

Salon kaupungin TSR-kehittämishankkeen Yhteinen suunta -loppuraportti

Hankkeen alkuperäinen nimi: Vertaisoppimisella organisaatiokulttuuria kehittämässä: uudessa organisaatiossa johtoryhmän kautta laadukkaampaa ihmisten johtamista

31.8.2026

Hanna Visuri

Koulutussuunnittelija, hankkeen projektipäällikkö



Sisällysluettelo

1.	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2.	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijalle.....	4
2.1	Päätavoitteet	4
2.2	Merkitys Salon kaupungille	4
2.3	Merkitys ulkopuoliselle asiantuntijalle.....	4
3.	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	5
3.1	Tutkimuksellinen perusta	5
3.2	Ulkopuolinen asiantuntija	5
4.	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5.	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	6
5.1	Tavoitekulttuuri	6
5.2	Johtamisen kulmakivet.....	6
5.3	Oppiminen ja käytännön hyödyt	7
5.4	Vaikutusten kokonaisarvio	7
6.	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	7
6.1	Arvio tavoitteiden saavuttamisesta	7
6.2	Jatkotoimenpiteet	8
7.	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	9
8.	Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	9
8.1	Salon kaupunki	9
8.2	Ulkopuolinen asiantuntija	9

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Salon kaupungin nykyiseen toimintakulttuuriin ovat vaikuttaneet vuoden 2009 kuntaliitos, neljäntoista organisaation yhdistäminen, Salon elinkeinorakenteen muutokset sekä vuoden 2023 sote- ja organisaatiouudistus. Vuoden 2023 uudistuksessa toimialajako muuttui, yksiköistä muodostettiin palvelualueita ja palvelualuejohtajien toimivalta kasvoi. Samanaikaisesti noin puolet ylimmästä johdosta oli vaihtunut viiden vuoden aikana, minkä vuoksi yhteinen näkemys johtamisesta, palvelualuejohtajien perehdytys ja vakiintuneet johtamiskäytännöt olivat jääneet osin puutteellisiksi.

Hankkeen käynnistämisestä päätettiin kaupunginjohtajan johtoryhmässä 12.3.2025. Käynnistämisen keskeinen peruste oli tarve rakentaa yhteisesti sovittu, arvoihin perustuva ja ihmislähtöinen johtamiskulttuuri, joka vahvistaa strategian toteuttamista, työhyvinvointia sekä kaupungin veto- ja pitovoimaa. Hankkeen toteutusta on tuettu Työsuojelurahaston rahoituksella.

Kaupungissa oli jo ennen hanketta tunnistettu johtamisen epäjohtonmukaisuutta, kokemuksia epäoikeudenmukaisesta kohtelusta sekä tarve lisätä johtamisen inhimillisyyttä, tunnetaitoja, avoimuutta ja yhdenmukaisuutta. Kahdesti vuodessa toteutetut työelämän laadun QWL-kyselyt olivat tuottaneet tietoa johtamisesta ja toimintakulttuurista, mutta tulosten hyödyntämisen taso vaihteli työyhteisöittäin. Myös johtoryhmälle tehdyn kyselyn perusteella yhteistä näkemystä johtamisesta ja johtoryhmän toimintatavoista oli tarpeen kirkastaa.

Hankkeessa toteutettu kulttuurianalyysi vahvisti lähtötilannekuvaa. Kyselyyn saatiin 874 vastausta ja analyysia täydennettiin 30 haastattelulla, joista kahdeksan edusti työntekijöitä ja 22 esihenkilöitä tai johtoa. Henkilöstön eNPS oli +23, mikä arvioitiin keskitasoiseksi ja suosittelemalukkuudeltaan neutraaliksi.

