiinsa. Mikäli henkilön toimintakyky paranee esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan myötä, hän on vähempien sosiaalipalvelujen tarpeessa tulevaisuudessa. Tällaiset vuorovaikutussuhteet ovat sote-ulkoistusten jälkeen edelleen olemassa, mutta ne eivät ole näkyvillä kuntapäätöksenteossa. Pahimmillaan päätöksien tekijät ovat liian kaukana arjesta tietääkseen, mitkä ovat todelliset ongelmat esim. työllisyyden kehittämisessä tai miten näitä ongelmia tulisi ratkaista. Toisaalta käytännön työtä tekevillä, jotka tunnistavat ongelmat, ei ole ratkaisuja tai päätöksentekovaltaa. Ratkaisuja voidaan hakea yhdistämällä ne, jotka tietävät mitkä ovat ongelmia, ja ne, joilla on valta tehdä päätöksiä. Dialogin rakentaminen on tarpeen kunnan päätöksentekijöiden ja työllisyysasioista käytännössä vastaavien välille, jotta saadaan luotua yhteinen ymmärrys kunnalle parhaasta työllisyyspolitiikasta. (Kallio 2020, s.

18, Niemi 2018). Nykyisessä mallissa hyvää on se, että työllisyysasioita koskeva tieto pystyy välittämään päätöksentekoon saakka.

Työllisyyden hoitoon on useita erilaisia malleja ja kunnat ovat tehneet erilaisia kokeiluja, joista esimerkkinä voidaan mainita (Kallio 2020):

- Vantaalla työllisyydenhoito otettiin osaksi kaupungin strategiaa. Kaupunki työllisti kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita siten, että jokaisen toimialan henkilöstöstä vähintään 5% on kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita.
- Kajaani-Kuhmon alueella välityömarkkinat kartoitettiin yhdessä ja roolitettiin verkostoa paremmaksi, jotta asiakkaille muodostuisi polku.
- Imatra-Lappeenranta perusti työllisyysyksikön hoitamaan työllisyysasioita osaksi elinkeinoelämää, kun aikaisemmin se nähtiin jopa vain osana sosiaalityötä.
- Seinäjoella perustettiin kehitystyöryhmä vapaaehtoisista asiakkaista. Kahden ammattilaisen tuella ryhmä osallistuu työttömille suunnattujen palvelujen suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen.
- Rovaniemellä työkyvyn arviointi tapahtui toiminnallisesti työkokeilussa koordinoivan palveluohjaajan kulkiessa rinnalla.
- Kemissä kartoitettiin silpputöitä pyykki- ja vaatehuoltoalalta.
- Turku on ostanut buukkauspalvelua yksityiseltä yritykseltä.
- Tampereen kokeilu (PITKO) kohdentui niihin työttömiin työnhakijoihin, jotka eivät olleet ansiosidonnaisella työmarkkinatuella. Kokeilussa panostettiin OMA-valmentajiin sekä asiakkaiden yksilölliseen kohtaamiseen. Tampereella havaittiin paljon sellaisia työ- ja toimintakykyä heikentäviä terveydellisiä seikkoja, jotka eivät olleet tulleet aikaisemmin esille palvelujärjestelmässä.

Konkreettisemmin ajatellen työllisyydenhoito on kunnissa eri toimialojen sisällä. Kuntayhtymien perhe- ja sosiaalipalvelujen alla on esimerkiksi kuntouttava työtoiminta, kunnan omassa elinkeinotoimessa on esimerkiksi palkkatukityöllistäminen. Lisäksi isommissa kunnissa ja kaupungeissa työllisyydenhoito on omana tulostavuuksena alueenaan.

