

Tuloksellisuus

Tuloksellinen kunta on kaikkien etu



Tuloksellinen kunta on kaikkien etu

Tulevaisuuden kunnalliset palvelut perustuvat kestävään tuottavuuskehitykseen ja vastuulliseen työelämään. Tämä tarkoittaa työelämän laadun ja tuloksellisuuden samanaikaista kehittämistä siten, että tuottavuuden kasvu lisää kuntien taloudellista toimintakykyä ja kuntalaisten hyvinvointia tulevana vuosina.

Kunta-alan työmarkkinajärjestöt haluavat tukea sellaisten kuntapalvelujen rakentamista, jotka perustuvat kestävään tuottavuuskehitykseen ja vastuulliseen työelämään.

Tämän esitteen teksti perustuu kunta-alalle vuonna 2008 annettuun tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevaan suositukseen.

Esite on tarkoitettu avuksi tuloksellisuustyöhön kuntien ja kuntayhtymien poliittiselle ja virkamiesjohdolle sekä henkilöstölle.

1. Muuttuva ympäristö edellyttää toimintaa



Tulevaisuuden haasteet vaativat uutta ajattelua ja yhteistyötä

Kunnallisen henkilöstön ikääntyminen, eläkkeelle siirtyminen ja kuntien taloudelliset voimavarat sekä rakenneuudistukset edellyttävät uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Siksi tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen ovat kuntalaisten, poliittisten päättäjien, virkamiesjohdon, asiakkaiden ja henkilöstön yhteinen asia. Palveluista on tuotettava kattavasti arviointitietoa päätöksentekoa, toiminnan johtamista ja työn kehittämistä varten, jotta voidaan arvioida, kuinka kunta on onnistunut tavoitteissaan.

Tuloksellisuus on onnistumista kunnan päämäärissä

Tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan entistä paremmin palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita.

Julkisissa palveluissa tuloksellisuuden osaluaita ovat

- toiminnan vaikuttavuus (aikaansaatu ja tavoiteltu hyvinvointi)
- palvelun laatu (asiakaskohtaamisen ja sidosryhmäyhteistyön toimivuus)
- toiminnan sujuvuus, tuottavuus ja taloudellisuus sekä
- henkilöstön aikaansaannoskyky (työhyvinvointi, osaaminen jne.)

Tuloksellisuus syntyy työntekijöiden ja työnantajien yhteistyönä

Tuloksellisuuden kehittäminen onnistuu parhaiten työpaikoilla esimiesten ja henkilöstön välisessä yhteistyössä. Tässä onnistutaan välittömässä vuorovaikutuksessa ja innovaatioille avoimessa ilmapiirissä.

Työpaikoilla tapahtuvan osallistumisen muotoja ovat muun muassa kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen työstä. Tiimit, laatu- ja tuloksellisuusryhmät sekä työpaikkakokoukset ja edustuksellinen yhteistoimintajärjestelmä edistävät hyvää vuoropuhelua.

Aineettoman pääoman kehittäminen tuo taloudellista hyötyä

Aineeton pääoma muodostuu osaamisesta, hyvinvoinnista, toimivista työyhteisöistä ja luottamuksesta. Kestävä tuottavuus tarkoittaa aineellisen ja aineettoman pääoman yhdistämistä.

Kestävä tuottavuuskehitys rakentuu yksilön ja työyhteisön voimavarojen käytölle ja kehittämiselle. Osaamiseen ja muihin aineettoman pääoman osa-alueisiin panostaminen tuottaa myös taloudellista hyötyä.

Kunnan voimavarat selville ja vuoropuhelua kuntalaisten kanssa

Kuntien ja kuntayhtymien tulevaisuuden haasteita ovat rahoituksen riittävyys, kiristyvät tuottavuusvaatimukset ja kilpailu työvoimasta. Säilyäkseen elinvoimaisena

kunnan ja kuntayhtymän on tunnistettava sekä toimintaympäristönsä haasteet että sisäiset voimavaransa.

Kunnan ja kuntalaisten välistä vuoropuhelua on lisättävä. Sen avulla selviävät kuntalaisten ja kunnan sidosryhmien tulevaisuuden odotukset. Samalla synnytetään uusia asiakaslähtöisiä ja kustannustehokkaita palveluja.

Tuloksellisuutta parannetaan monipuolisella yhteistyöllä

Kunnan tuloksellisuutta parannetaan toiminnan suunnittelun, esimeisteyden ja johtamisen kehittämällä sekä laaja-alaisella yhteistyöllä eri toimijoiden kesken. Tuloksellisuutta lisätään hyödyntämällä osaamista, innovaatioita ja teknologiaa.

