



Näkymiä kunta-alan työelämän kehittämiseen koronavuonna 2021

Kekseliäät kehittäjät - kuntatyöpaikkojen kekseliäät ratkaisut ja kehittäminen korona-aikana.

Anna-Mari Jaanu, Niilo Hakonen, Anne Ranta. Helmikuu 2022.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT sekä kunta-alan pääsopijajärjestöt.

Johdanto

Jokainen meistä muistaa, kuinka yhteiskuntamme sulkeutui pandemian vuoksi pari vuotta sitten. Julkiset tilat, päiväkodit, kahvilat, ravintolat, kulttuuritilat ja harrastuspaikat suljettiin. Moni aloitti etätyöt, lapset ja nuoret siirtyivät etäopetukseen. Niissä ammateissa, joissa etätyö ei ollut mahdollista, jouduttiin nopealla aikataululla kehittämään uusia toimintatapoja palvelujen turvaamiseksi ja tartuntojen torjumiseksi. Joillakin aloilla työt loppuivat kuin seinään.

Pandemia jyllää edelleen. Välillä tuntuu siltä, että korona-ajasta on tullut normaali olotila. Monet käytännöt, kuten suojautuminen virukselta työssä ja vapaa-ajalla, ovat muuttuneet arkisiksi tavoiksi. Vaikka toivonpilkahduksia rajoitusten ja rokotusten myötä on nähtävissä, ei tilanne ole vielä ohi. Kukaan ei osaa ennustaa tulevaa.

Pandemia-aika on haastanut koko yhteiskuntaa ja koetellut myös kunta-alaa. Muutoksia on ollut pakko toteuttaa nopeasti, jopa yhdessä yössä. Tästä huolimatta palvelut eivät ole lamaantuneet. On otettu mittava digiloikka kun etätyöstä ja etäpalveluista on tullut normaaleja käytäntöjä.

Syksyllä 2020 kunta-alan työmarkkinaosapuolet valmistelivat uuden työelämän kehittämisohjelman käynnistämistä, koska Kunteko-ohjelma oli päättymässä. Pandemia vaikeutti valmisteluja, sillä ei ollut tiedossa, miten koronatilanne jatkuisi ja miten se vaikuttaisi työn tekemisen tapoihin ja kehittämistyöhön. Niinpä uuden ohjelman ensimmäisenä toimenpiteenä kartoitettiin korona-ajan toimintamalleja ja oppeja. Samalla kerättiin kokemuksia kehittämisestä pandemian aikana.

Tähän julkaisuun kerätyn aineiston perusteella voidaan sanoa, ettei kehittäminen kunta-alalla ole pandemia-aikana vähentynyt, saati loppunut. Haastavat ajat ovat jopa nopeuttaneet kehittämistä ja monenlaisia hankkeita ja kehittämistoimenpiteitä on ollut käynnissä. On luotu uusia tapoja etätyöhön ja etäjohtamiseen, yhteistyöhön ja yhdessä kehittämiseen, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen ylläpitämiseen sekä viestintään. Uudenlaisia etäpalveluja on kehitetty. Monet toimintatavat jäävät elämään koronan jälkeenkin.

Korona-aika on myös aiheuttanut monenlaista päänvaivaa ja haasteita. Näitä ovat esimerkiksi tilanteen epävarmuus, nopeat ja ennakoimattomat muutokset, uuden teknologian käyttöönotto, lisääntynyt työkuorma sekä vuorovaikutuksen rajallisuus ja puute. Myös huoli asiakkaista etenkin opetussektorilla ja sosiaali- ja terveysalalla on lisääntynyt.

Aineisto osoittaa, että kunta-alalla on selvitty varsin hyvin pandemia-ajasta. Selviytymisen avaimia ovat olleet luottamus, hyvä johtaminen, yhteinen vastuu tekemisestä, yhteistyö ja kollegiaalinen tuki, sitoutunut, joustava ja ammattitaitoinen henkilöstö, positiivinen kehittämisasenne, avoimuus sekä selkeä viestintä. Ne kaikki ovat hyvin toimivien työyhteisöjen ja laadukkaan työelämän tunnusmerkkejä.

Keskustelualoitteen tehtävänä on tarjota näyteikkuna kunta-alan työelämän kehittämiseen korona-aikana. Aineisto on koottu vuonna 2021 toteutetuista kehittämistyöpajoista ja haastatteluista sekä joitakin tuloksia KT:n ja pääsopijajärjestöjen Työn murros -selvityksestä. Mukana on myös muutama poiminta KT:n ja Kuntaliiton Digiä Kuntatyössä -projektista.

Helsingissä 3.2.2022

Ohjelmapäällikkö Anna-Mari Jaanu
Kuntatyö2030 ohjelma

Sisällys

Johdanto	2
Taustalla Kuntatyö2030 -ohjelma.....	4
Työn murros kunta-alalla	5
Työn murros ja digitalisaatio.....	9
Kehittämistyöpajojen ja haastattelujen aineisto.....	10
Kehittäminen on laajaa kunta-alalla	12
Kehittämistyön mahdollistaminen	15
Kehittämisen haasteita	17
Mitä asioita tulisi kehittää jatkossa?.....	19
Työn murroksessa onnistuminen ja riskit	21
Kunta-alan kokemuksia korona-ajasta.....	23
Etätyö	23
Digiloikka	23
Kehittämistyö	23
Osaamisen ja työkyvyn ylläpito.....	23
Viestintä	23
Korona-ajan vahvuudet ja haasteet	27
Kehittäminen pandemia-aikana	29
Eväitä valtakunnalliseen työelämän kehittämistyöhön ja terveisiä työmarkkinaosapuolille	33
Lopuksi	35
Lähteitä	37

Anna-Mari Jaanu, Niilo Hakonen, Anne Ranta. Helmikuu 2022.

Piirroskuvat Videotiiviste Oy

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT sekä kunta-alan pääsopijajärjestöt

Taustalla Kuntatyö2030 -ohjelma

Kuntatyö2030 -ohjelma on Kunta- ja hyvinvointialueuetoantajat KT:n sekä kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteinen työelämän kehittämishjelma kunta-alalla. Sen tavoitteena on:

1. Vauhdittaa digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntämistä kuntatyöpaikoilla
2. Parantaa kuormituksen hallintaa ja vahvistaa työn voimavaroja kuntatyöpaikoilla
3. Tukea kuntatyöpaikkojen onnistumista niiden omassa kehittämistyössä
4. Vahvistaa luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria
5. Edistää työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja toisilta oppimista
6. Tehdä näkyväksi digiajan kiinnostavat ratkaisut, innovaatiot ja kehittämisteot kuntakentällä
7. Seurata kunta-alan työn murrosta eri toimialoilla ja ammateissa ja käydä siihen liittyvää vuoropuhelua
8. Parantaa tuottavuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua

Ohjelmaa toteutetaan erilaisten toimintojen ja hankkeiden kautta. Ohjelmaa koordinoi ja seuraa KT:n ja pääsopijajärjestöjen asiantuntijoiden yhteinen työelämän kehittämisyhmä Tekry.

Tämä keskustelualoite pohjautuu kuntaorganisaatioiden kanssa vuonna 2021 toteutettuihin kehittämistyöpajoihin ja haastatteluihin. Toimenpiteet olivat osa Kekseliäät kehittäjät -hanketta, jota rahoittaa TYÖ2030 -ohjelma. Hanke on osa Kuntatyö2030-kokonaisuutta.

Kekseliäät kehittäjät -hankkeen päätavoitteena oli edistää ja tukea kuntaorganisaatioiden onnistumista ja toimintatapojen uudistustyötä koronakriisin eri vaiheissa. Muita tavoitteita olivat:

- Rohkaista kuntatyöpaikkoja kekseliäiden ratkaisujen kehittämiseen ja jakamiseen
- Edistää oppimista omista ja toisten kokemuksista
- Tukea digitalisaation hyödyntämistä ja siihen liittyvää toimintatapojen uudistamista
- Tehdä onnistumisia ja hyvää kuntatyötä näkyväksi
- Seurata ja analysoida koronaepidemian edetessä kuntatyöpaikkojen toimenpiteitä ja niistä kertyviä kokemuksia
- Käydä vuoropuhelua kuntatyöpaikkojen kanssa kehittämisen kysymyksistä
- Vahvistaa yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvaa kokeilemisen ja kehittämisen kulttuuria kuntatyöpaikoilla
- Käydä vuoropuhelua tutkijoiden ja kehittäjien kanssa kehittämisen kysymyksistä
- Hahmottaa laajempaa ja pitkäkestoista työelämän kehittämisen ohjelmakokonaisuutta.

Lisäksi julkaisuun on nostettu asioita kunta-alan työn murros -selvityksestä ja muutama huomio KT:n ja Kuntaliitonyhteisestä Digiä Kuntatyössä -projektista sekä julkisen alan työhyvinvointitutkimuksesta.

Työpajoissa ja haastatteluissa kartoitettiin, mitä työelämän kehittämisessä tapahtuu kunta-alalla korona-aikana ja millaisia vaikutuksia pandemialla on ollut toimintoihin ja palveluihin.

Työn murros kunta-alalla

Kunta-alaa, kuten koko työelämää koskee työn murros, jonka yhtenä vauhdittajana on ollut koronapandemia. Työn murros näkyy työn sisältöjen, toimintatapojen ja organisointitapojen muutoksina. Kunta-alan työn murroksen seurannassa se on määritelty seuraavasti:

”Työn murroksella tarkoitetaan vuosia ja vuosikymmeniä kestävää muutosta kohti uudenlaista ja monipuolisempaa työn maailmaa.

Muutosta vauhdittavat uuden teknologian, kuten digitaalisten palvelujen, robottien, tekoälyn ja alustojen hyödyntäminen, toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen työyhteisöissä, sekä resurssien rajallisuus.

Työn murros vaikuttaa eri tavoin eri ammatteihin ja toimialoihin. Se muuttaa työtehtäviä, toimintatapoja ja työn organisointia. Sen myötä syntyy myös kokonaan uusia ammatteja ja tehtäviä, samalla kun osa vanhoista tehtävistä häviää tai siirtyy muulla tavoin hoidettavaksi”

Työn murroksen seuranta on Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteinen ponnistus, jonka avulla valmistaudutaan tuleviin muutoksiin kunta-alalla. Työn tarkoituksena on tehdä kuntatyötä näkyväksi, osallistua ajankohtaiseen keskusteluun työelämän muutoksesta ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä kuntatyön ja työmarkkinatoiminnan kehittämiseksi työn ja teknologian murroksessa.

Ensimmäiset työn murrosta kunta-alalla kuvaavat tulokset julkaistiin vuonna 2019. Toinen seurantakerros toteutettiin keväällä 2021.

”Työn murros on muutosta kohti uudenlaista ja monipuolisempaa työn maailmaa”

Työn murroksen seuranta-aineisto

Vuoden 2021 seurannassa käytetty aineisto oli laaja. Seurannassa hyödynnettiin monenlaista aineistoa, tutkimuksia ja ammattialakohtaisia selvityksiä. Alkuvuodesta 2021 järjestettiin yli 20 asiantuntijakeskustelua työn murroksen seurannan teemoista. Osallistujina kuntaorganisaatioiden johtoa, kehittäjiä, henkilöstön edustajia sekä muita asiantuntijoita, yhteensä noin 150 henkilöä.

Keväällä 2021 toteutetussa työn murroksen seurantakysely oli avoin kaikille halukkaille. Osallistuja sai itse valita teemat, joiden seurantaan hän halusi vastata. Vastauksia saatiin yli tuhannelta asiantuntijalta eri puolilta maata. Vastajat olivat pääasiassa kuntaorganisaatioiden johtoa, kehittäjiä, henkilöstöä ja henkilöstön edustajia.

Työn murros seurannassa oli 23 teemaa vuonna 2021:

1. Tarinoiden kirjastot
2. Hallinto- ja toimistotyön arvo ja muutos
3. Vanhusten palvelut: Digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntäminen vanhusten palveluissa
4. Uudistuva sosiaali- ja terveyskeskus
5. Sairaalat teknologian ja työn murroksessa
6. Sosiaalityön uudet ratkaisut
7. Työn murros ja uudistuva kuntatekniikka
8. Tärkeät ateria- ja puhtauspalvelut
9. Maailman paras peruskoulu
10. Uudistuva ammatillinen koulutus
11. Lukiot: Digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntäminen lukiossa
12. Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö
13. Nykyaikainen nuorisotyö
14. Robotit ja tekoäly ihmisten apuna
15. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely kunta-alalla
16. Kestävää kehitystä kuntatyöllä
17. Uutta toimitilaratkaisuissa
18. Työssä oppiminen ja ohjaus
19. Etätyö kunta-alalla
20. Liikkumisen ja logistiikan uudet ratkaisut
21. Uudistuva varhaiskasvatus
22. Julkisen työn merkitys ja arvo
23. Digitalisaatio kuntatyössä

Seurantatulosten mukaan muutokset töiden sisällöissä ja toimintatavoissa näkyivät kaikilla mukana olleilla ammatti- ja toimialoilla. Muutokset eri aloilla ovat erilaisia, joten niiden kuvaukset poikkeavat huomattavasti toisistaan. Tärkeimmät syyt erovaisuuksiin liittyivät töiden luonteeseen ja asiakaskuntaan, mutta myös säätelyyn ja lakisääteisiin isoihin uudistuksiin. Jokaiseen ammattialaan vaikuttavat kuitenkin seuraavat tekijät:

- ✓ Uusi teknologia
- ✓ Uudet toimintatavat
- ✓ Uudet työn organisointitavat
- ✓ Huoltosuhteen muutos
- ✓ Asiakaskunnan ja henkilöstön monimuotoistuminen
- ✓ Työvoiman saatavuus
- ✓ Muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä ja toimintakyvyssä
- ✓ Taloudelliset muutokset
- ✓ Resurssien rajallisuus
- ✓ Kuntien erilaistuminen ja kaupungistuminen
- ✓ Rakenteelliset uudistukset
- ✓ Yksilön toimeentulon muutokset
- ✓ Globaali kilpailu, tuki vientisektorin menestykselle
- ✓ Disruptiot. Uusi asiakkaan näkökulmasta parempi palvelu
- ✓ Tarvittavan osaamisen muutos, jatkuva oppiminen
- ✓ Ilmastonmuutoksen torjuminen
- ✓ Luonnon monimuotoisuuden edistäminen
- ✓ Muutos kohti ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja inhimillisesti kestäväää toimintaa
- ✓ Koronakriisi tai jokin muu kriisi

Ennen korona-aikaa johto ja henkilöstö nostivat merkittävimmäksi uudeksi asiaksi työn murroksessa muutokset toimintatavoissa, eli siinä, miten toimitaan yhdessä toisten kanssa. Keväällä 2021 kärkeen nousi myös digitaaliset palvelut ja etäyhteyksien toimiminen.