Kuhmoisten kunnalla on ollut tahtotila tukea kuntalaisten työllistymistä auttamalla työllisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Työllistymistä edistävät ohjauspalvelut ovat

kuntalaisen käytettävissä. Työnhakijalle tämä tarjoaa mahdollisuuden yksilöllisten työllistymis- tai opiskeluratkaisujen löytämiseen ja työnantajalle väylän löytää työntekijöitä. Kuhmoisten kunnassa toimii työnsuunnittelija, jonka päätavoite on auttaa työntekijöitä ja työnantajia kohtaamaan. Suoran palkkaamisen lisäksi käytetään asiakkaiden tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi palkkatukea, työkokeilua, oppisopimuskoulutusta sekä kuntouttavaa työtoimintaa.

Kunnassa on toiminut työnsuunnittelija 50 % työpanoksella.

Haastattelujen yhteydessä on kartoitettu työllisyysasioiden hoitoa Kuhmoisissa. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatio on kevyt ja nykyisten työntekijöiden ja viranhaltijoiden toimenkuviin ei yksinkertaisesti mahdu lisää tekemistä. Joissakin työnkuissa voi olla ”liikkumatilaa”, mutta työllisyysasioiden hoito vaatii kuitenkin sellaista erityisosaamista, ettei esimerkiksi toimistosihteerin muutoinkin sirpaleiseen työnkuvaan yleensä tällaista pysty yhdistämään.

Jos työllisyyden hoidon tehtävä siirrettäisiin johonkin muuhun tehtävään, on tällöin puolestaan organisoitava 50 % ko. henkilön tehtävistä toisalle. Esimerkkinä on noussut sekä haastatteluista, että muista kunnista, että työllisyyden asioiden hoito on organisoitu myös elinkeinopuolelle. Tällöin Kuhmoisten tapauksessa työllisyyden hoidon uudelleen organisointi vaatisi yhden henkilön 50 % työpanoksen lisäämistä elinkeinopuolelle. Tämä olisi tehtävän hoitamisen näkökulmasta paras ratkaisu, mutta vaatii selkeää resurssointia.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin laajemminkin se näkökulma, että elinkeinopuolelle tulisi saada henkilö, jolla olisi aikaa kulkea hankkimassa yrityksiä kuntaan ja sitä kautta synnyttää työpaikkoja ja elinvoimaa. Myös esimerkiksi KAKS:n tutkimuksen mukaan Kunnissa työllistäminen tulisi nähdä tiiviimmin osana kunnan elinvoiman ekosysteemiä. Nämäkin näkemykset tulevat työllisyydenhoidon järjestämisen osana elinkeinotoimea.

4.2. Muuta kehitettävää

Haastatteluissa nousi esiin myös muita kehittämisaiheita, jotka on esitelty ohjausryhmälle. Näistä kuitenkin tässä raportissa nostetaan esiin keskeiset havainnot.

Haastatteluissa kehittämisajatuksena tuli esiin kunnanjohtajan vaihtuessa keskustelu kunnanjohtajan roolista. Erityisesti useammalla haastatellulla oli näkemys, että kunnanjohtajan roolissa vahvistetaan elinvoima- ja elinkeinoasioiden roolia.

Haastattelujen pohjalta ilmeni, että elinkeinopuoli koetaan toimivaksi järjestelyksi tällä hetkellä. Kokonaisuuden kannalta on toimiva ratkaisu, että kunnanjohtaja ja elinkeinokoordinaattori yhdessä ovat vastuussa elinkeinopuolesta. Elinkeinopuolen suhteesta muihin toimialoihin tuli paljon pohdintaa. Käytännön ehdotuksena on, että tehdään aiempaa tarkempi määrittely siitä, mihin kunnanjohtajan odotetaan priorisoivan aikaa elinkeinopuolella. konkreettisemmat määrittelyt voivat näkyä esimerkiksi johtajasopimuksessa. Toisaalta useammassa kunnassa on tehty onnistunut elinkeino-ohjelma, jossa on määritelty selkeät mitattavat tavoitteet. Toisena konkreettisena ehdotuksena on aiempaa selkeämpi vastuun määrittely ja toimialat ylittävä yhteistyö. Kaikki haastatellut eivät nähneet tätä kuitenkaan ongelmana.