Työtä, työmenetelmiä ja työprosesseja kehittämällä sekä kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä luomalla vaikutetaan motivaatioon ja työn tuloksiin. Työhyvinvoinnin kehittämällä, turvallisella työympäristöllä ja luottamuksen ilmapiirillä edistetään tuloksellisuutta.

2. Suunnitelmallisuus lisää tuloksellisuutta

Tuloksellisuus syntyy selkeydestä, läpinäkyvyydestä ja kehittämis-mahdollisuuksista

Kunnallisten palvelujen tuloksellisuudessa korostuvat kuntalaisten saamat pitkän tähtäimen hyödyt. Tuloksellisessa toiminnassa korostuvat pitkän tähtäimen suunnittelu, ennakointi sekä johtaminen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittäminen, tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi.

Kunnan johtamisjärjestelmän onnistumisen edellytyksiä ovat

- selkeät tavoitteet
- avoin vuoropuhelu
- tulos- ja kehityskeskustelun laatu, luottamuksellisuus ja kytkeminen tavoitteisiin
- oman toiminnan tuloksellisuuden arviointi, johtopäätökset, oppiminen ja korjaavat toimenpiteet

Perustehtävä ja arvot selviksi

Toiminta-ajatuksen, perustehtävän ja arvojen on oltava kaikille selkeitä. Tämä on keskeistä tuloksellisen työyhteisön aikaansaamiseksi. Vision eli tulevaisuuskuvan luominen ja strategisten tavoitteiden asettaminen ovat pohjana käytännön toimenpiteiden valinnalle. Ennakoinnilla, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisella ja oikeilla mittareilla voidaan arvioida toiminnan tuloksellisuutta ja oikeita palkitsemistapoja.

Tavoitteet mitattaviksi ja kehittämis-toimenpiteet tuloksellisiksi

Poliittiset päätöksentekijät tarvitsevat tietoa kuntalaisten ja sidosryhmien odotuksista palveluita kehitettäessä. Tietojen perusteella tehdään mm. kunnan palvelustrategia ja henkilöstöstrategia.

Tasapainotettu mittaristo on yksi suunnitelmallisen johtamisen työväline, jolla pystytään muuntamaan kunnan tavoitteet mitattavaan muotoon sekä määrittelemään tavoitteisiin johtavat toimenpiteet ja kehittämistarpeet.

Arviointi: Onko kunta onnistunut palvelujensa järjestämisessä?

Tuloksellisuuden arvioinnin tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin kunta on onnistunut toiminnan tavoitteissaan ja palvelujen vaikuttavuudessa. Onnistumista tavoitteissa ja strategisissa linjauksissa mitataan tavoitteisiin sopivalla mittaristolla.

Tuloksellisuuden arviointi tarkoittaa mittauksellisten asetusten asettamista tärkeysjärjestykseen. Arvioinnin pohjalta kehitetään toimintaa edelleen ja asetetaan uusia tavoitteita.

Suunnitelmallinen henkilöstöjohtaminen perustuu

- strategiseen ajatteluun
- tuloksellisuuden arviointiin
- osaamisen ennakointiin ja kehittämiseen
- palkitsemiseen

Oppiva organisaatio on ennako-luulon ja luova

Osaamisen johtaminen yli yksikkörajojen sekä osaamisen jakaminen työyhteisössä ovat oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Erityisesti innovaatioiden tuottamisessa ja luovien työyhteisöjen rakentamisessa on syytä edistää tiedon ja osaamisen vaihtoa erilaisten ihmisten, ammattiryhmien ja yksiköiden kesken sekä hyödyntää työyhteisöstä nousevia aloitteita ja uusia ideoita. Osaaminen, työhyvinvointi sekä hyvät ja luottamukselliset vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä toisiinsa.

Toimiva ja reilu palkitseminen kannustaa, tukee ja sitouttaa

Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa, tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstön motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää eri tapoja tukea yksilöiden, tiimien ja yksiköiden työtä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on avoin, läpinäkyvä ja kaikkien helposti ymmärrettävissä. Palkitsemista ja palkkausjärjestelmän eri elementtejä voidaan käyttää tuloksellisuustyön kannustimena myös lyhyellä tähtämellä.

Henkilöstöraportti paljastaa kunnan henkilöstövoimavarojen tilan

Henkilöstövoimavarojen hyvä taso on tuloksellisen toiminnan ehto. Aineettoman pääoman mittaamiseen on kehitetty kyselyjä, joiden avulla voidaan arvioida vuorovaikutussuhteiden laatua työyhteisössä ja verkostoissa sekä luottamusta ja osaamista.

3. Tuloksellisuus paranee jatkuvalla kehittämisellä

Tuloksellisuuden arviointi edellyttää selkeitä tavoitteita

Tuloksellisuuden kehittäminen perustuu jatkuvaan parantamiseen, jossa suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen on kytkeyty työ- ja palveluprosesseihin.

Kehittämistä varten tarvitaan oman arvioinnin tai mittareiden tuottamaa tietoa siitä, miten tavoitteet on saavutettu tai missä ollaan matkalla kohti tavoitteita. Tätä tietoa tarvitaan poliittisessa päätöksenteossa, johtoryhmissä ja työpaikoilla.

Tuloksellisuuden kehittäminen on yhteinen asia

Strategioiden käytännön toiminnan kannalta on tärkeää, että tavoitteiden asettaminen etenee koko kunnan tasolta toimialoille, eri yksiköihin ja työpaikoille sekä kehityskeskusteluihin saakka. Keskijohto ja esimiehet ovat tässä työssä tärkeässä asemassa. Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen on jokaisen työhön kuuluva tehtävä.

Tavoitteet kuntoon sekä tiimitä yksilötasolla

Toimintayksiköt johtavat tavoitteensa koko kunnan strategisista tavoitteista niin, että ne tukevat vision saavuttamista. Sitten asetetaan tiimi- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden on oltava sellaisia, että kukin toimijataho voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteidensa saavuttamiseen.

Mitatun tiedon pohjalta muutetaan toimintaa tuloksellisemmaksi

Arvioinnista oppiminen edellyttää sitä, että tietoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan sekä toimitaan sen pohjalta niin kehittämisessä kuin päätöksenteossakin. Oppimista tapahtuu tuloksellisuusarvioinnin pohjalta, kun pohditaan syitä tavoitteiden saavuttamiseen tai niistä poikkeamiseen. Toiminta parantuu, kun muutetaan toimintoja tulostiedon pohjalta. Tällaista toimintaa varten tarvitaan vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla.

Itsensä kehittäminen on kaikkien etu

Oman työn kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän, tiimin ja toimialan jokapäiväisiin tehtäviin. Aktiivisella aloitetoiminnalla voidaan mm. parantaa toiminnan laatua, kehittää tai järkevöittää työskentelymenetelmiä, tehostaa toimintaa, säästää kustannuksia ja/tai aikaa, vähentää haitallisia ympäristövaikutuksia ja lisätä viihtyisyyttä ja/tai työturvallisuutta.

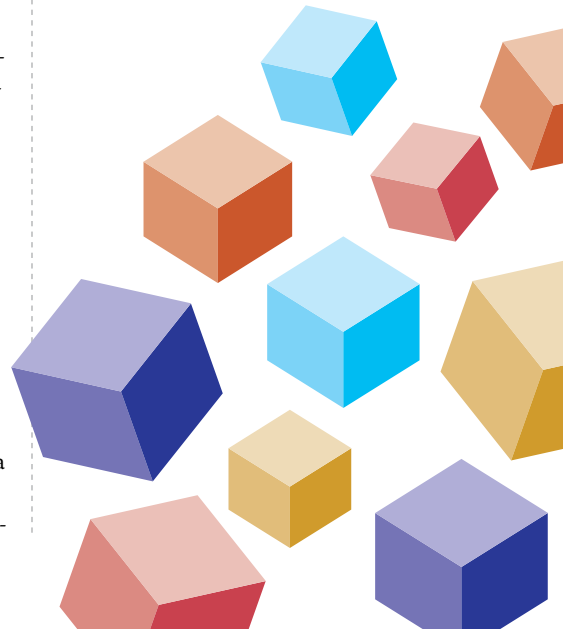
Kehityskeskusteluissa asetetaan mitattavat tavoitteet

Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita, arvioidaan työsuoritusta ja sovitaan henkilökohtaisista kehitystavoitteista. Tavoitteet asetetaan siten, että ne kytkeytyvät palvelustrategioihin. Mittarit laaditaan siten, että niiden avulla voidaan arvioida työsuoritusta suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Palkitseminen perustuu toiminnan tavoitteiden saa-

vuttamiseen. Henkilöstökoulutuksella kehitetään tehtävien vaatimaa osaamista.

Tavoitteen on oltava myönteinen, ymmärrettävä ja perusteltu

Hyvä tavoite on innostava ja haastava, mutta saavutettavissa oleva. Sen on oltava arvioitavissa tai mitattavissa, mikä seurauksena on mahdollista tietää, milloin tavoite on saavutettu. Tämä tieto toimii myös palautteen pohjana.



Tuloksellisuus

Kunta-alan suositus tuloksellisen toiminnan kehittämisestä
www.kuntatyöntajat.fi/tuloksellisuus