Korona-ajan digiloikassa merkittäväntä ei ollut uusi teknologia sinänsä – tarvittava teknologia oli usein ollut käytettävissä jo aikaisemmin – vaan etäpalveluihin ja etäosallistumiseen liittyvät toimintakulttuurin ja ajattelutavan muutokset. Kun työtä ryhdyttiin pakon edessä tekemään enemmän etäyhteyksin, huomattiin, että se onnistuu. Etäpalvelut ja etäkokoukset toimivat joissain asioissa jopa paremmin kuin kasvokkain. Kunta-alan henkilöstö toimi vastuullisesti ja luottamuksen arvoisesti myös etätöissä. Työn murroksen seurannassa julkaistiin etä- ja hybridityöstä oma kuvaus.

Seuraavaan taulukkoon on koottu eri toimi- ja ammattialojen tiivistykset. Kaikista teemoista on laadittu omat työn murroksen kuvaukset. Teema- ja toimialakohtaisissa työn murros -kuvauksissa käydään lävitse

- ✓ Mikä on viime vuosina muuttunut ammattialalla ja mikä saa aikaan muutosta?
- ✓ Kokemuksia korona-ajalta
- ✓ Kiinnostavia ratkaisuja eri työpaikoilta
- ✓ Uusien toimintatapojen yleisyys, ja toteutuessaan niiden merkitys asiakkaille ja henkilöstölle
- ✓ Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita
- ✓ Mitä kannattaa tehdä, jotta onnistutaan työn murroksessa?
- ✓ Mitä tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

Työn murros kuvausten tiivistelmät eri ammattialoilta

Ammatillinen koulutus	Nuorille ja aikuisille jatkuva oppiminen työelämälähtöisesti, iso reformi 2018
Ateria- ja puhtauspalvelut	Resilienssiä, yhdessä kehittämistä, roolien yhdistelyä
Hallinto- ja toimistotyö	Ajajan paikalla digitalisaatioon, lisäarvoa ja tekoälyä
Kirjastot	Automaatiota, digitaalisia aineistoja, neuvontaa ja itsepalvelua, kuntalaisten oma tila
Kuntatekniikka	Yhteistyötä kumppanien kanssa, jättihankkeita, digitaalisia palveluja, some-viestintää, infraa
Lukiot	Digitaalisia oppimisympäristöjä, etä- ja verkko-opetusta, yhteistyötä toisten oppilaitosten kanssa
Nuorisotyö	Jalkautumista ja nuorten kohtaamista netissä, kokeillaan rohkeasti uusia tapoja toimia
Peruskoulut	Yhteisopettajuutta, yhteistyötä ulospäin, koko kansakunnan kirjo, nuoret somessa
Sairaalat	Lääketieteen, digi- ja etäpalveluiden nopeaa kehitystä, tekoälyä ja robotteja, kohti yhteistyön kulttuuria
Sosiaalityö	Osa yhteydenpidosta etäyhteyksin, iso toiminnan kirjo, korona-ajalta palveluvelkaa, soteuudistus viipynyt
Sote-keskus	Kohti moniammatillista yhteistyötä ja asiakaslähtöisyyttä, digitaalisia palveluja
Varhaiskasvatus	Sulatellaan isoja uudistuksia, tiimityötä ja järjestelmällistä kehittämistä, lapsia eri kulttuuritaustoista

Taulukko 1: työn murros kuvausten tiivistelmät eri ammattialoilta kunta-alalla

Työn murros ja digitalisaatio

Työn murros -selvityksen 2021 mukaan murroksen etujoukkoihin kunta-alalla kuuluvat esimerkiksi kirjastot ja hallinto- ja toimistotyö, joissa toimitaan digitalisaation näköalapaikoilla. Digitaalisten palvelujen ja työskentelytapojen lisääntyminen ja kehittyminen on ollut viime vuosina muutoinkin nopeaa. Myös tekoälyn ja ohjelmistorobottien käyttö yleistyi selvästi kahden viime vuoden aikana, vaikka suuria kuntaorganisaatioita lukuun ottamatta niiden käytössä oltiin vielä alkutaipaleella.

15 digicaseä eri puolilta Suomea

Digitalisaatiota kunta-alalla on kuvattu KT:n ja Kuntaliiton yhteisessä Digiä kuntatyössä -juttusarjassa. Siinä kerrotaan digitalisaation aiheuttamista muutoksia organisaation, johdon ja työntekijöiden näkökulmista. Haastatteluihin perustuvissa case-kuvauksissa digitalisaatiota tarkastellaan työn ja toimintatapojen sekä palvelujen muutosten kautta, ihmisten näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta on tehty 15 tarinaa eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea.

1. Terveiden askeleet otetaan digihoitopoluilla
2. Sähköinen rakennusvalvonta sujuvoittaa rakentamista Oulussa
3. Hyvinkään nuorisotyössä kohdataan nyt digisti
4. Kirjastojen digityössä rakentuvat yhteiset kansalliset palvelut
5. Hämeenlinnassa digikehittäminen on asukkaiden ja työntekijöiden yhteinen asia
6. Lahden kehittämisessä yhdistyvät kestävyys ja digitalisaatio
7. Opettajatutorit tukevat koulujen digityötä
8. Digillä turvallisuutta hälytysajoihin, pelastustoimeen ja liikenteeseen
9. Kustaankartanon seniorikeskuksessa luodaan hyvää arkea teknologian avulla
10. Digi tukee ateria- ja puhtaanapitopalvelujen kehittämistä Kajaanissa
11. Hallinto- ja toimistotyö digitalisoituu vaiheittain Vantaalla
12. Riveriassa e-oppiminen tuo joustavuutta opiskeluun
13. Osallistuva budjetointi toteutetaan Helsingissä täysin digitaalisesti
14. Digitaalinen löydettävyys keskiössä Espoon matkailun kehittämisessä
15. Digitaalisuus tukee älykkään ja kestäväan kaupunkiseudun rakentamista Tampereella

Lue lisää. Alla olevasta linkin takaa löytyvät kaikki Digiä kuntatyössä -sarjan artikkelit. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/digitalisaation-johtaminen/digia-kuntatyossa>

Tämän lisäksi tuotettiin podcastsarja 8 oppia kuntien digitalisaatiosta.

1. Miksi kunnan ja kuntapäätäjän pitäisi näkyä ja kuulua somessa?
2. Miten taataan, että digiopetus on laadukasta jokaisessa Suomen kunnassa?
3. Digi vaatii investointeja – syntykö lopulta säästöjä?
4. Kolme vinkkiä, joilla digipalveluista tehdään saavutettavia ihan kaikille
5. Liikennevalot, päiväkodit ja puistotiet – miten digitalisaatio rikastaa ympäristöämme?
6. 2020-luvulla halutaan sosiaalipalvelut diginä - vinkit onnistumiseen
7. Viekö digitaalinen terveydenhuolto kohtaamisen ja työpaikat?
8. Nuorisotyöntekijät siirtyivät someen - näin kehitetään asiakaslähtöisiä digipalveluita

Kuuntele podcastsarjaa alla olevan linkin kautta Spotify-palvelusta

<https://open.spotify.com/show/6oSjuZ6nAk7p7PPwADdzYB?si=1de4e19a69af42cc>

Kehittämistyöpajojen ja haastattelujen aineisto

Keskustelualoite pohjautuu pääasiassa kuntaorganisaatioiden kanssa toteutettuihin kehittämistyöpajoihin ja haastatteluihin vuoden 2021 aikana. Joissakin kohtaa on myös viitattu työn murroksen seurantatuloksiin ja Julkisen alan työhyvinvointitutkimukseen vuonna 2020.

Kehittämistyöpajoja toteutettiin 15. Niihin osallistui maalis-syyskuussa yhteensä 138 henkilöä. Osallistujista 87 oli esihenkilöitä tai johdon edustajia, 36 henkilöstön edustajaa ja 15 luottamusmiehiä tai työsuojeluvaltuutettuja. Kehittämistyöpajat olivat organisaatiokohtaisia. Ne jakautuivat organisaatiotyypin mukaan seuraavasti:

- ✓ ammatillinen koulutus tai koulutuskuntayhtymä 5
- ✓ kunta tai kaupunki 5
- ✓ kunnan toimiala (sote) 3
- ✓ kunnan toimiala (muu) 1
- ✓ sotekuntayhtymä 1

Ideana oli osallistaen keskustella kuntaorganisaatioiden kehittämisen tilasta, kehittämistarpeista, korona-ajan kokemuksista, ja uusista toimintatavoista sekä toivomuksista valtakunnalliseen kehittämistyöhön.

Kehittämistyöpajoihin liittyi ennakkokysely, jossa tiedusteltiin vastaajan taustatietoja ja roolia, organisaation, toimialan tai työpaikan tärkeimpiä kehittämishankkeita viimeisen kahden vuoden aikana, kehittämisen tilaa korona-aikana sekä kehittämisen vahvuuksia väittämien avulla ja uusia toimintatapoja ja käytäntöjä koronan aikana. Ennakkokyselyihin saatiin 96 vastausta.

Työpajat toteutettiin Howspace-alustalla siten, että osallistujat pääsivät joko kirjoittamaan omia näkemyksiään alustalle tai keskustelemaan pienryhmissä. Työpajojen vetäjät tekivät muistiinpanoja alustalle. Kaikki keskustelu dokumentoitiin.

Työpajat kestivät 2,5 tuntia. Jokaiselle organisaatiolle oli oma työpajasivunsa Howspacessa. Jokaiselle tehtiin Howspace-aineiston pohjalta oma muistio, joka toimitettiin kaikille työpajan osallistujille.

Ohjelma jakaantui osiin, joihin suunniteltiin omat etenemistapansa ja osallistujien osallistamisen keinot ja tavat:

- ✓ avaus ja virittäytyminen, työpajan tavoitteet ja työskentely sekä osallistujien esittely ja odotukset
- ✓ organisaation kehittämishankkeet
- ✓ korona-ajan kokemukset
- ✓ kehittämisen vahvuudet ja tarpeet sekä ratkaisuehdotukset
- ✓ työelämän kehittäminen tulevaisuudessa
- ✓ toiveet valtakunnalliseen työelämän kehittämiseen jatkossa

Haastateltavilta kysyttiin heidän roolistaan kehittämistyössä. Moni heistä oli mukana vahvasti organisaation kehittämistyössä strategiatasolla ja mahdollistajana sekä kannustajana. Moni koki roolinsa kehittämisessä merkittävänä. Eräs heistä kuvasi rooliaan näin:

”Olen mahdollistaja, joka mahdollistaa kehittämisen koko organisaatiossa. Luon ympäristön, jossa saa kokeilla. Se on toimintakulttuurin jalkauttamista käytännössä. Koko johtoryhmä on mukana, mutta itse olen vastuussa tästä kokonaisuudesta. Strategiassamme on vahvasti kehittämisen idea ja ajatus. Uusi kaupunginjohtaja tukee tätä. Strategiaa uudistetaan uudella valtuustokaudella, mutta toimintakulttuurin kehittäminen tulee säilymään”

Kehittäminen on laajaa kunta-alalla

Kehittämistyöpajojen ja haastattelujen aineistosta käy ilmi, että kuntaorganisaatioissa tehdään monipuolista ja monen tasoista kehittämistä.

”Kunnan täytyy tuottaa monenlaisia palveluita, jotka ovat lakisääteisiä. Lisäksi kunnan elinvoimaisuuden, houkuttelevuuden ja kehittymisen kannalta tulee ylläpitää ja kehittää myös monia muita asioita. Mikään ei kuitenkaan synny ilmaiseksi ja kuntien rahoituspohja on monessa paikassa epävarmalla pohjalla. Valtionosuudet muuttuvat jatkuvasti ja syntyy sellaistaikin epävarmuutta, joka saa monen harkitsemaan myös muita vaihtoehtoisia työnantajia. Jos jokin taho pystyisi varmistamaan kuntien rahoituksen sellaisella tavalla, että toiminnan ennakoiminen olisi paremmin mahdollista, vapauttaisi se resursseja miettimään eri toimintojen kehittämistä pidemmällä aikajänteellä.” Kehittämistyöpajan osallistuja

Kuntatyöpaikoilla kehittämistyö on jatkuvaa ja kehittämistä tehdään organisaatiotasolla, palvelualoilla ja yksiköissä monin eri tavoin. Kehittämiseen haetaan myös ulkopuolista rahoitusta ja erilaisia hankkeita toteutetaan muiden kuntien ja eri sidosryhmien kanssa. Rahoituslähteistä useimmin mainittiin Valtiovarainministeriön erilaiset digirahoitukset, ministeriöiden rahoitus palveluloille, EU-rahoitus, Työsuojelurahaston ja Kevan rahoitus työelämän kehittämiseen sekä oppisopimusrahoitus. Myös Kunteko-ohjelma mainittiin useasti. Lisäksi käytetään paljon omaa rahoitusta ja kehittämistyötä tehdään oman työn ohella.