Toisena toiveena nousi esiin kunnanjohtajan voimakkaampi panos valmistelussa. Valmistelua, listakäytäntöjä ja pöytäkirjoja pidettiin hyvinä, ammattimaisesti laadittuina ja hyvin toimivina. Kuitenkin nousi esiin toive siitä, että kunnanjohtaja ottaisi selkeän roolin asioiden valmistelussa. Asiat valmistellaan toimitielimen ratkaistavaksi esittelijän johdolla. Esittelijä vastaa valmistelun asianmukaisesta suorittamisesta ja esittelijällä on velvollisuus tehdä toimitielimelle päätösehdotus asiassa. Esittelijä vastaa koko asian käsittelyn kaaresta, vaikka valmistelija ja esittelijä voivatkin olla eri henkilö. Tällöin myös vastuun näkökulmasta valmistelun ja esittelyn ketjut ovat selkeät. Hallinto-osasto sai paljon kiitosta panoksestaan kunnan toimintaan.



Lisäksi yhtenä kehityskohteena nousi esiin markkinointi. Markkinoinnissa nähtiin myös paljon onnistumisia. Kuitenkin haastatteluissa nousi useammalla haastatellulla esiin tarve koordinoitumpaan ja järjestelmällisempään markkinointiin sekä toimialojen väliseen yhteistyöhön. Kehityskohteena on markkinoinnin järjestelmällinen koordinointi siten, että toimialat saavat tasapuolisesti asioita vietyä eteenpäin ja kunnan markkinointi näyttäisi ulospäin organisoidummalta. Esimerkiksi kehityskohteena voisi olla eri toimialojen edustajista sekä elinkeinopuolen asiantuntemuksesta koottu markkinointityöryhmä, joka koordinoi ja organisoii markkinointia. Lisäksi selkeän ja seurattavan markkinointisuunnitelman ylläpito on perusta hyvän markkinoinnin toteuttamiselle.

Ongelma ei välttämättä ole tavassa organisoida asiaa, vaan arjen toteutuksessa. Siitä huolimatta kunnissa on noussut paljon keskustelua siitä, että markkinoinnin odotetaan tapahtuvan hyvin vähäisin resurssein ja panostuksin. Onnistuneet esimerkit kuntamarkkinoinnista osoittavat kuitenkin, että toimivan ja voimakkaasti näkyvän kuntamarkkinoinnin eteen on täytynyt nähdä aikaa, vaivaa sekä se on maksanut.



Lähde: Kuntaliiton markkinointikysely 2021

Kuntaliiton markkinointikyselyn 2021 mukaan markkinoinnin haasteiksi ja kehittämiskohteiksi koettiin resurssipula, budjetointi ja suunnitelmallisuus/priorisointi. Markkinointiin ja viestintään liittyviä tehtäviä hoitaa päätoimisesti 46 prosenttia ja sivutoimisesti 54 prosenttia vastanneista. Kunnan omistamat elinkeinoyhtiö, kehittämisyritykset ja matkailuorganisaatiot ovat mukana vahvimmin kuntien markkinoissa. Kunnat osallistuvat vahvasti matkailu-, elinkeino ja yritys- ja tapahtumamarkkinointiin. Kuntaliiton markkinointikyselyn mukaan tärkeimpiä tai melko tärkeitä markkinointiviestinnän keinoja ovat sosiaalinen media, asiakaspalvelua, verkkomainontaa, sisäinen viestintää, henkilökohtaista suhdetoimintaa ja tapahtumamarkkinointia.