Analyysi tunnisti Salosta vahvan perustan kehittämiseksi: työntekijät olivat sitoutuneita työhönsä, perustyö hoidettiin laadukkaasti ja kulttuurissa arvostettiin vastuullisuutta, pitkäjänteisyyttä, itsenäisyyttä ja työtä kuntalaisten hyväksi. Samalla keskeisiksi kehittämistarpeiksi nousivat siiloutuminen, epätasainen ja henkilöitynyt lähijohtaminen, ylimmän johdon etäisyys, puutteellinen tiedonkulku, vähäinen palautekulttuuri sekä strategian ja arvojen heikko näkyminen arjen johtamisessa.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijalle

2.1 Päättavoitteet

Yhteinen suunta -hankkeen tavoitteena oli:

- vahvistaa kaupunginjohtajan johtoryhmän yhteistä toimintakulttuuria
- selkiyttää palvelualuejohtajien johtajuutta, roolia ja toimivaltaa
- luoda kaikille esihenkilöille yhteinen, kaupungin arvoihin perustuva tapa toimia
- lisätä johtamisen avoimuutta, yhdenmukaisuutta ja ihmislähtöisyyttä
- rakentaa johtamisen filosofia, tavoitekulttuuri, johtamisen kulmakivet ja konkreettiset johtamiskäytännöt

Hanke toteutettiin koko kaupunkiorganisaatiossa, mutta painopiste oli ylimmässä johdossa, palvelualuejohtajissa ja kaikissa esihenkilöissä.

2.2 Merkitys Salon kaupungille

Hanke loi ensimmäistä kertaa systemaattisen kokonaisuuden, jossa kulttuurin nykytila, tavoiteltu kulttuuri, johtamisen yhteiset periaatteet, johtajien henkilökohtainen kehittyminen ja kuntien välinen vertaisoppiminen yhdistettiin samaan prosessiin.

Organisaatiolle merkitys on ennen kaikkea siinä, että johtamisen odotuksia on voitu sanoittaa yhteisesti ja siirtää yksittäisistä esihenkilökohtaisista toimintatavoista kohti kaupungin yhteistä johtamisen tapaa.

Hankkeessa toteutettiin vuoden mittainen kehittämisprosessi, jossa yhdistettiin henkilöstöltä kerätty tieto, johtoryhmä- ja esihenkilövalmennukset, yhteinen kehittämistyö sekä organisaatioiden välinen vertaisoppiminen. Kehittämisen lähtötilannetta kartoitettiin henkilöstökyselyllä ja haastatteluilla, joiden pohjalta tunnistettiin organisaatiokulttuurin, johtamisen ja henkilöstökokemuksen keskeiset vahvuudet ja kehittämistarpeet.

2.3 Merkitys ulkopuoliselle asiantuntijalle

Hankesuunnitelmassa asiantuntijalle tunnistettiin mahdollisuus kehittää johtoryhmävetoista kulttuurinmuutosta, henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin mittarointia, vertaisoppimisen mallia sekä lyhyitä esihenkilöiden ohjaussessioita. Hankkeen tuottamat kokemukset vahvistavat asiantuntijan ymmärrystä ison kuntasektorin organisaation kulttuuri- ja johtamistavoista.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

3.1 Tutkimuksellinen perusta

Kulttuurianalyysi toteutettiin OCAI-menetelmällä eli Organizational Culture Assessment Instrument -viitekehyksellä. Menetelmä perustuu kilpailevien arvojen viitekehykseen ja tarkastelee organisaatiokulttuuria klaani-, adhokratia-, markkina- ja hierarkiakulttuurin kautta.

Analyysissa yhdistettiin määrällinen henkilöstökysely, haastattelut, palvelualuekohtainen tarkastelu sekä havaintojen vertaaminen kaupungin QWL-tuloksiin. Näin kehittämistä ei rakennettu yleisen johtamisohjelman varaan, vaan toimenpiteet kohdistettiin Salon omassa aineistossa esiin nousseisiin tarpeisiin: arvostavaan vuoropuheluun, oikeudenmukaisuuteen, strategian ja tavoitteiden selkeyteen, vastuun antamiseen sekä luottamukseen ylimpään johtoon.