”On luotettu siihen, että kehittäminen onnistuu. Koko aika ei ole ollut ruusuilla tanssimista, mutta yhteisen keskustelun avulla niistäkin on selvitty.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Meillä on todella paljon hankkeita. Hankkeiden kautta saadaan rahoitusta kehittämiseen” Haastatteluun osallistunut

”Ohjausryhmä koko ajan skannaa avoinna olevia rahoitushakujia. Itsekin jonkin verran etsin... haasteena, että tulevat lyhyellä aikajänteellä hakuun, meillä on liian vähän aikaan siihen” Haastatteluun osallistunut

Kehittämistyöpajoihin liittyvissä ennakkokyselyissä kysyttiin työpajoihin osallistuneilta organisaation, toimialan tai työpaikan tärkeimpiä, kiinnostavimpia ja/tai onnistuneimpia kehittämisiä muutaman viime vuoden aikana. Myös haastatteluissa kysyttiin samaa.

Kehittämistyö on kuntatyöpaikoilla jatkuvaa ja sitä tehdään monin tavoin

”Meillä on tulevaisuuden tekijä -nimikkeellä oleva työntekijä, joka pohtii työn kehittämistä. Katsotaan asiaa 5–7 vuotta eteenpäin. Tavoitteena on pohtia, mikä olisi ideaali tapa tehdä työtä, jos ei tarvitsisi huolehtia rahasta tai järjestelmästä.” Haastatteluun osallistunut

”Teknologiaan ja prosesseihin liittyvinä hankkeina ovat palvelualueiden palveluohjaukseen ja digitalisaatioon liittyvät hankkeet. Tässä kysymyksenä on se, miten kuntalaiset ohjautuvat eri palveluiden piiriin ja miten heitä voidaan digitalisaatiota hyödyntäen palvella mahdollisimman hyvin nykyisellä kustannusrakenteella.” Haastatteluun osallistunut

Jokaisessa kehittämistyöpajassa ja haastattelussa käytiin tarkemmin läpi tärkeimpiä kehittämiskokonaisuuksia viimeisten vuosien ajalta. Jokaisesta organisaatiosta ja niiden yksiköstä löytyi kehittämistyöpajoissa 10–20 kehittämishanketta ja -kokonaisuutta. Lisäksi jokaisessa haastattelussa kuvattiin 5–10 kehittämiskokonaisuutta.

Alla olevaan taulukkoon on koostettu esimerkkejä kehittämisestä eri teemoissa. Taulukosta käy ilmi, kuinka laajaa ja laaja-alaista kehittäminen kuntaorganisaatioissa on.

Uuden teknologian hyödyntäminen, digitalisaatio	HR- ja HRD	Johtamisen kehittämisen
<ul style="list-style-type: none"> - hr-järjestelmät - päätöksentekoprosessin sähköistäminen - kuntien väliset digihankkeet (VM-rahoitus) - robotiikka ja hoivarobotiikka - etäpalvelujen ja sähköisten palvelujen kehittäminen eri toimialoilla - sähköisen asiointin kehittäminen - johtamisen digitaalinen alusta - yhteisöllisen kehittämisen alusta - digitalisaatio laajasti - osaajaverkoston luominen tietojärjestelmien käytön tueksi - digitaaliset työtavat 	<ul style="list-style-type: none"> - työnantajamielikuva - vetovoimainen työpaikka - työvoiman saatavuus - (anonyymi) rekrytointi - perehdyttämisen kehittäminen - hyvä henkilöstökokemus - henkilöstön osaaminen, osaamisen ennakointi, osaamistarpeiden kartoitus, osaamispankki, osaaminen näkyväksi - osatyökykyisyys - ikäjohtaminen - hyvän johtajan ja työntekijän arvolupaukset - työyhteisötaidot - työsuorituksen tai tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä - tehtävänkuvien laatiminen - palkitsemisjärjestelmän uudistaminen - työkierto 	<ul style="list-style-type: none"> - valmentava johtaminen - ihmislähtöinen johtaminen - johtamisen erikoisammattitutkinto - johtamisen digitaalinen alusta - esihenkilötoiminnan ja johtamisen kehittäminen yleensä - johtamisjärjestelmät - tulos- ja talouskeskustelut - strategian uudistaminen - tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen - tuottavuusohjelma - toiminnan vaikuttavuus

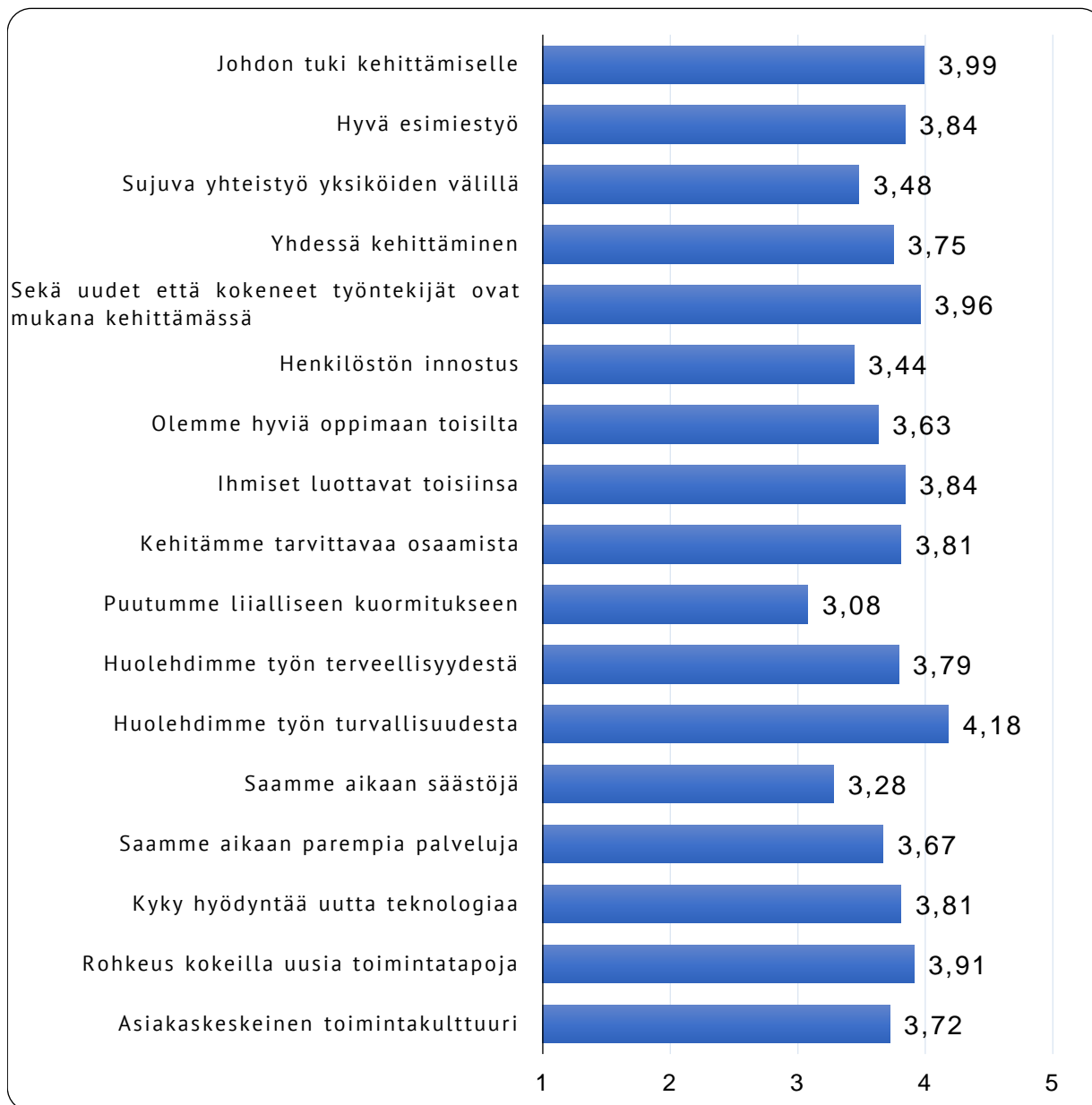
<p>Organisaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisaatorakenne - johtamisjärjestelmä - toimitilahankkeet - tiimimallin käyttöönotto - etä- ja digityön kehittäminen - joustotyö terveydenhoitajilla - brändistrategian luominen 	<p>Palvelut ja asiakaslähtöisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaslähtöisyys - Jalkautuvan työn kehittäminen - asiakaspalvelun kehittäminen - palveluasenteen kehittäminen - palvelumuotoilu - osallistaminen ja osallistava budjetointi 	<p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkkopalvelun uudistaminen - sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen - tiedonkulun kehittämisen - asiantuntijaviestinnän kehittäminen
<p>Yhdessä kehittäminen, kokeilukulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehittäjäorganisaation luominen - tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto - erätauco- ja dialogikeskustelut - yhteisöohjautuvuus - kokeilukulttuurin eteenpäin vieminen - aloitetoiminnan kehittäminen - henkilöstölähtöinen kehittäminen 	<p>Työsuojelu, työhyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - työsuojelun tietoisuuden lisääminen - turva-alan johtamisjärjestelmä - työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen (strateginen) kehittäminen - työkykyjohtaminen - työsuojeluorganisaation ja työsuojelun kehittäminen - Sparraus ja coachaus, työnohjaus 	<p>Muut</p> <ul style="list-style-type: none"> - moniammatillinen yhteistyö - lukuisat hankkeet eri palvelualoilla - kestävän kehityksen mukainen kehittäminen - sidosryhmäyhteistyö, maakunnallinen ja valtakunnallinen yhteistyö ja kehittäminen - palvelujen kehittäminen kumppanuuksien kanssa - kv-hankkeet (ammatillinen koulutus) - uusi opettajuus (ammatillinen koulutus) - ulkopuolisella rahoituksella toteutettavat hankkeet eri palvelualoilla

Taulukko 2: kehittäminen kuntaorganisaatioissa korona-aikana eri teemojen mukaan

Toimiala- ja palvelualakohtaista kehittämistä on kuntaorganisaatioissa runsaasti. Niitä ei ole otettu mukaan taulukkoon.

Kehittämistyön mahdollistaminen

Mitkä asiat sitten mahdollistavat kehittämisen kuntaorganisaatioissa? Ennakkokyselyssä kysyttiin työpajaan osallistuvien näkemyksiä organisaation vahvuuksista kehittämisessä. Näin vastaajat keskimäärin arvioivat vahvuuksia (5 = samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä, N=96).



Kuva 1: organisaation kehittämisen vahvuudet

Ennakkokyselyn vastauksista ei voi suoraan päätellä mukana olleiden organisaatioiden kehittämiskulttuurin tilaa, sillä osa mukana olleista organisaatioista oli isoja ja vastaajajoukko edusti vain osaa koko organisaatiosta tai sen tiettyä yksikköä tai toimialaa.

Suurin osa vastaajista koki johdon tukevan kehittämistyötä, jota tehdään yhteistyössä. Työn turvallisuudesta huolehditaan, mutta kuormitukseen puuttumisessa on kehitettävää. Vastaajien organisaatioissa on rohkeutta kokeiluihin ja asiakaskeskeisyys on tärkeää. Säästöjen arviointi kehittämistyön tuloksena vaikuttaa suhteellisen haasteelliselta arvioida.

”Kaupunki on kehitysmuotoinen ja johto kannustaa kehittämiseen. Koko ajan kehitetään omaa toimintaa ja oman henkilöstön toimintaa. Henkilöstön jaksamisesta huolehditaan. Henkilöstömme on valtavan osaavaa ja joustavaa.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Kokeilukulttuuri ei ole kovin organisoitua tai järjestelmällistä, mutta samaan aikaan on porukoita ja ihmisiä, jotka kokeilee silti ja muodostaa kokeilupesäkkeitä, mutta se ei ole johdettua.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Meillä on lupa kehittää, meillä on lupa toimia. Se on vetovoimatekijä, saa kehittää omaa toimintaansa. Kehittämishankkeet sopeutuneet tai muuttaneet muotoaan korona-aikana. Eteenpäinajattelu antaa toivoa” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Organisaatiossa on jätkevöitetty koko organisaation kehittämistoimintaa, joka tukee organisaation strategista toimintaa. Uusia innovaatioita ja isoja kehittämissaihoita päästään paremmin hyödyntämään yhä enenevässä määrin. Kehittämisen tulee tukea perustehtävää. Kehittämishankkeisiin on hyvät toimintamallit” Kehittämistyöpajan muistiosta

Osallistajat löysivät monia kehittämisen vahvuuksia. Esimerkiksi sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta, tehokkaat toimintamallit ja ketteryys mainittiin useasti. Lisäksi mainittiin erilaisia yhteiskehittämisen tapoja, kuten toimialakohtaiset kehittämissuhteet, joissa kehittämistarpeita, -ideoita ja ratkaisuja voidaan laajemmin pohtia ja kierrättää. Suurimmassa osassa kuntaorganisaatioita kehittämisen toimintakulttuuria ja ”kehittäjän mieltä” vahvistetaan monin eri tavoin. On annettu lupa kehittää ja kehittämiseen kannustetaan.