Tukea ja koulutusta markkinointiasioihin löytyy nykyään myös aiempaa enemmän. Esimerkiksi Kuntaliitto tukee kuntien viestintää ja markkinointia muun muassa koulutuksella ja oppailla sekä järjestämällä viestintää ja markkinointia koskevia tilaisuuksia.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä raportissa olemme käsitelleet Kuhmoisen kunnan organisaatiosta tehtyä kartoitusta ja sen perusteella muodostettuja toimenpide-ehdotuksia organisaation

uudistamiseksi. Organisaation uudistustyö on ehdotuksen osalta jakautunut kahteen osaan, sihteerityön ja teknisen toimialan uudistamiseen, lisäksi käsitelimme raportissa työllisyyden hoidon järjestämistä. Raportti sisältää ehdotuksia yksittäisiin järjestelyihin sekä muita havaintoja ja haastatteluissa esiin nousseita asioita.

Kuhmoisen kunta on jo organisaation uudistustyön aikana tehnyt toiminnan tarkastelua ja toteuttanut uudistuksia toiminnassaan. Kuhmoisten kunnan kirjanpito ja rekonsra ostetaan vuoden 2022 alusta alkaen ulkopuoliselta toimijalta. Hytekoordinaattorin tehtävät olivat hallintojohtajan vastuulla, jolta ne ovat siirtyneet sivistystoimenjohtajalle.

Kuhmoisten kunnassa moni asia toimii ja toimivaa ei kannata muuttaa. Pienellä henkilöstöllä saadaan tehokkaasti asioita hoidettua. Organisaatiouudistusta varten tehdyissä haastatteluissa tuli esiin se, että toimivia asioita on paljon. Liian suuri muutos voisi heikentää hyvin toimivia asioita. Pienin korjauksin päästään kokonaisuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen.

Lähteet:

Risto, Harisalo (2008). *Organisaatioteoriat*. University of Tampere.

Huottilainen, Minna & Saarikivi, Katri. 2018. *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava. (sähköinen painos)

Jacobsen, D. I. (2021). *Organizational change and change management*. Vigmostad & Bjørke.

KAKS'in tutkimus, 2021. *Mikä estää kuntien uudistumista?* Markku Sotarauta & Toni Saarivirta & Jari Kolehmainen

Kallio, Anne (2020): Kuntien työllistämispalvelut - elinvoiman vahvistamista vai sosiaalipalvelua? KAKS kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Kauppinen, Henna. (2021). Uudet johtamisen ja työskentelyn tavat Inarin kunnan hallinnon tukitoimissa.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497086/Kauppinen_Henna.pdf?sequence=2

Kuntaliitto, 2013. *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa*. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas.

Kuntien markkinointikyselyn tulokset 2021.
<https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2021/kunta-kokonaisuutena-ja-matkailukohteena-ovat-kaksi-tarkeinta-markkinoinnin>

Niemi, Heidi. (2018). Kunta työllisyydenhoitajana- työpakosta kokeiluihin. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Acta electronica Universitatis Tampensis 1916. Tampere University Press.

LIITE 1

Haastattelukysymykset henkilöstölle:

Kysely toteutetaan haastatteluna: haastattelut nauhoitetaan, mutta tallennetta käytetään vain muistiinpanojen laatimisen tueksi, nauhoitus hävitetään kun projekti päättyy. Haastattelut tehdään saman sapluunan mukaan.

- Onko sinun toimialallasi / tehtävissä kehittämistä toimivalta / päätösvalta-asioissa?
- Onko tehtävät jakaantuneet tasapuolisesti?
 - Onko aina selkeää ja tiedätkö mitä pitää seuraavaksi tehdä?
- Onko jokin erityisen haastava / aikaa vievä tehtäväryhmä?
- Onko tarvetta pienille uudistuksille, hallintosääntömuutokselle vai onko kaikki hyvin?
- Eri asiaryhmät (erilaisia kokonaisuuksia, jotka tuottaa ongelmia tai vievät aikaa)
- Toimialojen erityiskysymykset (elinkeinoasia)
- Toiveita?

vapaa sana

Haastattelukysymykset luottamushenkilöille:

1. Millaisena näet Kuhmoisten organisaation kokonaisuutena?
2. Onko toimielimissä oikeita asioita käsiteltävänä, joissa olet mukana?
3. Onko poliitikkojen ja viranhaltijoiden välinen työnjako hyvä ja toimiva? Entä vuorovaikutus?
4. Onko sinun silmissäsi tehtävät jakaantunut tasaisesti toimialojen kesken? Onko jokin työllistetympi?
5. Elinkeinoasiat; miten pitäisi koordinoida?
6. Hallintosääntömuutokselle toiveita?
7. Millaisena näet johtoryhmän koon?
8. Pientä/suurta kehitettävää?
9. toiveita?