Valmennuksissa tutkimus- ja kehittämistietoa sovellettiin henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, itsereflektioon, arvostavaan kuunteluun, palautteeseen, psykologiseen turvallisuuteen, GROW-sparraukseen ja muutosjohtamiseen. Oppiminen kytkettiin työssä tehtäviin kokeiluihin, one-to-one-keskusteluihin, tiimipalaveriin ja vertaisryhmien työskentelyyn.

3.2 Ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen asiantuntijakumppaniksi valittiin Pro-Insight Finland Oy / Hälsa Oy sen johtamisen, työkyvyn ja organisaatiokulttuurin kehittämisosaamisen perusteella. Hankkeessa asiantuntijatehtäviä toteuttivat muun muassa Eeva Tikkanen, Linda Witick ja Marjo Matikainen-Kallström. Työ sisälsi toimenpiteinä kulttuurianalyysin käsittelyä, valmennuksia sekä kuntien vertaisoppimisen fasilitointia.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke eteni nykytilan kartoituksesta yhteiseen määrittelyyn, valmennukseen ja arjen toimeenpanoon. Jatkuvuus rakennettiin kyselyjen, kehityssuunnitelmien, johtamisrakenteiden ja vuosikellon varaan.

Kuva 1: Yhteinen suunta -hanke: nykytilatiedosta yhteisesti määriteltäisiin johtamiskäytäntöihin, arjen toimeenpanoon ja jatkuvaan seurantaan.

Ajankohta	Päävaihe ja toteutus
Kesä-syyskuu 2025	Päätös hankkeesta, tiedottaminen, 1.9. kickoff, kulttuurikysely ja haastattelut.

Loka-joulukuu 2025	Kulttuurianalyysi, analyysin purku, johtoryhmän työpajat sekä tavoitekulttuurin ja kulmakivien ensimmäinen luonnostelu.
Tammi-maaliskuu 2026	Johtoryhmän jatkotyöskentely, kolme esihenkilövalmennusryhmää, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, sisäiset sparrausryhmät ja 10.3. kulttuurianalyysiwebinaari.
Kevät 2026	Kuntien välinen vertaisoppiminen, kaupunginjohtajan johtamisiltapäivä 12.5., pulssikysely sekä johtamisen kulmakivien ja käytäntöjen konkretisointi.
Touko-elokuu 2026	Kolmannet valmennuskerrat, muutosjohtaminen, kehityssuunnitelmien päivittäminen ja jatkotoimien suunnittelu. Viimeinen ryhmävalmennus oli 25.8.2026.
Syksy 2026 eteenpäin	Mittareiden määrittely, QWL- ja pulssikyselyt, kaupunginjohtajan johtamisiltapäivät, laajennettu johtoryhmätapaamiset, johtoryhmän yksikkövierailut sekä yhteinen henkilöstötilaisuus.

Aikataulu toteutui pääosin suunnitelman mukaisesti. Käytännön haasteeksi tunnistettiin yhteisten aikojen löytäminen.

Esihenkilöt jaettiin kolmeen valmennusryhmään. Ryhmäprosesseja täydensivät ennakko- ja välitehtävät, sähköinen yhteiskehittäminen, pienet sparrausryhmät, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja kuntien välinen vertaisoppiminen Kempeleen, Salon, Sastamalan ja Urjalan kesken.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

5.1 Tavoitekulttuuri

Hankkeessa muodostettiin Salon kaupungin tavoitekulttuuri: kulttuuri rakentuu yhteisöllisyydestä, avoimuudesta ja rohkeudesta. Sen perusteiksi sanoitettiin yhteisöllisyys ja avoimuus, luottamus ja turvallisuus, rohkeus ja uudistuminen, keskittyminen olennaiseen sekä merkityksellisyys.