Myös kehittämismuotoisuutta korostettiin. Esille tuotiin etenkin avainhenkilöiden myönteinen suhtautuminen. Kolme haastateltavaa sanoi, että heillä luodaan organisaatioon kehittäjäyhteisöä tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon kautta niin, että työntekijät eri palvelualoilta voivat ilmoittautua koulutukseen. Tavoitteena on nopeat kokeilut matalalla kynnyksellä.

”Luomme kehittäjäorganisaatiota, kolmas ryhmä aloittamassa. Tuottanut kulttuurillista muutosta organisaatioon. Ihmiset ovat saaneet rohkeutta tehdä kokeiluja ja esityksiä muutoksista. Esitykset ja ideat on käyty läpi ja annetaan lupa kehittää. Näkyy tekemisen ilo, itsenäinen tekeminen ja yhdessä tekeminen, kehittäjän mieli on mennyt eteenpäin” Haastatteluun osallistunut

”Kehittäminen on sisäänrakennettu, kaikissa asuu pieni kehittäjä. Tulokset liittyvät toimintakulttuuriin...on onnistuttu viemään hankkeet arjen tasolle. Hankkeet eri tasoisia, mikä on iso vahvuus isossa ja monimuotoisessa organisaatiossa, kehittämistä tehdään ihmisten kautta” Kehittämistyöpajan muistiosta

”Vahvuuksia ovat innostuminen, kokeilut ja toteuttaminen. Kun annetaan mahdollisuus kehittää, sitä tapahtuu. Ihmiset ovat ylpeitä omasta tekemisestään. Ihmisillä on lupa kehittää. Toimintakulttuuri on muuttunut.” Haastatteluun osallistunut

”Äärimmäisen hyvää porukkaa töissä, rekrytoinnissa on onnistuttu erityisesti avaintehtävissä. Hyvä henki kehittämiseen yksiköissä. Toimintakulttuurissa kehittäminen sallittua. Pääluottamusmiehet suhtautuvat myönteisesti” Haastatteluun osallistunut

Kehittämisen haasteita

Kehittämistyöpajoissa ja haastatteluissa käsiteltiin myös kehittämisen haasteita.

”jos esimiehen päivä menee työvoiman hankkimiseen, niin ei ole rahkeita enää viedä kehittämistä eteenpäin.” haastatteluun osallistunut

Mainittuja kehittämistyön haasteita ovat: ajanpuute, laajat työnkuvat, resurssien puute, henkilöstön väsymys ja kuormitus, osaaminen, ihmisten erilaisuus, kehittämisväsymys, henkilöstön ikääntyminen, oman työn organisoimisen puutteet, sitoutumattomuuden puute.

”Haasteena millä tavalla saadaan henkilöitä, jotka eivät ole edelläkävijöitä, mukaan ja ymmärtämään että kehittämistä on erilaista ja persoonallisuuksia on erilaisia ja tapoja kehittää. Tarvitaan rohkaisemista. Aikaresurssit rajoittavat kehittämistä. Tehtävät on resursoitu aika pienesti, aina ei pystytä kehittämään niin paljoa kuin haluttaisiin. Pitää osata fokusoida kehittämistyötä.” Haastatteluun osallistunut

Lisäksi mainittiin suunnitelmallisuuden puute ja kehittämisen pirstaloituminen, ketteryyden puute, monet tietojärjestelmät, tiedolla johtamisen puutteet sekä hankehallinnon ja raportoinnin raskaus. Joissakin tapauksissa kehittämiskulttuuri ei ole tarpeeksi kehittynyt, henkilöstöllä ei ole tarpeeksi vaikuttamismahdollisuuksia tai avoimuudessa on haasteita. Myös jatkuvat muutokset (ml. koko ajan muuttuvat työvälineet) väsyttävät.

Myös digitalisaatioon liittyvää tehtävä-ähyä havaittiin. Sillä tarkoitetaan työn murroksen seurauksena eri kanavien kautta tuluvia viestejä, jotka vaativat toimenpiteitä ja täyttävät helposti pienetkin vapaat hetket.

Lisäksi vastuun pirstaloituminen usealle taholle asiakkaan kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen liittyen sekä asiakastarpeiden nopeat muutokset etenkin sotealalla vaikeuttavat kehittämistä.

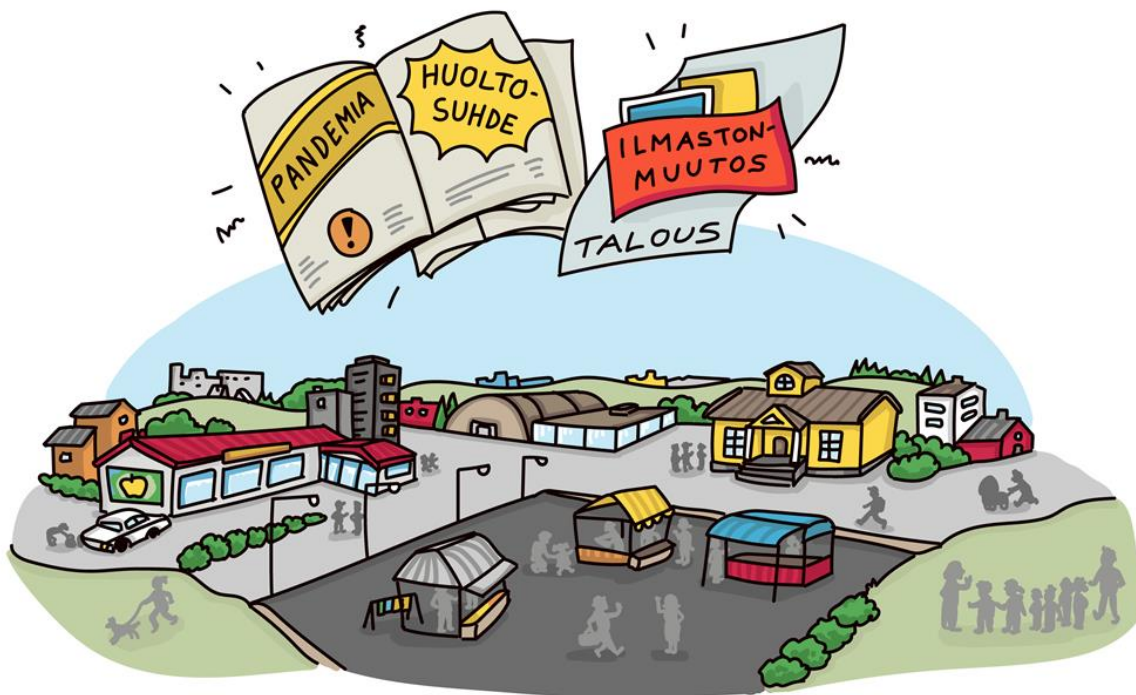
”Kokonaisvaltainen asiakkaan palvelu on haasteellista sen takia, kun tehtävät ovat pirstaloituneet. Kenellä kokonaisuus on hyppysissä? Palvelun tulisi ohjautua asiakasohjauksen kautta, hallinnoi asiakkaan palvelua kokonaisvaltaisesti.” Kehittämistyöpajan osallistuja

Kehittämistä haastavat lisäksi työvoiman saatavuuskysymykset, talouskysymykset, työvoimapula, ikääntyminen ja väestörakenne sekä työntekijöiden pitovoima ja alan imago. Muutamat haastatelut nostivat esille haasteeksi tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen. Myös poliittisten päättäjien toiminta, esimerkiksi keskittyminen pelkkiin talouskysymyksiin, mainittiin muutamassa vastauksessa.

”Henkilöstön saatavuus, pieniä toimintayksiköitä hajallaan, heikkenevä kuntatalous ja huoltosuhte vaatii vähemmän henkilöstöä ja vaativien toimintatapojen nopeaa kehittämistä” Kehittämistyöpajan osallistuja

Työn murros -selvityksessä 2021 nousi esiin samoja teemoja, jotka muuttavat työtä, toimintatapoja ja aiheuttavat haasteita eri aloilla:

- **Asiakkaat:** Esimerkiksi vanhusten kotihoidossa näkyy viime vuosikymmenien pyrkimys siihen, että iäkkäät ihmiset voisivat asua pidempään kotonaan. Se on tuonut kotihoidon piiriin aiempaa sairaampia ja huonokuntoisempia vanhuksia. Nuorten maailmaan puolestaan vaikuttaa merkittävästi pelaaminen ja somen käyttö, mikä heijastuu tavalla tai toisella kaikkeen nuorten parissa tehtävään työhön. Asiakkaiden ja henkilöstön erilaiset kulttuuri- ja kielitaustat ovat osaltaan vaikuttaneet työhön esimerkiksi varhaiskasvatuksessa ja sosiaalipalveluissa.
- **Reformit:** Poliittisiin päätöksiin perustuvat isot uudistukset ja reformit vaikuttivat ehkä voimakkaimmin työhön varhaiskasvatuksessa ja ammatillisissa oppilaitoksissa. Kummallakin alalla riittää vielä sulatteleminen parin vuoden takaisissa reformeissa. Myös jättimäisen sote-uudistuksen odottelu on ainakin jossain määrin vaikuttanut esimerkiksi sosiaalityön johtamiseen ja kehittämiseen.
- **Toimintatavat:** Yhä tavallisempaa opetustilanteessa on, että luokanopettaja ei ole enää ainoa paikalla oleva aikuinen. Tiimityö ja parityöskentely ovat yleistyneet myös muilla aloilla. Moniammatillinen yhteistyö on jatkuvan kehittämisen kohteena monissa organisaatioissa.
- **Väestörakenne:** Väestörakenteen ja siihen liittyvien muutosten osalta kunnat ja alueet poikkeavat huomattavasti toisistaan. Muutokset lasten, nuorten, aikuisten ja vanhusten määrässä muuttavat palvelutarpeita. Esimerkiksi vanhusten määrän kasvaessa myös heidän palvelujensa tarve kasvaa.



Mitä asioita tulisi kehittää jatkossa?

Sekä kehittämistyöpajoissa että haastatteluissa tiedusteltiin, mitä asioita olisi syytä lähitulevaisuudessa kehittää tai viedä eteenpäin henkilöstön ja johdon yhteistyönä. Vastauksia saatiin hyvin monenlaisia.

”Prosessien haasteet näkyvät johdon ja esimiesten työssä siten, että onnistuminen työsään ei prosessien keskeneräisyyden vuoksi ole aina mahdollista. Prosessien kuntoon laittaminen ja sen pohtiminen mitä hankkeita halutaan edistää ja mitä niillä halutaan saada aikaiseksi, olisi ensiarvoisen tärkeää.” Haastatteluun osallistunut

”Yhteistoimintaelin toimii hyvin. Kokeilukulttuurista puhutaan, jää sanaksi. Mitä se käytännössä on? Mitä se tarkoittaa?” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Yleinen kehittämistarve. Tehdään niin kuin on sovittu” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Kehittämishankkeiden luokittelu läpinäkyväksi eli mitkä ovat prioriteettiykkösiä koko organisaation osalta, mitkä yksiköiden osalta. Tarve erityisesti silloin, kun resursseista alkaa olla pulaa.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Tiimien orientoituminen yhä kiihtyvään ja nopeasti etenevään muutokseen ammateissa ja työelämässä yleensäkin.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Toimintakulttuurin kehittäminen on tärkeää, hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen, ylpeys omasta työstä. Työn tekemisen tavat. Koko ajan tulisi olla esillä henkilöstölähtöinen kehittäminen, että kaikki kehittävät. Pääluottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa haetaan aidosti ratkaisuja. Yhteiset intressit on hyvä asia” Haastatteluun osallistunut

Lähitulevaisuuden kehittämistarpeista mainittiin

- suunnitelmallinen osaamisen johtaminen ja osaamisen tunnistaminen
- työhyvinvointiin ja työkyvyn johtamiseen panostaminen
- esihenkilötyöhön ja johtamiseen panostaminen
- panostaminen organisaatiokulttuurin ja työyhteisötaitojen kehittämiseen
- johdon ja henkilöstön välisen vuoropuhelun lisääminen
- osallistaminen (henkilöstön ja kuntalaisten)
- itse- ja yhteisöohjautuvuus ja yhteiskehittämisen ja osallistavien menetelmien taidot
- oman työn suunnittelutaidot
- yhtenäiset toimintalinjaukset ja toimintamallit eri aloille, työroolien selkeyttäminen
- hybridityö ja joustavat työtavat
- yhteistyö organisaation sisällä yli siilojen ja erilaisten sidosryhmien kanssa, yhteistyö muiden kuntien kanssa
- palvelujen rajapintojen määrittely
- digitalisaation, verkkoympäristöjen ja tekoälyn hyödyntäminen ja sähköisten toimintatapojen kehittäminen, digipedagogiikka
- tiedolla johtaminen, tuloksellisuus
- prosessien ja palvelujen kehittäminen, prosessien leanaus

- läpinäkyvyyteen, avoimuuteen ja viestintään panostaminen, hyvien käytäntöjen jakaminen organisaation sisällä
- monimuotoisuus
- satsaukset laajaan ja monipuoliseen asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen vähenevillä resursseilla
- kehittämishankkeiden tulosten hyödyntäminen
- toimitilaratkaisut ja työympäristöjen kehittäminen

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisen kehittäminen ja soteuudistus mainittiin haastattelussa ja kehittämistyöpajoissa useasti. Pohdintaa oli myös siitä, miltä peruskunta näyttää vuoden 2023 jälkeen. Kuntien strategioiden uusiminen kunnanvaltuustojen vaihtuessa oli haastatteluhetkellä ajankohtainen kysymys. Ammatillisen koulutuksen edustajat painottivat työelämäyhteyksien edelleen kehittämistä.

