

# Tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen

**Onnistunut tuloksellisuustyö** muodostuu monista pienistä askelista, joiden päämäärä on sama - riittävät ja laadukkaat palvelut kuntalaisille.

**Tulevaisuuden haasteet** liittyvät palvelutoiminnan sopeuttamiseen kuntien taloustilanteeseen, väestön ikääntymiseen ja työvoimaan saatavuuden turvaamiseen. Tuloksellisen toiminnan kehittäminen kannattaa aloittaa kunnissa ja kuntayhtymissä viimeistään nyt, jotta palvelut voidaan jatkossakin turvata.

**[www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)**

## Suositus ohjenuoraksi

Kunnallinen työmarkkinalaitos ja kunta-alan palkansaajajärjestöt ovat valmistelleet uuden suosituksen tuloksellisuuden kehittämiseen. Vuonna 2008 annettu suositus tarjoaa toimintalinjat ja periaatteet, joilla voidaan kehittää palvelujen tuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Suositukseseen on koottu työkaluja, joiden avulla kunnat ja kuntayhtymät voivat saavuttaa laadullisesti kestävä tuottavuuskehityksen. Tämä tavoite tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa.

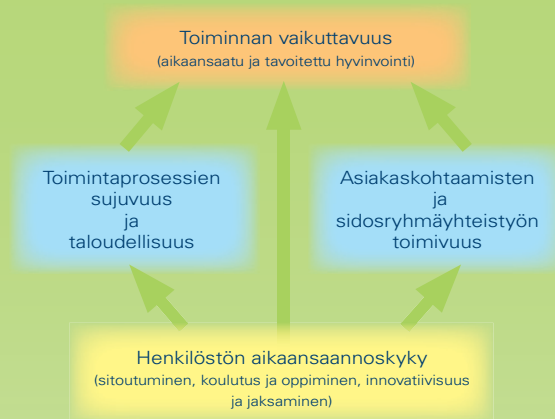
Tuloksellisuustyö on pitkäjänteistä toiminnan ja työelämän laadun kehittämistä. Sen tavoitteena on tuottaa olemassa olevilla resursseilla laadullisesti parempia ja tarkoituksenmukaisempia palveluja.

## Strategiasta liikkeelle

Tuottavuuden parantaminen edellyttää suunnittelua ja tavoitteiden asettamista pitkällä aikajänteellä. Strategiset tavoitteet tähtäävät usein yli valtuustokausien.

Tuloksellisuustyössä kannattaa lähteä

## Tasapainotettu mittaristo (BSC) ja vaikuttavuus julkisessa palvelutoiminnassa

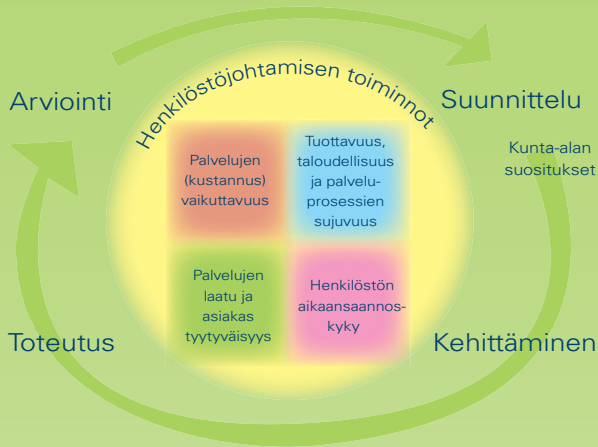


Lähde: Ismo Lumijärvi

liikkeelle organisaation perustehtävän kirjastamisesta, arvotyöskentelystä ja visiosta siitä, mitä halutaan tavoitella. Tämän jälkeen tehdään strategiset linjaukset, jotka kytkevään toiminnan kehittämiseen.

Tuloksellisuustyö on jatkuvassa liikkeessä olemista. Palvelutoimintaa ja sen tuloksia mitataan, arvioidaan ja kehitetään, jotta tuloksellisuuden esteet saadaan poistettua.