LIITE 2 (EI JULKINEN)

TIIVISTELMÄ HAASTATTELUIDEN TULOKSISTA

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennetta käytettiin vain muistiinpanojen laatimisen tueksi. Nauhoitukset hävitetään, kun projekti päättyy. Jokaiselle haastatellulle esitettiin samat kysymykset. Jokaiseen haastatteluun varattiin tunti aikaa. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 31.5.-4.6.2021. Lisäksi teknisen johtajan vaihduttua, haastateltiin myös työhön valittu viransijainen lokakuussa.

Haastateltavia olivat: kunnanjohtaja Anne Heusala hallintojohtaja Sanna Luukkonen sivistysjohtaja Pertti Terho tekninen johtaja Mika Kyrö hallituksen puheenjohtaja Kari Paajanen valtuuston puheenjohtaja Minna Korppila hallintosihteeri Arja Wirzenius hallintosihteeri Riitta Väisänen hallintosihteeri Maarit Mäkinen projektitekniikko Reetta Poikonen valtuuston varapuheenjohtaja Martti Kankkunen hallituksen toinen varapuheenjohtaja Silmu Sarvala. Lisäksi lokakuussa haastateltiin teknisen johtajan viransijaista Kari Ahosta.

Haastattelijoina toimivat Hallintoakatemian asiantuntijat: Tuuli Tarukannel, Emma Andersson ja Henna Koskelainen.

31.5-4.6.2021 tehdyissä haastatteluissa tuli esiin se, että toimivia asioita on paljon. Liian suuri muutos voisi heikentää hyvin toimivia asioita. Pienin korjauksin päästään kokonaisuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen. Johtamisjärjestelmä toimii asiallisesti eikä siinä havaittu vakavia ongelmia tai puutteita. Ei esimerkiksi havaittu mitään sellaisia seikkoja, joiden pohjalta jokin lakisääteinen asia jäisi hoitamatta taikka päätöksentekokyky olisi heikentynyt. Johtaminen vaikuttaa huomattavasti organisaation toimintaan ja johtaminen toimii enimmäkseen hyvin.

Haastatteluissa nousi useammalta haastatellulta esiin esimerkiksi seuraavat havainnot:

- Isossa kuvassa moni asia on hyvin, eikä tarvetta isommille muutoksille nähdä.
- Tarkastelua tarvitaan yksittäisiin tehtäviin.
- Toimivalta on jakaantunut hyvin kunnan eri toimielinten välillä ja kunnan eri toimialojen välillä.
- Pieni ja ketterä organisaatio, joka toimii tehokkaasti.
- Hallinto-osastolla toimii työnjako hyvin ja toiminta on tehokasta.
- Kyseessä on pieni kunta, jossa on ketterä vastuunjako poliitikkojen ja viranhaltijoiden välillä.
- Toivotaan, että ymmärrettäisiin se, kuinka pienellä henkilöstöllä asioita saadaan aikaiseksi.
- Johtoryhmän pienentämiselle ei ole tarvetta. Kolmen johtajan malli johtaisi siihen että seuraavassa väliportaassa pitäisi olla enemmän päälliköitä.