5.2 Johtamisen kulmakivet

Yhteiset johtamisen kulmakivet ovat:

1. Tartumme rohkeasti niin mahdollisuuksiin kuin haasteisiin
2. Näemme kaupungin kokonaisuutena
3. Noudatamme yhdenmukaisia toimintatapoja
4. Kohtaamme toisemme arvostavasti

Kulmakivet konkretisoitiin käytännöiksi, kuten keskustelevan ilmapiirin luomiseksi, toimialarajat ylittäväksi yhteistyöksi, selkeäksi viestinnäksi, yhteisten periaatteiden noudattamiseksi, säännöllisiksi kohtaamisiksi ja palautekulttuurin vahvistamiseksi.

5.3 Oppiminen ja käytännön hyödyt

Yhtenä menetelmänä hyödynnettiin organisaatioiden välistä vertaisoppimista, jossa jaettiin kokemuksia, ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Vertaisoppimisen osallistujapalaute oli 4,58/5. Hyödyiksi kuvattiin vertaistuki, kokemusten ja ratkaisujen jakaminen, muiden kuntien näkökulmat sekä oman ajattelun laajeneminen. Sisäisissä sparrausryhmissä korostuivat toisiin toimialoihin tutustuminen, yhteydenottokynnyksen madaltuminen ja kokemus siitä, etteivät johtamisen haasteet ole vain oman yksikön ongelmia.

Valmennuspalaute ei ollut yksinomaan myönteistä. Osallistajat toivoivat alkuvaiheessa selkeämpää ohjeistusta, enemmän teoriaperustaa, konkreettisempaa käsittelyä, johdon näkyvämpää osallistumista ja aidompaa mahdollisuutta vaikuttaa kulmakiviin. Palautteeseen reagoitiin lisäämällä johdon osallistumista myöhempiin valmennuksiin ja painottamalla yhteiskehittämistä.

5.4 Vaikutusten kokonaisarvio

Hanke saavutti keskeiset tavoitteensa: nykytila analysoitiin, tavoitekulttuuri ja kulmakivet sanoitettiin, esihenkilöille rakennettiin yhteinen valmennusprosessi ja jatkotoimet liitettiin kaupungin johtamisrakenteisiin. Sen sijaan koko henkilöstön kokemuksissa tapahtunutta pysyvää muutosta ei vielä voida osoittaa, koska jälkimittaukset ja pidemmän aikavälin seurantatiedot eivät ole vielä käytettävissä.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

6.1 Arvio tavoitteiden saavuttamisesta

Hankkeen uutuusarvo ja innovatiivisuus syntyivät erityisesti siitä, että organisaatiokulttuuria kehitettiin samanaikaisesti tiedolla, johtoryhmän kautta ja organisaatioiden välisellä vertaisoppimisella. Kehittäminen ei perustunut yksittäisiin valmennuksiin, vaan vuoden mittaiseen prosessiin, jossa henkilöstön kokemukset, strategiset tavoitteet, johtamisen käytännöt ja vertaisilta oppiminen kytkettiin yhteen.

Erityistä oli johtoryhmän vahva rooli muutoksen käynnistäjänä ja mahdollistajana. Näin organisaatiokulttuurin kehittäminen kytkettiin osaksi organisaation johtamista eikä erilliseksi henkilöstön kehittämistoimenpiteeksi. Organisaatorajat ylittävä vertaisoppiminen puolestaan mahdollisti kokemusten jakamisen ja hyvien käytäntöjen soveltamisen erilaisissa toimintaympäristöissä.

Tavoite	Arvio
Kulttuurin nykytilan ymmärtäminen	Saavutettu. Laaja kysely, haastattelut ja palvelualuekohtainen analyysi toteutettiin.
Yhteinen tavoitekulttuuri ja johtamisen kulmakivet	Saavutettu tuotostasolla. Sisällöt on määritelty ja julkaistu sisäisesti.
Esihenkilöiden osallistaminen ja valmennus	Pääosin saavutettu. Kolme ryhmää, kehityssuunnitelmat ja sparraus toteutettiin; osallistamisen laatu sai myös kriittistä palautetta.
Vertaisoppiminen	Saavutettu. Sekä kuntien välinen että sisäinen vertaisoppiminen käynnistyivät ja palaute oli vahvaa.
Käytäntöjen juurtuminen	Käynnissä. Vuosikello, kaupunginjohtajan johtamisiltapäivät, one-to-one-keskustelut ja yksikkövierailut tukevat jatkuvuutta.
Mitattava henkilöstövaikutus	Ei vielä arvioitavissa. Jälkimittaukset ja pitkäaikaisseuranta puuttuvat.

Kokonaisuutena hanketta voidaan arvioida onnistuneeksi yhteisen kielen, tietopohjan ja kehittämishankkeen luomisessa. Suurin jatkoriski on, että tavoitekulttuuri ja kulmakivet jäävät viestinnällisiksi määrittelyiksi, ellei niiden toteutumista johdeta, resursoida ja seurata systemaattisesti.

6.2 Jatkotoimenpiteet

1. Määritellään mittarit jokaiselle kulmakivelle ja sisällytetään ne QWL-, pulssi- ja johtamisen seurantaan.
2. Sisällytetään kulmakivet esihenkilöiden perehdytykseen, kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin.
3. Jatketaan johdon yksikkövierailuja sekä johtoryhmän ja palvelualuejohtajien yhteisiä foorumeita.
4. Vakiinnutetaan vertaisryhmät ja toimialat ylittävät yhteistyörakenteet.
5. Yhtenäistetään viestinnän, projektityön ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, mutta säilytetään perustellut palvelualuekohtaiset mukautukset.
6. Raportoidaan vaikutukset vähintään vuosittain henkilöstölle ja yhteistoimintaelimelle.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen sisäinen viestintä toteutettiin henkilöstötiedotteilla, intranetissä, Meidän Salo - julkaisussa, esihenkilöinfoissa, sähköposteissa, webinaarissa, tallenteilla sekä yhteistoimintaelimen ja työsuojelutoimikunnan käsittelyissä. Viestinnän tavoitteena oli läpinäkyvyys, osallistuminen ja johdon sekä henkilöstön yhteisen keskustelun vahvistaminen.

Uutuusarvo syntyy erityisesti siitä, että suuren kuntaorganisaation kulttuurin kehittämisessä yhdistettiin laaja henkilöstöaineisto, johtoryhmävetoinen muutos, kaikkien esihenkilöiden valmennus, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat sekä kuntien välinen vertaisoppiminen. Malli on sovellettavissa organisaatioihin, joissa on useita ammatillisia alakulttuureja, hajautettu palvelurakenne tai tarve yhdenmukaistaa johtamista organisaatiouudistuksen jälkeen.

Muille organisaatioille siirrettävissä oleva malli muodostuu kuudesta osasta: nykytilan analyysi – yhteinen tavoitekulttuuri – johtamisen kulmakivet – johtoryhmän ja esihenkilöiden yhteiskehittäminen – vertaisoppiminen – mittarointi ja juurruttaminen.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

8.1 Salon kaupunki

Hanna Visuri
koulutussuunnittelija, hankkeen projektipäällikkö
Henkilöstöpalvelut, Salon kaupunki
Tehdaskatu 2, 24100 Salo
Puhelin: +358 44 778 2277
Sähköposti: hanna.visuri@salo.fi

Christina Söderlund
henkilöstöjohtaja, hankkeen vastuuhenkilö
Puhelin: +358 44 778 2103
Sähköposti: christina.soderlund@salo.fi

8.2 Ulkopuolinen asiantuntija

Pro-Insight Finland Oy / Hälsa Oy

Mari Sydänmaanlakka

Sähköposti: mari.sydanmaanlakka@halsa.fi