Kehittämistyöpajoissa osallistujat saivat ideoida, millaisilla toimenpiteillä kehittämishaasteita tulisi ratkoa.

”Avoin keskustelu, työrauhan turvaaminen, sanoittaminen - paljon kaikkien omasta toiminnasta lähtevää - ei oleteta, vaan kysytään ja ymmärretään.” Kehittämistyöpajan osallistuja
”Kannustava ilmapiiri uuden kokeilemiselle ja aito kiinnostus kuulla henkilöstöä. Helppo-käyttöinen järjestelmä ideoiden jakamiseen ja selkeä prosessi niiden käsittelemiseen.”
Kehittämistyöpajan osallistuja

”Lisäämällä vuorovaikutusta, viestintää ja avoimuutta” Kehittämistyöpajan osallistuja

Vastauksissa mainittiin johdon tuki, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, tiedottamisen lisääminen sekä onnistumisista ja myös epäonnistumisista viestiminen. Hyvin monet mainitsivat lisäksi tiimiraajat ylittävän ja moniammatillisen yhteistyön, keskustelun ja työpajat sekä palvelumuotoilun keinoina ratkoa haasteita. Myös oman työn suunnittelun kehittämistä, henkilöstön osaamisen tunnistamista ja työntekijöiden tukemista työssä pidettiin tärkeänä. Monet kokivat, että asiakaslähtöisyyttä edistämällä ja asiakaspalvelua kehittämällä voidaan ratkaista monia asioita. Myös esihenkilötyön ja johtamisen kehittämistä sekä kannustavaa ilmapiiriä uuden kokeilemiselle peräänkuulutettiin.

Saman tyyppisiä asioita nousi myös Työn murros -selvityksen 2021 johtopäätöksenä, kun pohdittiin, mitä tarvitaan toimintakulttuurin muutokseen kuntaorganisaatiossa.

- ✓ Tarvitaan lupa kehittää ja johdon ja päättäjien tuki.
- ✓ Tarvitaan arvostavaa johtamista ja kehittämisasennetta.
- ✓ Tarvitaan henkilöstön osallistumista uudistuksiin ja yhdessä kehittämistä.
- ✓ Tarvitaan aiempaa suurempaa panostusta (aika, osaaminen, raha) kokeilu-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan.

Työn murros -selvityksen mukaan samaan aikaan uhkana on kuitenkin kehittämisen resurssien leikkaaminen säästösyistä.

Työn murroksessa onnistuminen ja riskit

Selvityksen yhteenvetoon on teema - ja toimialakohtaisista raporteista nostettu asioita, joita tulisi tehdä, jotta kunta-ala onnistuu työn murroksessa. Koosteessa on esimerkkejä eri ammattialojen muutostarpeista

Mistä kuvauksesta esimerkit on poimittu?	Mitä kannattaa tehdä, jotta onnistutaan työn murroksessa?	Mitä tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?	Merkitys asiakkaalle	Merkitys henkilöstölle
Etätyö	Organisaatiossamme etätyö on luontevasti ja laajasti käytössä, silloin kun se työn puolesta on mahdollista.	Organisaatiomme palaa koronaa edeltävään etätyökulttuuriin.	Kohtalainen	Erittäin suuri
Varhaiskasvatus	Tehdään työtä aidosti yhdessä, jokaisen osaamista hyödyntäen ja lasten parhaaksi.	Hukataan hyvä, moniammatillinen työskentelytapa varhaiskasvatuksessa	Suuri	Erittäin suuri
Vanhusten palvelut	Varaudutaan suunnitelmallisesti vanhusten määrän ja palvelutarpeen kasvuun.	Puuttuu pitkäjänteinen näkemys palvelujen ja työn kehittämistä. Suunnittelu tapahtuu vuositasolla ja resursointi alakanttiin. Laininlyödään ennalta ehkäisevä ja kuntouttava työ.	Erittäin suuri	Erittäin suuri
Sosiaalityö	Mennään rohkeasti mukaan sotevalmisteluihin. Asiakas tarvitsee meitä!	Ei kehitetä sosiaalityötä vaan odotellaan soteuudistusta.	Erittäin suuri tai suuri	Erittäin suuri
Kuntatekniikka	Avataan toimintoja, mittauksia ja perusteluja päättäjille kestävien palvelutasojen määrittämiseksi.	Ei tiedetä kokonaiskuvaa poliittisia päätöksiä tehdessä. Päätöksenteko on tempoilevaa.	Suuri	Suuri
Ammatillinen koulutus	Kuntaorganisaatio voi haastaa minkä tahansa yrityksen tehokkuudessa ja ketteryydessä, kun sitä johdetaan oikein ja omistajaohjauksella annetaan tilaa operatiiviselle toiminnalle.	Työnantajat perustavat omia oppilaitoksiaan, kun ammattioppilaitokset eivät kykene vastaamaan niiden tarpeisiin	Suuri	Erittäin suuri tai suuri
Kirjastot	Rutiinitöistä neuvontaan ja kohtamaan asiakkaita. Kirjastolaki tarjoaa hyvän pohjan ponnistaa johonkin, jota emme vielä tiedä.	Ei ole kiinnostusta tai rohkeutta muuttaa toimintatapoja.	Kohtalainen	Erittäin suuri tai suuri

Hallinto- ja toimistotyö	Erötetään päätöksenteossa selvästi toisistaan tarpeellinen hallinto- ja toimistotyö ja hidas ja jäykkä byrokraatia, jossa ei piitata asiakkaiden palautteista	Kevennetään hallintoa liikaa ja säilytetään tehtävät ja virhetilanteiden hoito vain jollekin muulle.	Erittäin suuri tai suuri	Erittäin suuri
Sote-keskus	Tartutaan asiakkaan ongelmaan heti eikä pompotella häntä luukulta toiselle	Jatkamalla samaan vanhaan tapaan.	Erittäin suuri	Erittäin suuri tai suuri
Sairaala	Liian pitkään ajattelin vain asiakasnäkökulmaa, kunnes tajusin, että sen rinnalla pitää kuljettaa henkilöstönäkökulmaa.	Ei pidetä huolta henkilöstöstä.	Erittäin suuri tai suuri	Erittäin suuri
Ateria- ja puh-tauspalvelut	Tehdään yhdessä. Kuunnellaan työntekijöitä ja hyödynnetään heidän ammattitaitoaan ja näkemyksiään.	Ei kuunnella henkilöstöä tai oteta sitä mukaan, tai henkilöstö on passiivinen.	Suuri tai kohtalainen	Erittäin suuri
Peruskoulu	Panostetaan enemmän kieli- ja kulttuuriryhmien lapsiin, jotta kotoutuminen onnistuu.	Laiminlyödään kieli- ja kulttuuriryhmien oppilaiden kotoutuminen ja perheiden tukeminen.	Erittäin suuri	Erittäin suuri
Lukiot	Verkosta löytyy vaikka millä mitalla tosi hyvää materiaalia ja tulee uusia palveluntarjoajia, jotka haastavat lukio-opetuksen. Siksi meidän pitää olla tosi hyviä auktorisoiduissa kouluissa.	Näen paljon hyviä pyrkiä myksiä ja kehityssuuntia, joilla on mahdollista parantaa merkittävästi opetusalan toimivuutta. Vaarannetaan ne kaikki rahoitusleikkauksilla.	Suuri tai kohtalainen	Suuri
Nuorisotyö	Otetaan nuorisotyö vahvaksi osaksi kunnan hyvinvointityötä ja liitetään se osaksi hyvinvointistrategiaa.	Ei tunnisteta nuorten muuttuvia tarpeita, uusia nuorten foorumeita ja lisääntyntä väkivalan uhkaa.	Erittäin suuri	Erittäin suuri
Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö	Seurataan ja sovelletaan toisten kuntien innovatiivisia ratkaisuja ja rakennetaan kuntien ekosysteemiä yhteiskehittämiseen.	Säästetään aina palveluista, jotka ovat niiden laadusta johtuen kalliimpia.	Suuri	Erittäin suuri

Taulukko 3: työn murros eri ammattialoilla

Kunta-alan kokemuksia korona-ajasta

Ennen kehittämistyöpajoja toteutetuissa ennakkokyselyissä vastaajista yli 80 prosenttia oli sitä mieltä, että korona-ajasta on selviytytty hyvin (N=96). Sama tulos on Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa vuodelta 2020 sekä Työn murroksen -selvityksestä vuonna 2021.

”Osassa palvelualueita korona näkyy välillisesti... ja osassa vaikutus on suurempaa ja suurempaa... Osassa palvelualueita (esim. ikäihmisten palvelut) näkyneet rajoituksina. Toiminnassa on jouduttu pohtimaan priorisointeja”. Haastatteluun osallistunut

”Työyhteisön merkitys on korostunut. Pääasiassa kuitenkin ollaan ”plussan puolella.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Henkilöstö suhtautunut poikkeukselliseen aikaan maltillisesti. Ohjeisiin on sitouduttu ja niitä on haluttu noudattaa. Etäpalaverit säästäneet aikaa, kun ei tarvitse kulkea paikasta toiseen. Etätyön osalta eri sähköiset työvälineet ovat tulleet tutuiksi ja esimerkiksi Teams-kokoukset ovat alkaneet luonnistua.” Kehittämistyöpajan muistiosta

”Muutostarpeisiin vastaaminen on nopeampaa kuin ennen. Kunta on ketterämpi kuin ennen.” Haastatteluun osallistunut

”Pääasiassa hyvin.” Työn murroksen seurannan asiantuntijoiden vastaus kysymykseen, miten olette tähän mennessä selviytyneet korona-ajasta.

”Henkilökunta ollut sitoutunutta. Myönteisiä terveisiä kuntalaisilta. Homma hoidetaan yhteisin voimin.” Kehittämistyöpajan osallistuja

Alla olevassa taulukossa on hahmoteltu haastattelujen ja kehittämistyöpajojen aineistosta selviytymisen avaimia korona-ajalta:

Resilienssi, viestintä, luottamus, uudet toimintatavat

Etätyö	Asenteiden muuttuminen, säästöt, valta päättää tiimeille ja yksiköille, tullut jäädäkseen, hybridityöhön liittyvät kysymykset pandemian jälkeen
Digiloikka	Kaikki mukana, yhdessä tekeminen, toisten auttaminen, nopea kehitys
Kehittämistyö	Uudet toimintatavat, ulkopuolinen rahoitus, paljon kehittämistä, ketteryys
Osaamisen ja työkyvyn ylläpito	Esihenkilötyön tuki, kuormituksen tuki, uudet työterveysyhteistyön tavat, kehittäjäorganisaatioiden rakentaminen, valmennukset verkkoon
Viestintä	Organisaation johdon ja esihenkilöiden uudet tavat viestiä, kuntatyön imagon yleinen paraneminen, kriisiajan viestintä

Taulukko 4: Selviytymisen avaimia kunta-alalla korona-aikana

Kehittämistyöpajojen ja haastattelujen aineistoista käy hyvin ilmi, kuinka kuntaorganisaatioissa on pystytty uudistamaan ja kehittämään uusia toimintatapoja korona-aikana tarvittaessa hyvinkin nopealla aikataululla. Korona-aikana on myös otettu valtava digiloikka niin organisaation sisäisissä toiminoissa kuin palvelujenkin suhteen. Merkillepantavaa on, että digiloikasta selvittiin usein tukemalla kollegaa ja jakamalla yhteisiä käytäntöjä ja antamalla tukea ja opastusta välineiden käyttöön. Digityövälineet otettiin käyttöön laajasti ja nopeasti, osin myös siksi että välineet olivat pääosin olemassa. Vain yksi haastateltava kertoi, ettei laitteistot olleet kaikkien osalta valmiina. Hyvä esimerkki tästä on, kuinka esimerkiksi perusopetuksessa siirryttiin laajasti ja hyvin nopeasti etäopetukseen koko maassa.

”Etätyön elementtejä on jäänyt myös läsnätyöhön, esimerkiksi yhteydenpito vanhempiin Teamsilla koulussa ja päiväkodeissa tai työyhteisössä” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Korona-aika on positiivisella tavalla vauhdittanut keskustelua digityöstä. Toisaalta aika on tuonut esiin myös etätyön huonot puolet ja väsymyksen digityövälineisiin” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Erityisenä onnistumisena oli eri asiantuntijaryhmien, kuten ICT:n ja pedagogisten kehittäjien, yhteistyö, joka mahdollisti käytäntöjen, teknologian ja osaamisen saumattoman kehittämisen. Tässä mielessä toimintakulttuuri on ollut muutoksessa.” Kehittämistyöpajan muistio

” Digiloikka. Hybridityö on käytössä. Antanut työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa työtä ja lisää vastuuta ja valtaa. Korona on poistanut esteitä. On pitänyt mieltä, miten joku asia tehdään uudella tavalla. On voinut kokeilla” Haastatteluun osallistunut

Etätyötä korostetaan korona-aikana käytävässä keskustelussa. Kuitenkin kunta-alalla on monia ammattiryhmiä, joissa etätyö ei ole mahdollista. Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen 2020 mukaan korona-aikana yli puolet kunta-alan henkilöstöstä jatkoi lähityössä ja vain 36 % siirtyi etätyöhön. Lähityö korostui mm. teknisen, terveysalan, ruokahuollon, siivouksen ja varhaiskasvatuksen ammateissa. Vielä vuonna 2020 ennen koronaa kunta-alalla oli yleistä, että organisaatioiden johdon ja esihenkilöiden tietämyksen taso etätyöstä ja etätyön johtamisen menetelmien hallinta olivat puutteellisia. (KT Kuntatyönantajat 2020.)

”Etätyöskentely ja siihen liittyvät käytännöt on toisaalta koettu hyväksi työn tekemisen muodoksi, toisaalta se on haastanut jaksamista. Lisäksi on saatettu kokea eriarvoisuutta, kun osa henkilöstöstä on lähityössä ja osa ”saa olla” etätyössä.” Kehittämistyöpajan osallistuja

Etätyöhön suhtautumisessa on korona-aikana tapahtunut selkeä muutos. Tämä kävi ilmi jokaisessa kehittämistyöpajassa ja haastattelussa. Jos etätyö ei ollut ennen pandemia-aikaa mahdollista tai se ei ollut kovin merkittävä osa toimintakulttuuria, siirryttiin koronan aikana jopa kokoaikaiseen etätyöhön siellä, missä se oli mahdollista. Etätyö vaikutti yhä enemmän myös monen työyhteisön toimintaan.

*”Itse olen miettinyt, mahtaako paluu työpaikalle sujua yhtä auvoisesti, kun on tehty pitkään etätöitä.”
Kehittämistyöpajan osallistuja*

”Etätövälineet olivat jo olemassa, nyt ne otettiin käyttöön pikavauhtia.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Etätöiden mahdollistaminen, kulttuurin muutos. Suhtautuminen etätöihin ja ehkä sitä kautta myös muihin erilaisiin työmuotoihin muuttunut.” Kehittämistyöpajan osallistuja

Julkisen alan työilmapiiriä pidetään hyvänä tai erinomaisena ammattialasta riippumatta. Viimeisessä julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa yli 80 prosenttia kunta-alan vastaajista koki, että korona-ajasta on selviytytty hyvin ja 66 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilötyö on ollut hyvää korona-aikana. Kuntatyö, jossa toimitaan hyvin paljon asiakkaiden kanssa, koetaan usein kuitenkin henkisesti raskaaksi (Julkisen alan työhyvinvointitutkimus 2020.)

Kuormituksesta huolimatta kunta-alan henkilöstön työkyky säilyi ennallaan ensimmäisenä koronavuonna. Fyysisen työkykynsä koki hyväksi 79 ja henkisen työkykynsä 78 prosenttia henkilöstöstä. Koronavuosi ei juuri tuonut työkykyarvioihin muutoksia. Poikkeuksen tästä muodosti terveysala, jossa henkisen työkykynsä heikoksi kokevien määrä kaksinkertaistui 14 prosenttiin. (Julkisen alan työhyvinvointitutkimus 2020.)

Myös kehittämistyöpajoissa ja haastatteluissa viitattiin kuormituksen lisääntymiseen, etenkin lähityössä ja sosiaali- ja terveysalalla. Aineistosta kävi ilmi, että monessa organisaatiossa kuormittumista ehkäistään tarjoamalla tukea yksilöille, esihenkilöille ja myös tiimeille esimerkiksi työterveyden tai valmennusten ja erilaisten tukitoimien avulla. Myös kognitiiviseen ergonomiaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Eräs haastateltava kertoi mielenterveyspoissaolojen lisääntyneen korona-aikana. Osaamista on ylläpidetty monin tavoin ja esimerkiksi koulutukset ja valmennukset toteutetaan yhä useammin verkon välityksellä.

”Työt periaatteessa hoituu, mutta jaksaminen ja hyvinvointi kärsii, kun tilanne on pitkittynyt. Miten pitkään tämä tulee vaikuttamaan ”uuteen normaaliin” palaamisen jälkeen?” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Työsuojeluorganisaatio on saanut paljon yhteydenottoja liittyen jaksamiseen ja työajanhallintaan. Tätä aluetta kehitetään aktiivisesti.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Lähes kaaos henkilöstön suhteen on saatu kehittymään hyvään suuntaan ja tilanne on nyt stabiili. On uskallettu tarttua muutostilanteisiin ja on pysähdytty miettimään, miten jatketaan” Kehittämistyöpajan muistiosta

”Yhteistyö on ollut avainasemassa, opettajat ovat avoimesti jakaneet osaamistaan. Oppilaitoksessa on käytössä nk. yhteinen pöytä” Kehittämistyöpajan osallistuja

Kehittämistyöpajojen ja haastattelujen aineisto viittaa myös haasteeseen, miten yhteisöllisyyttä tiimissä tai yksikössä pidetään yllä etätöissä ja miten etätöissä ja etä- ja lähityön yhdistelmissä ihmisiä johdetaan. Toisaalta etätöiden toimintatapoja oli myös otettu entistä paremmin haltuun ja lähiesimiesten tuki korona-aikana koettiin tärkeäksi. (Taulukko 5.)

”Ajankäyttö on tosiaan yksi merkittävä ratkaistava asia. Tässä on tullut paljon asioita mm. esimiestyöhön liittyen. Vaatii ajatusmallin muutosta, jotta esimiestyötä voidaan viedä esimerkiksi valmentavaan ja oikeasti henkilöstöä osallistavaan suuntaan.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Työn merkityksellisyys on aina ollut kuntasektorin vahvuus. Jos työn merkityksellisyys hämärtyy työskenneltäessä yksin, tällä voi olla vaikutusta jopa kuntasektorin työpaikkojen houkuttelevuuteen. Työn merkityksellisyyden hämärtyminen myötä voi hämärtyä myös iso kuva ja tavoite. Tulevaisuudessa työn merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä tulisikin korostaa ja vaalia.” Haastatteluun osallistunut



Korona-ajan vahvuudet ja haasteet

Kehittämistyöpajoissa ja haastatteluissa kysyttiin osallistujien kokemuksia korona-ajan haasteista ja vahvuuksista. Jokainen osallistuja kirjoitti näkemyksensä sähköiselle alustalle, josta ne kerättiin organisaatiokohtaisiin muistioihin ja haastatteluissa asioita kirjasi haastattelija. Alle on koottu ja teemoiteltu vastaukset.

Vahvuudet	Haasteet
<ul style="list-style-type: none"> • kaikki joutuivat turvautumaan toisiinsa, kollegoiden tuki, tehtävien jakaminen • yhteinen vastuu toisista • yhteiskehittämisen lisääntyminen • hyvä yhteishenki • työyhteisön korostunut merkitys • oman osaamisen jakaminen lisääntyi • etäjohtamisen tukeminen • ohjeita noudatetaan • tiedon jakaminen ja selkeä viestintä • viestinnän profiilin nousu • nopeutunut tiedonkulku • somen käyttö lisääntynyt • uudet tavat olla yhteydessä, mm. virtuaalitulaisuudet • digiloikka • luottamus • luottamus yksiköiden osaamiseen nousut • toimivat prosessit ja selkeät toimintatavat • työterveysyhteistyö ja tuki myös tiimeille • esihenkilön tuki • kehittämistyön ja uusien toimintamallien sekä palveluiden nopeampi kehitys • ketterä työn muotoilu • systemaattisuus hygienia-asioissa • työturvallisuuskäytäntöjen parantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kanssakäymisen turvaaminen • etäjohtaminen • henkilöstön kohtaaminen • sosiaalisten kontaktien puute • etätyöväsytys ja kuormitus • henkisen kuormituksen lisääntyminen • mielenterveyspoissaolojen lisääntyminen • etätyön tuoma yksinäisyys • kuormittuminen lähityössä (sote) • epämuodollisen vuorovaikutuksen puute lähityössä • aidon kommunikaation puute • tiedonkulun haasteet • epätietoisuus tulevast • koronaan liittyvän ohjeistuksen erilaiset tulkinnat • teknologiset haasteet • digityötaidot • lähi- ja etätyön yhdistäminen • työturvallisuudesta huolehtiminen • ergonomiaongelmat • asiakkaiden tavoittaminen • asiakkaiden väsyminen ja kuormittuminen • eettiset pelisäännöt etätyössä • multitaskaaminen lisääntynyt, heikeneekö työn laatu? • työntekijöillä erilaiset valmiudet itseohjautuvuuteen

Taulukko 5: koronapandemiasta selviytymisen vahvuudet ja haasteet kuntatyöpaikoilla

Korona-ajan selkeinä hyötyinä nähtiin etäkokouksiin, -palveluihin ja -työskentelyyn liittyvä matkustuksen vähentyminen ja työajan käytön tehostuminen. Kustannuksia ja työaika säästyy, kun ei tarvitse matkustaa. Myös ilmastovaikutukset ja toimitilojen muutostarpeet mainittiin tässä yhteydessä.

Aineistosta käy ilmi, että joissakin tapauksissa huolena on jatkoa ajatellen se, miten saadaan pääasiassa etätyössä olleet motivoitumaan lähityöhön? Tuleeko työyhteisöissä haasteita, kun palataan (osittain)

takaisin. Syksyllä 2021 päästiin joissain organisaatioissa hetkellisesti kokeilemaan jo etä- ja lähityöskente-
lyn yhdistämistä toisiinsa, kun etätyösuositukset eivät olleet voimassa.

*”Meillä on palattu jo töihin. Rauhalliset tilanteet ollut täällä...Ei ole tullut palautetta, ollaan sinut
asian kanssa. ihmiset ovat kaivanneet ja on ollut ilo palata töihin, mutta totta kai on niitäkin, jotka
nauttii tehdä etätöitä.” Haastatteluun osallistunut*



Kehittäminen pandemia-aikana

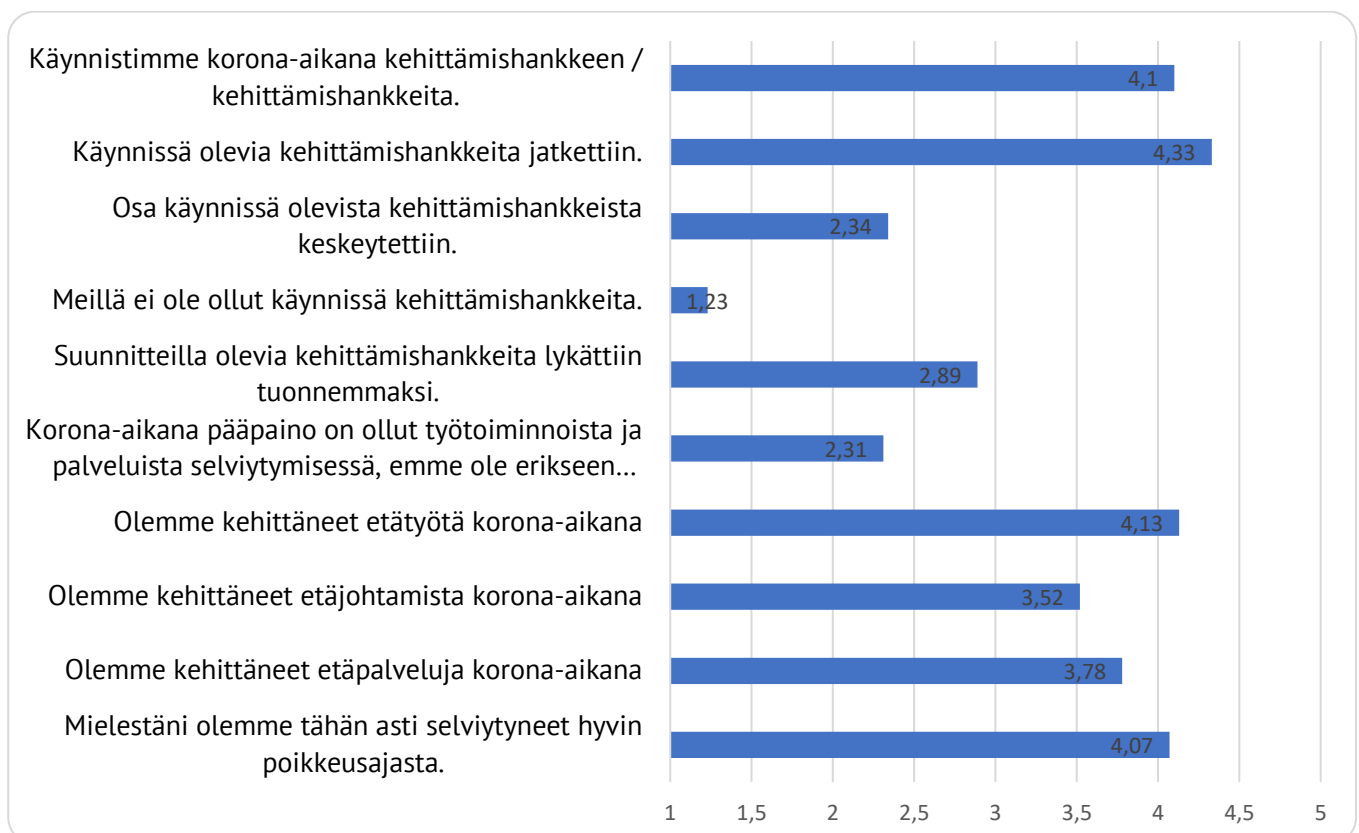
Kehittäminen ei kuntaorganisaatioissa kehittämistyöpajojen ja haastatteluaineistojen perusteella pysähtynyt korona-aikana. Pikemminkin se muutti muotoaan. Koronan alkaessa keväällä 2020 kehittämistyöhön saattoi tulla viivettä ja kehittäminen saattoi myös pysähtyä hetkeksi kokonaan, kun kaikkien huomio oli kiinnittynyt palvelujen ja toimintojen turvaamiseen.

”Ensimmäinen kevät maaliskuussa 2020 meni shokkihoidolla. Kaikki jouduttiin perumaan, läsnäolo-tilaisuudet jne. Henkilöstöpalvelujen aika meni ohjeistamisessa.” Haastatteluun osallistunut

”Pääsääntöisesti jatkettiin hankkeita, mihin ulkopuolista rahoitusta. Jatkettiin tietoisella päätöksellä, arvovalinta, että kehittämistyö antaa uskoa tulevaan, että tulevaisuus jatkuu ja elämä jatkuu” Haastatteluun osallistunut

Suurin osa (86 %) kehittämistyöpajojen ennakkokyselyihin vastanneista kertoi, että korona-aikana käynnistettiin uusia kehittämishankkeita.

”Kehitystyö ollut pakollista korona-aikana, esim. opetusaloilla, oli pakko kehittyä ja kehittää työtä. Ensijärjestyksen jälkeen työntekeminen oli äärimmäisen kehittävää. Kaikki toiminta kunnassa muuttui etätyöskentelyyn. Uusia alustoja otettiin käyttöön, ja moni toimintatapa jatkuu edelleen varmasti koronan jälkeenkin” Kehittämistyöpajan osallistuja

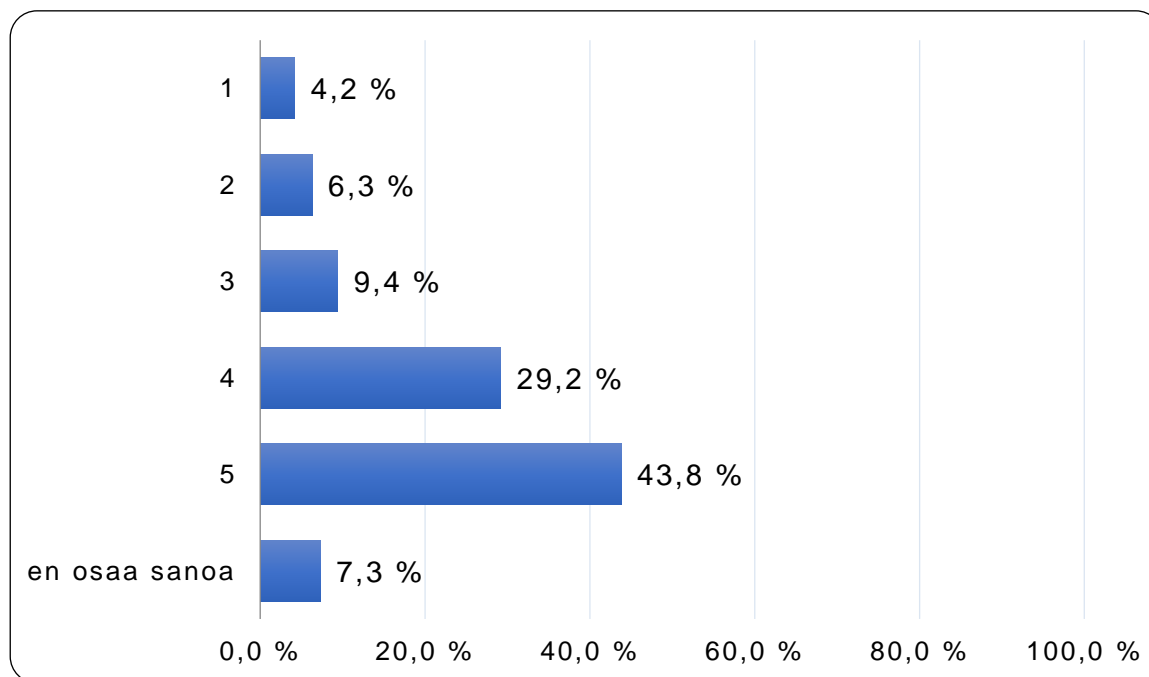


Kuva 2. Kehittäminen jatkui korona-aikana. Ennakkokyselyjen vastaukset (N=96, 1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä)

Vaikka haasteita aiheutti uusien digitaalisten työtapojen käyttöönoton opettelu, koronan pitkittyessä kehittämistyö jatkui. Usean kunnan yhteishankkeissa tai maakunnallisessa ja valtakunnallisessa yhteistyössä siirryttiin etäpalavereihin. Moni vastaaja kertoi, kuinka matka-aikaa, työaikaa ja kuluja on korona-aikana säästynyt mittavasti, kun ei enää tarvitse matkustaa tapaamaan kollegoita oman kunnan sisällä tai sen ulkopuolella. Aineiston perusteella korona näyttää tehostaneen kehittämistä ja palvelujen ja toimintamallien uudistamista.

”Kehittämistyö tullut vahvemaksi osaksi organisaatiokulttuuria, korona aika on pakottanut kehittämään palveluja. Palveluja ei ajettu juurikaan alas. Ollaan oltu kehittämismyönteisiä. Osalla jo takaraivossa kehittäminen, eivät ajattele tekevänsä kehittämistyötä. Isoja eroja palvelualueiden välillä. Tekninen puoli jähmeämpi, mutta mukana ovat muiden kanssa. Hyvinvointipalveluissa paljon tehdään kehittämistä.” Haastatteluun osallistunut

Korona-aikana myös käynnistettiin uusia kehittämishankkeita. Asiaa kysyttiin ennakkokyselyssä (N=96).



Kuva 3. Käynnistimme korona-aikana kehittämishankkeen / kehittämishankkeita. (N=96, 1 = 1= täysin eri mieltä, 5 = 5= täysin samaa mieltä)

Korona-ajan kehittämistä ja pandemian myötä syntyneitä uusia toimintamalleja- ja tapoja on teemoiteltu alla olevaan taulukkoon. Teemat oli etukäteen mietitty.

<p>Etätyö ja -johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - monipaikkainen työ ja hybridityö, uudet käytännöt ja pelisäännöt - etätyö kokonaisuutena, uudenlaiset toimintamallit ja -tavat - etätyöstä päättäminen yhä enemmän tiimien tai työyhteisöjen vastuulle - etätyön jakaminen niin, että toinen esimiehistä on 'aina' lähityössä - etätiimityön kehittäminen - virtuaalisen työn muotoilu, saavutettavuus ja välineet - etäjohtamisen kehittäminen - esimiestapaamiset ja tilaisuudet etänä - esihenkilöiden lounastreffit - osallistavat henkilöstötilaisuudet, virtuaaliset kahvittelet ja tapaamiset - viestinnän ja tiedottamisen lisääminen - digituki ja koulutus - sähköiset prosessit kuten allekirjoitukset - toimielimet ja päätöksenteko etänä 	<p>Etäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> - sotealan moninaiset kokeilut, mm. etävalmennus eri asiakasryhmille, etävastaanotto - virtuaaliset palvelut (nuoriso, liikunta, kulttuuri, kirjasto, sosiaali- ja terveysala) - virtuaalitapahtumat etenkin kulttuurialalla - uudet tavat toteuttaa opetusta korona-aikana vapaassa sivistystyössä (etäopetus, soitot, postitus) - toimintaohjeet ja neuvonta etäopetukseen - kirjastoalan kirjakassipalvelu - jatkuva yhteydenpito ja soitot asiakkaille - etäohjauksen kehittäminen - etäjalkautuminen työpaikoille (amm. koulutus) - uudet sähköiset kanavat (esim. tekninen toimi, liikuntapalvelut) - etäopetus, hybridiopetus ammatillisessa koulutuksessa - työpaikkakäynnit etänä (ammatillinen koulutus)
<p>Työkykyjohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhdessä työterveyshuollon kanssa tukiklinikat, työsuojelun ja työssä jaksamisen näkökulma - työterveyshuoltoyhteistyön lisääntyminen - taukojumppaohjelmat - fiiliskyselyt, työhyvinvointikyselyt - Pulssi-kyselyt kuukausittain - työkuorman säännöllinen arviointi - psyykkisen ensiavun osaajaverkosto - psyykkisen kuormituksen tukeminen - kognitiiviseen ergonomiaan panostaminen - puheeksi ottamisen toimintamalli - työhyvinvoinnin Teams-kanava - sparri- ja chattipalvelut - työhyvinvointiluennot - tiimivalmennukset - työnohjaus - jännitteiden purkuryhmät - konflikteista ilmoittamisen järjestelmä - työyhteisösovittelijoiden koulutus - stressinhallintahetket koko henkilöstölle 	<p>Työturvallisuus ja -suojelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhdessä työterveyshuollon kanssa tukiklinikat, työsuojelun ja työssä jaksamisen näkökulma - henkilöstöpalvelujen oma koronatiimi - työsuojeluorganisaation jalkautuminen kentälle - telkeä ohjeistus - seudulliset tapaamiset - kunnalle luotu oma varmuusvarasto - työaikojen ja läsnäolon porrastaminen - turvallisuusryhmä ja sen jatkuva tiedotus - työsuojeluvaltuutetun juttunurkka - riskien hallintaryhmät - desinfiointi, maskit, suojautuminen - sähköinen riskienhallintajärjestelmä

<ul style="list-style-type: none"> - varhaisen tuen klinikat - fyysisen ergonomian vinkit - Toivu työssä liikkuen -valmennukset - voimia vapaa-aikaan-valmennus - kuntouttavan työtoiminnan etävalmennus - työkykyneuvottelut etänä - esihenkilöiden voimavarakysely - työkykyjohtamisen valmennuspolku esimiehille, koulutusta työkykyjohtamisen asioissa - etälääkäri ja etäsairaanhoito työterveydessä - työpsykologien avoimet tilaisuudet 	
<p>Yhteisöllisyys ja yhdessä kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteisöllisyyden kehittäminen - ideoivat työpajat ja vuorovaikutusta edellyttävät tilaisuudet virtuaalisesti yhdessä kehittäminen myös kokousten ulkopuolella. - yhteisen ajattelun edistäminen ja johdettu, tavoitteellinen yhteistyö Teamsillä - yhdessä tekemisen toimintamallit - yhteisöohjautuvuuden edistäminen - verkossa tapahtuva kehittäminen ja työkalut - Erätauko-toimintamalli ja dialogit - hyvien käytäntöjen jakaminen etänä - osaamisen jakaminen muille 	<p>Perehdyttäminen ja työssäoppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - intrasivuston kehittäminen, myös toimialakohtaisesti - digitaaliset perehdytysaineistot - sähköinen perehdyttämisjärjestelmä - etäperehdyttäminen ja perehdyttämisin-fot - vastuuta perehdyttämisestä tiimille - perehdyttämisen palvelupolku ja palvelumuotoilu - pelillinen perehdyttäminen - opetusalan osaamismerkkit

Taulukko 6: korona-aikana kehitettyjä toimintamalleja ja -tapoja

Monia muitakin malleja oli kehitetty. Esimerkiksi korvaavan työn malleja ja joustotyön malleja. Moni mainitsi lisäksi viestinnän kehittämisen ja kehittymisen sekä sosiaalisen median käytön lisääntymisen. Viestinnän kehittämisellä oli yhteys strategiseen johtamiseen eli korona muutti johtamisen viestintäkäytäntöjä. Joku myös mainitsi ketterän työn uudelleen muotoilun.

Monet toimintamallit jäävät pysyviksi käytännöiksi koronan jälkeen ja ideana on poimia parhaat opit jatkoon. Erityisesti mainittiin etätö, etäpalvelut, etäopetus, uudet tavat valmennuksissa ja yhteistyössä.

”Jälkiviisaana voisi sanoa, että jos olisi tiennyt miten pitkään tämä jatkuu, niin olisi voitu kehittää heti pysyviä toimintatapoja. Tietyt toimintatavat ovat tulleet jäädäkseen - hybridikokoukset, videot, striimaukset jne.” Haastatteluun osallistunut

”Tehdään työtä sen eteen, että otetaan rusinat pullasta. Hyvät asiat jäävät. Toivon, että paljon jää. On vahvistanut sitä ajatusta, että yksintekemisen aika on ohi. Lähijohtajat eivät kerro vastauksia, asioita on tehtävä yhdessä ja henkilöstön täytyy päästä vaikuttamaan asioihin ja työn tekemisen tapoihin.” Haastatteluun osallistunut

Eväitä valtakunnalliseen työelämän kehittämistyöhön ja terveisiä työmarkkinaosapuolille

Haastatteluissa ja kehittämistyöpajoissa kysyttiin eväitä valtakunnalliseen kehittämistyöhön ja toiveita valtakunnalliseen työelämän kehittämiseen jatkossa. Työmarkkinaosapuolille oli mahdollista ”lähettää terveisiä”.