Haastattelujen pohjalta toimivat asiat ovat:

Isossa kuvassa moni asia on hyvin, eikä tarvetta isommille muutoksille nähdä. Tarkastelua tarvitaan yksittäisiin tehtäviin. Toimivalta on jakaantunut hyvin kunnan eri toimielinten välillä ja kunnan eri toimialojen välillä. Pieni ja ketterä organisaatio, joka toimii tehokkaasti. Toivotaan pienempiä yksittäisiä muutoksia tietyillä toimialoilla. Monen mielestä syvempää organisaatiouudistustarvetta ei ole. On hyvä pysähtyä tarkastelemaan organisaation toimivuutta ja työnjakoa. Ei välttämättä ole edes monia asioita, joita pitäisi korjata.

Haastatteluissa nousi useammalta haastatellulta esiin esimerkiksi seuraavat positiiviset havainnot:

- Ei nähdä tarvetta suurille muutoksille (5 mainintaa)
- Pieni organisaatio, jossa tehdään tehokkaasti ja ketterästi töitä (9 mainintaa)
- Elinkeinopuoli on järjestetty hyvin (4 mainintaa)
- Tehtävät ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti toimialojen välillä (4 mainintaa)
- Johtoryhmän pienentämiselle ei ole tarvetta. Jos johtoryhmän kokoa muutettaisi, tulisi koko organisaatio uudistaa.
- Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen työnjako on toimiva.
- Toimialat hoitavat lakisääteisiä tehtäviään sekä muita näihin läheisesti linkittyviä tehtäviä ja pääsääntöisesti toimialojen välinen toimivallan jako on järkevä.

Haastateltavien esiin nostamat positiiviset havainnot olivat keskenään samansuuntaisia.

Haastattelujen pohjalta kehitettäviä asioita ovat:

Haastattelujen pohjalta kehityskohteiksi nousivat erityisesti seuraavat asiat:

1. Hallintosääntö on liian yksityiskohtainen, mutta tarvetta hallintosäännön laajaan tarkasteluun ei ole
2. Riskienhallinta, mm sijaistukset, pätevyysvaatimukset, tekijöiden vaihtuvuus
3. Selkeiden työnkuvien laadinta taikka keskustelu työnkuvista, jotta niistä on yhteinen ymmärrys
4. Arjen organisointi paremmalla yhteistyöllä sekä toimialojen välille selkeät sopimukset siitä, kuka vastaa mistäkin (ns. tilaaja- tuottajatyypinen ajattelutapa)
5. Organisaation avoimuuden ja joustavuuden kulttuurin lisääminen

Haastatteluissa nousi useammalta haastatellulta esiin esimerkiksi seuraavat havainnot:

- Riskienhallinta, mm sijaistukset, pätevyysvaatimukset, tekijöiden vaihtuvuus. Riskienhallintaan on kiinnitettävä enemmän huomiota. Riskejä mm. sijaistuksissa, talouspuolen hallinnoinnissa ja kunnan hallinnon ympärivuotisessa toimivuudessa, Keskushallinnon (erityisesti hallintojohtajan) työmäärä Laajat ja kuormittavat uudistukset on toisaalta saatava eteenpäin ja välillä tulevat yllätyksenä. Vaalien tyypiset asiat kuormittavat, mutta niihin ollaan pystytty etukäteen varautua. Kaikissa näissä kuitenkin se riski, että asioiden on mentävä täysin oikein ja niitä tehdään kiireessä muun ohella. (11 mainintaa)
- Selkeiden työnkuvien laadinta ja arjen organisointi paremmalla yhteistyöllä
- Sijaisjärjestelyt: Sijaisjärjestelyissä on merkittävä riski joissakin tehtävissä, erityisesti sihteerin tehtävissä. Esimerkiksi yllättävät sairaslomat, lomat, muut poissaolot, kiireajat ovat riski, "kesällä kaikki seisoo". Poissaolon aikana osa tehtävistä jää tekemättä ja asiat kasautuvat työpöydälle. Tämä on varmasti jokaisen pienen kunnan ongelma. Tehtävissä tulee ajoittaisia kuormituksia, mutta ei pitkäaikaisia. Talouspuoli on haaste, se ei saisi olla pysähdyksissä. Talouspuoli on riski varsinkin nyt, kun on henkilöstömuutoksia. Hallintosihteri sekä sivistystoimen sihteri pystyvät sijaistamaan, mutta teknisen sihteerillä on erityisosaamista vaativa tehtävä. Kaikilla ei ole ympärivuotisesta kapasiteettia irtautua sijaistamaan. (11 mainintaa)
- Arjen organisointi: Paljon on kiinni työn organisoimisesta. Uudistukset ei mene eteenpäin, jos niitä ei johda. Enemmän yhteistyötä sihteerien välillä. Sijaistamisen takia ja muutenkin työn sujuvuuden näkökulmasta.