## Tuloksellisuuden arvioinnista kehittämiseen



Lähteet: Becker, Guest, Boudreau etc., Lumijärvi

Strategiatyö ei ole pelkästään ylätasolla tapahtuvaa, vaan sen tulisi ulottua työyksikkö- tai jopa työntekijätasolle asti. Tuloksellisuuden kehittämiseksi on hyvä sopia tavoitteet, aikataulut, vastuut, arviointi ja seuranta myös työyhteisötasolla.

Työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia voi edistää selkeillä tavoitteilla, läpinäkyvillä palkitsemisen perusteilla ja mahdollisuuksilla kehittä-

tyä työssään. Ne parantavat myös sitoutumista työhön ja työpaikan yhteisiin tavoitteisiin.

## Tuloksia voi mitata

Tasapainotettu mittaristo (BSC) on strategisen johtamisen työväline, jolla pystytään muuntamaan strategiset tavoitteet mitattaviksi ja määrittelemään tavoitteisiin johtavat kehittämistoimenpiteet.

Tuloksellisessa toiminnassa kaikki mittariston osa-alueet ovat tärkeitä, mutta nyt on aika painottaa palvelujen vaikuttavuutta. Kustannusvaikuttavuuden lisäksi hyvinvointipalvelujen tuloksellisuutta arvioidaan sillä, miten palvelut näkyvät kuntalaisten arjessa ja saavutetaanko niillä haluttuja vaikutuksia kuntalaisten hyvinvointiin.

## Mitä tuloksellisuustyö on?

Yksilön ja työyhteisön voimavarojen käyttöä voidaan parantaa hyödyntämällä osaamista. Laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua tuetaan myös kiinnittämällä huomiota henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin omassa

työssään. Työyhteisöä koskevan päätöksen-  
teon valmistelussa tulisi hyödyntää henki-  
löstön innovatiivisuutta ja aloitetoimintaa.

Sijoittaminen aineettomaan pääomaan,  
kuten osaamiseen, työhyvinvointiin, työyh-  
teisöjen kehittämiseen ja luottamuksen pa-  
rantamiseen, selittää arvioiden mukaan noin  
kolmanneksen talouskasvusta. Aineetonta  
pääomaa ovat myös tieto- ja johtamisjärjes-  
telmät sekä organisaation suhteet asiakkai-  
siin, henkilöstöön ja sidosryhmiin.

Strategisella henkilöstöjohtamisella tue-  
taan strategisten linjausten toteutumista.  
Organisaation kannalta on tärkeää kartoittaa  
nykyinen osaaminen ja ennakoida osaami-  
sen tarpeet tulevaisuudessa. Osaamisen  
turvaamiseksi on mietittävä tarvittavat  
toimenpiteet.

Palkitseminen tukee strategiaa ja tavoit-  
teiden saavuttamista. Se on muutakin kuin  
aineellista hyvää. Palkitseminen on koko-  
naisuus, joka muodostuu palkasta, eduista,

henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä  
asioista ja työympäristöstä.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on avoin,  
läpinäkyvä ja helposti ymmärrettävissä.  
Se kohtelee yhdenvertaisesti ja oikeuden-  
mukaisesti koko henkilöstöä ja sisältää eri  
tapoja tukea yksilöiden, tiimien ja yksiköi-  
den työtä.

Hyvä työelämän laatu tuottaa parempaa  
tuloksellisuutta. Työelämän laatua kehittä-  
mällä ja parantamalla vahvistetaan työnte-  
kijöiden ja työyhteisöjen voimavaroja. Se  
parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia  
pysyä työelämässä pitempään.

## **Yhteisellä asialla**

Tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantami-  
nen on poliittisten päättäjien, virkamiesjohdon  
ja henkilöstön yhteinen asia. Yhteisillä ponnis-  
tuksilla luodaan pohja laadullisesti kestäväälle  
tuottavuuskasvulle pitkälle tulevaisuuteen.



**Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus ja kokemuksia tuloksellisuustyöstä**

**[www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)**