”Olisi myös tärkeää, että paikallisille liittojen edustajille luotaisiin uskoa siihen, ettei kehittäminen tarvitse aina lähteä ”henkilökunnan selkänahasta”. Kehittäminen on parhaimmillaan juurikin henkilökunnan työhyvinvoinnin ja työn merkityksen pohjalta lähtevää ideointia. Vaikka siinä saattaa sivutuotteena tulla myös säästöjä.” Kehittämistyöpajan osallistuja

”Olennaista on yhteistyö. Asiaa kuin asiaa tulisi tarkastella kokonaisuuden näkökulmasta. Jos löytyy yhteinen tavoite, löytyy siihen myös keinoja. Jos eri osapuolten tavoitteita ei kyetä yhteensovittamaan, ei keinojakaan ole kovinkaan helppo löytää” Haastatteluun osallistunut

”Kehittäjäheimo -ajattelutapa. Voimavarojen ja ideoiden jakaminen. Pysyvän rahoituksen saaminen työelämän kehittämiseen.” Haastatteluun osallistunut

”Pitäisi saada siiloja purettua ja toimintaa enemmän samaan suuntaan, jotta työvoiman saatavuuden haasteet voitaisi selättää.” Haastatteluun osallistunut

”Ollut hyvää toimintaa ja tärkeää asiaa valtakunnallinen työelämän kehittäminen. Kunta-alan kehittämisen kannalta tosi tärkeä asia... voidaan nojata siihen, että valtakunnallisesti ollaan myös kehittämisen kannalta. Yhdessä tekeminen. Pidempiaikaista kehittämistukea olisi hyvä saada, vaikka lyhytkin tuki.” Haastatteluun osallistunut

”Kuntien taloudelliset tilanteet ovat sellaiset, että voi saada asiantuntija-apua kehittämiseen, on todella hyvä asia. Sitä tarvitaan jatkossakin.” Haastatteluun osallistunut

Toiveina kunta-alan työmarkkinaosapuolille esitettiin mm. kuntatyön positiivista nostamista julkisuuteen, hyvien käytäntöjen, ratkaisujen ja kokeilujen levittämistä, verkostoyhteistyötä, vuoropuhelua ja keskustelujen käynnistämistä eri teemoista, työpajoja, webinaarisarjoja ja sparrausta sekä yhteiskehittämistä valtakunnallisesti. Lisää toiveita seuraavassa:

- hyvät ideat jakoon
- mahdollisimman monenlaisia kokeiluja, joita voisi sitten tarjota eri työntekijäryhmille
- kehittämistyön ja kuntatyön positiivinen nostaminen ja uutisointi
- tiedottaminen kehittämisideoista valtakunnallisesti
- tietoa siitä, millaisia foorumeita on ja mihin voisi osallistua
- yhteistyö erilaisissa asioissa valtakunnallisesti
- enemmän yhteiskehittämistä ja vertaisarviointia valtakunnallisesti
- kuntien välisen yhteistyön mahdollistaminen
- vuoropuhelua ja kokemusten jakamista eri organisaatioiden välillä
- kuntaorganisaatiot hyvinä työnantajina
- hyvien toimintamallien kehittäminen yhdessä

- työpaja- ja webinaarisarjoja sopiville kohderyhmille, sekä ammattialakohtaiset että teemakohtaiset kokonaisuudet
- sparraustuki
- etäosallistuminen valtakunnallisessa kehittämistyössä
- kooste kehittämistyöpajojen aineistosta ylimmälle johdolle
- tiiviimpi yhteistyö ja suora kontaktointi kuntiin päin
- valtakunnallisen ohjauksen tärkeys sopimusasioissa
- siilojen purkaminen myös valtakunnallisesti

Osallistujilta kysyttiin myös teemoja, joita voisi nostaa esille valtakunnallisessa työelämän kehittämistyössä. Teemoina nousivat mm. uudet työn tekemisen tavat ja työn tulevaisuus, työvoiman saatavuus, työnantajamielikuvan kehittäminen, digitalisaatio, asiakaslähtöisyys ja yhteiskehittämiseen, johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät asiat.

- kunta-alan brändi ja imago, julkisuuskuva
- työvoiman saatavuuskysymykset. Työnantajamielikuvan kehittäminen. Miten saadaan tarve ja tarjonta kohtaamaan, ja tuotua eri alat ja niiden vahvuudet hyvin näkyviin? Miten saadaan tarpeeksi työvoimaa ja miten huolehditaan työssä jaksamisesta? Rekrytoinnin haasteet. Pito- ja vetovoimaisuus.
- tulevaisuuden työn skenaarioiden esiin nostaminen, työn murros
- asiakaslähtöisyys
- työelämäyhteistyön kehittäminen (ammattilliset oppilaitokset)
- digitalisaatio ja erilaisten prosessien uudelleen tarkastelu, leanaaminen jne
- tekoäly ja robotiikan hyödyntäminen
- digipedagogiikka
- osaamisen kehittämisen tukiprosessit, osaamisen kehittämisen tuki
- monimuotoisuus, maahanmuuttajat ja heidän integroitumisensa työelämään
- johtaminen ja esihenkilötyö, etäjohtamiseen liittyvä kehittäminen, ihmisten johtamisen kysymykset
- yhteiskehittäminen ja osallistavat menetelmät
- uudet työn tekemisen tavat, työn muotoilu, tiimityön kehittäminen
- tiedolla johtaminen, tuloksellisuuden johtaminen (henkilöstöjärjestelmät, palkkausjärjestelmä, osaamisen kehittäminen yms)
- toimintakulttuurin kehittäminen
- työhyvinvointi ja ennakoiva työkykyjohtaminen, työntekijäkokemuksen parantaminen
- muutoksen tuki ennen ja jälkeen muutoksen
- työelämän joustot, työaikajoustot
- palkitseminen

Lopuksi

Keväällä 2020 käynnistynyt koronapandemia toimii monissa työelämän asioissa vedenjakajan tavoin. Kysymys ei ole vain siitä, että etukäteen ei tiedetty pandemian vaikutuksia työelämän kehityskulkuihin, vaan siitä, että moni asia työelämässä todella on toisenlainen, kun sitä tarkastellaan ennen ja jälkeen pandemian alun.

Kevään 2020 suurin kysymys työpaikoilla ja yhteiskunnassa oli koronapandemiasta selviytyminen. Rajoitustoimet ja suojautuminen mullistivat työn tekoa ja työjärjestelyjä monella alalla, niin myös kuntien eri ammattialoilla. On hyvä muistaa, että kuntaorganisaatiot toimivat kriisin aikana monessa asiassa aivan yhteiskunnan etulinjassa, huolehtimassa peruspalveluista – opetuksesta, terveydenhuollosta, vanhusten palveluista, varhaiskasvatuksesta ja sosiaalipalveluista.

Nykyisin tiedämme, että ensimmäisestä koronavuodesta kuntatyöyhteisöt selviytyivät monien arvioiden mukaan pääasiassa hyvin. Palveluja, toimintaa ja toimintatapoja uudistettiin kriisitilanteen edellyttämällä tavalla. Monille tutuksi tuli myös etäyhteyksin toimiminen: Etäkokoukset, etäneuvonta ja -palvelut ja etätönnön tekeminen.

Se ei tarkoita, että kaikki olisi mennyt kuin Strömsössä. Suuri osa ajasta jouduttiin toimimaan tavalla tai toisella puutteellisen tiedon varassa, isojen työjärjestelyjen ohella jouduttiin varautumaan myös koronatilanteen huononemiseen. Henkilöstön suojaaminen lähitöissä oli iso kysymys. Koronatestaus ja jäljittäminen sitoivat merkittävän osan työvoimasta. Oppilaitoksissa siirryttiin vain parin päivän varoitusajalla etäopetukseen.

Koronapandemia on kerryttänyt kaiken aikaa myös palvelu- ja hoitovelkaa. Sitä on saanut aikaan esimerkiksi ikäihmisille suositeltu tai määrätty eristäytyminen, kiireettömien toimenpiteiden lykkääminen, tapaamisten ja päivätoiminnan väheneminen.

Eri oppiasteilla etäopiskelun jatkui eri tavoin. Nykyisin tiedetään, että kaikille opiskelijoille ja koululaisille etäopetus ei sovellu yhtä hyvin kuin lähiopetus.

Vuonna 2021 kysymyksemme oli myös, miten koronapandemia vaikuttaa työpaikkojen kehittämis-toimintaan. Pysähtykö kehittäminen täysin, muuttuiko se oleellisesti vai kiihtykö se entisestään? Selvittäminen toteutettiin erilaisissa tapaamisissa ja työpajoissa, joita tässä raportissa on kuvattu. Taustalla kysyimme myös sitä, miten työmarkkinaosapuolet voisivat työelämän kehittämisen keinoin parhaiten tukea kuntaorganisaatioita, uusia hyvinvointialueita sekä niiden työyhteisöjä ja henkilöstöä. Miten huolehtia samanaikaisesti sekä työn tuloksellisuudesta että työhyvinvoinnista?

Tulostemme perusteella tiedämme nykyisin, että kehittämistoimintaa jatkettiin myös korona-aikana. Monella ammattialalla tehtiin myös ajattelutapoihin ja toimintakulttuuriin liittyvä digiloikka, kun huomattiin, että etäyhteyksin monen asian hoitaminen onnistui.

Liian usein jää vähälle huomiolle se, miten hieno saavutus suomalainen kuntatyö on kuntalaisille ja alueiden yrityksille palveluineen. Suomen kunnissa tehdään paljon hyvää kuntatyötä ja siihen liittyvää kehittämistyötä. Kerrottujen kokemusten mukaan kehittämistyö ei rajoittunut vain suuriin tai keskisuuriin kuntiin taikka kasvukeskuksissa sijaitseviin kuntaorganisaatioihin. Koronapandemia osoitti myös sen, miten tarpeen vaatiessa kuntaorganisaatiot kykenivät nopeasti ja ketterästi muutamaan toimintojaan.

Kysymys ei kuitenkaan työelämän kehittämisessä kuntaorganisaatioissa ole vain koronapandemiasta. Taustalla on jo useampien vuosien ajan kunta-alalla näkynyt toimintakulttuurin muutos ja työn murros. Se näkyy eri tavoin eri organisaatioissa. Merkittävä muutos on nykyisin se, että kuntatyöhön ei enää tulla vain tekemään tiettyä ennalta määriteltäviä tehtäviä vaan myös kehittämään sitä. Kuntaorganisaatioiden toimintaa

kehitetessä työyhteisöjen ja johtamisen merkitys kasvaa entisestään, sillä kehittämistä on vaikea tehdä yksin.

Tähän kaikkeen sopii mielestämme hyvin työelämän kehittämisen perusajatus yhdessä kehittämisestä: Johto, esihenkilöt, henkilöstö ja henkilöstön edustajat kehittävät yhdessä – tarvittaessa myös yhdessä asiakkaidensa ja kumppaniensa kanssa. Uskomme, että se on myös ainoa kestävä tapa uudistaa ja kehittää kuntatyötä. Alle on koottu faktaa kuntatyösyä, rohkaisevia asioita kuntatyössä sekä työn murros selvityksestä vastauksia siihen, mitä tarvitaan toimintakulttuurin muutokseen kunta-alalla.

Faktaa kuntatyöstä	Rohkaisevaa	Mitä tarvitaan toimintakulttuurin muutokseen?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suomessa valtavasti hyvää kuntatyötä ja hyvää kehittämistyötä ✓ Työn murros käynnissä kaikilla ammattialoilla ✓ Kuntatyö koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi ✓ Kärkisijalla toimintatapojen ja prosessien kehittämisessä ✓ Työtarhti ja kiireen haittavuus suurempi kuin muilla sektoreilla ✓ Mielikuvana edelleen byrokraattinen ja tehoton kuntatyö? ✓ Isot haasteet: Väestörakenteen muutokset, lakisäätöiset isot uudistukset, työn murros, talouden muutokset, koronakriisi ja ilmastonmuutos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ jo pienillä tuuppauksilla kehittämistyö etenee ➤ Julkisen työn arvo ja merkitys näkyvillä korona-aiakana ➤ Työyhteisöt selviytyvät ”pääasiassa hyvin” ensimmäisestä koronavuodesta ➤ Etäyhteyksin toimimisessa otettu merkittävä edistysaskelia ➤ Toimintatapojen ja -kulttuurin uudistaminen omilla käsillä ➤ Tekojen tori 	<ul style="list-style-type: none"> • Lupa kehittää ja johdon ja päättäjien tuki. • Arvostavaa johtamista ja kehittämisasennetta. • Henkilöstön osallistumista uudistuksiin ja yhdessä kehittämistä. • Aiempaa suurempaa panostusta (aika, osaaminen, raha) kokeilu-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaan. • Uhkana kehittämisen resurssien leikkaaminen säästösyistä

Taulukko 7: Mitä tarvitaan toimintakulttuurin muutokseen kuntaorganisaatioissa.

Työpajoissa ja tapaamisissa käydyissä keskusteluissamme esille nousi vahvasti kuntatyön merkityksellisyys henkilöstölle ja kuntatyön todella suuri merkitys koko yhteiskunnalle. Erityisesti työyhteisöjen iso rooli niin tuloksellisuuden kuin työelämän laadunkehittämistyön onnistumisessa on noussut vahvasti esiin korona-aikana.

Kunta-alan työmarkkinaosapuolet ovat jo vuosia vastanneet työelämän kehittämisestä ja siihen liittyvistä kehittämisohjelmista kunta-alalla. Toivottavaa on, että ministeriöt tulevat vahvemmin ja myös rahallisin panostuksin mukaan tähän yhteistyöhön. Sitä tarvitaan, koska kunta-alan työelämän kehittämisen haasteet ovat isoja, ja usein suurempia kuin millään muulla toimialalla. Kunta-alalla ja tulevilla hyvinvointialueilla tarvitaan kipeästi pysyvää, innovatiivista ja vaikuttavaa työelämän kehittämisohjelmaa työpaikkojen ja työyhteisöjen tueksi.

Lähteitä

KT Kuntatyönantajat 2021. Johdanto kunta-alan työn murroksen seurantaan ja yhteenveto tuloksista. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Ty%C3%B6n%20murroksen%20yhteenveto%20ja%20johdanto%202021.pdf>

KT Kuntatyönantajat 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. KT Kuntatyönantajat 2020: Helsinki. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>

Pekkarinen, Laura 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>