Koulusihteeri, voisi kuulua sihteeririnkiin. Henkilöstöasioiden vastuu (henkilöstöpäällikkö/sihtööri) voisi kuulua selkeästi jollekin, on epäselvä ja toimialoilla vaihtelevat käytännöt. Työnjakoa kehitettävä teknisellä toimialalla.

Muita kehitysideoita:

- Toivotaan koko organisaatioon lisää yhteisöllisyyttä ja toimialat ylittävä yhteistyötä.
- Organisaatiossa tulee tarkastella, miten sosiaali- ja terveystalouden organisointi ja maakuntauudistus muotoutuvat organisaatioon.
- Toivotaan enemmän yhteisiä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia keskusteluun.
- Tehty näkymätönkin työ näkyväksi ja erilaisten kiire- ja ruuhkahuippujen huomioiminen arjessa.

Haastattelujen perusteella ei tarvita mittavia uudistuksia. Johdon on luotava operatiiviselle organisaatiolle ja johdolle vakaa, ennustettava ja tuloksellisen työn mahdollistava ympäristö, jossa työ voidaan tehdä mahdollisimman hyvin. Luotava mahdollisuus siihen, että johtamiskapasiteetti ja -ammattitaito on jatkuvasti ajan tasalla.

Kunnan johtamisjärjestelmää on hajautettava keskittämisen sijasta. Valtaa tulisi antaa niille työntekijöille, jotka kohtaavat asiakkaat, ottavat heidät vastaan ja tuottavat heille heidän tarvitsemansa palvelut. Ts. kaikkea ei tarvitse kysyä johdolta. Tämä helpottaisi myös johtoryhmän kuormitusta. Haastatteluraportti ei tarkoita, etteikö asioita olisi jo tehty ja yritettykin, mutta miten viedä asiat loppuun saakka käytäntöön ja arkeen?

"Aina pitäis olla mahdollista, että toiselle voidaan tehdä jotain. Tulee ajatella että on aina yksi kokonaisuus. Se näkyy myös ulospäin jos kunnassa hallinto sujuu jouhevasti ja kaikki ajaa samaa päämäärää. "

"Kaikista tärkein on se, että säilytetään ote työntekoon. Pitää olla huumorin pilke silmäkulmassa ja saada vapautunut tunne. "

Arjessa tulisi parantaa ihmisten mahdollisuuksia kehittää ammatillisia valmiuksiaan ja henkisiä ominaisuuksiaan. Monet haastateltavat korostivat muutosta ja arjen kiirettä sekä asenteen merkitystä. Työssä on toimittava kunnan sekä asiakkaiden tarpeiden mukaan eikä oman osaamisen mukaan. Organisaation tehtävänä on kouluttaa työntekijöitään, mutta myös ihmisten on itsenäisesti kehitettävä itseään. Tämä ei saa kuitenkaan olla pienen organisaation arjen ytimessä (ts. ajankäyttöä pitää priorisoida työhön).

Henkilöstön ammattitaitoa, osaamista ja valmiuksia toimia arjessa on johdonmukaisesti ja kunnianhimoisesti kehitettävä niin, että henkilöstö kykenee palvelemaan kuntalaisia mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti.