

TSR-kehittämishanke: Yhteinen suunta

Mahdollistajat –tapaaminen 8.5.2026



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Kehittämishanke

- Työsuojelurahaston päätös 8.5.2025
- Hankkeen rahoittajana toimii Työsuojelurahasto ja se toteutetaan yhteistyössä Pro-Insight Finland Oy:n ja Hälsa Oy:n kanssa.
- Käynnistyi syyskuussa 2025 ja päättyy elokuussa 2026.
- Mukana neljä kuntaorganisaatiota: Kempele, Salo, Sastamala ja Urjala.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

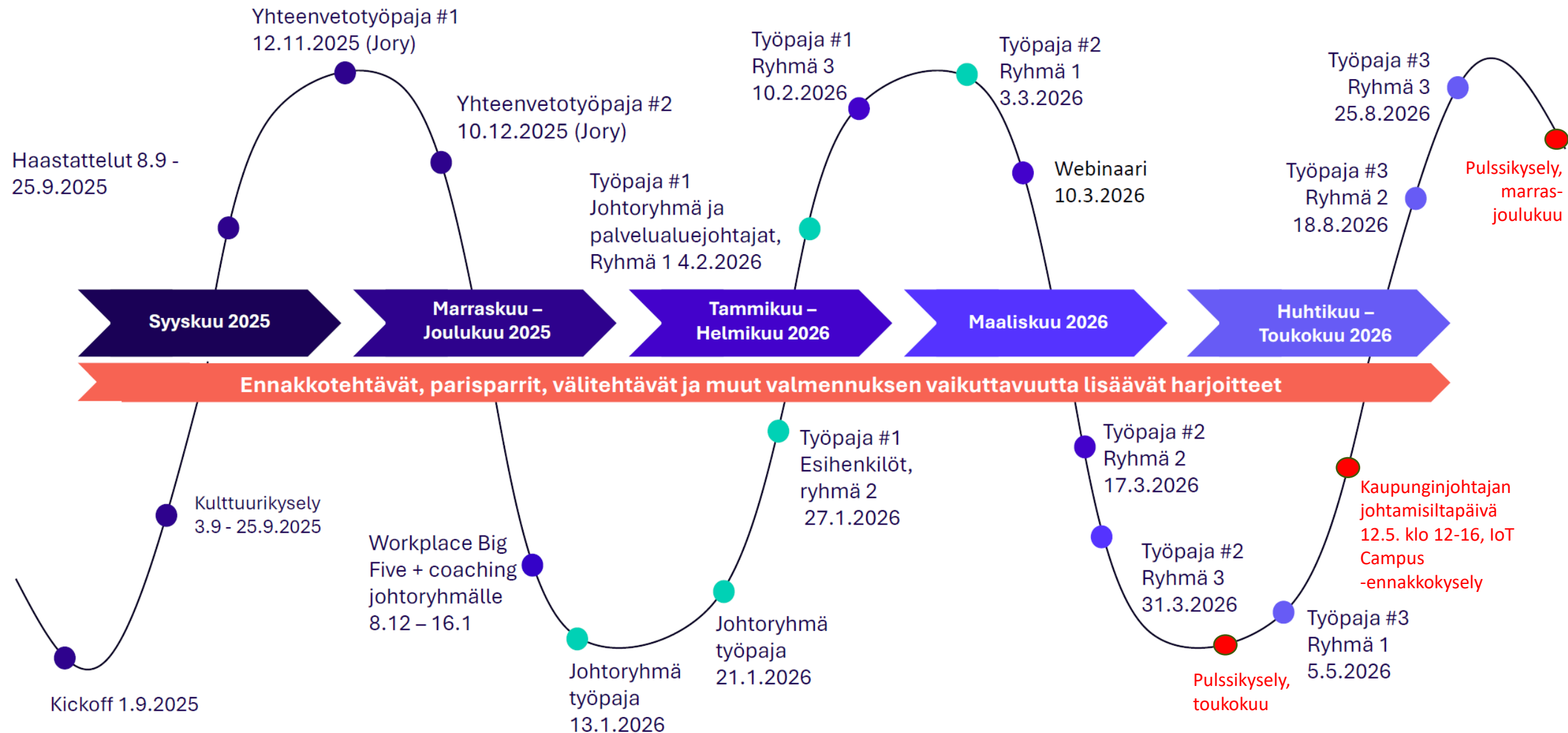
Hankeen tavoitteet



- Kehittämishankkeen tavoitteena on vahvistaa Salon kaupungin johtoryhmän yhteistä toimintakulttuuria sekä selkiyttää uuden organisaation palvelualuejohtajien johtajuutta. Tavoitteena on luoda kaikille esihenkilöille yhteinen, arvoihin perustuva tapa toimia esihenkilönä ja lisätä johtamisen avoimuutta. Hanke toteutetaan osallistavin ja käytännönläheisin menetelmin, yhteiskehittämisen periaatteella.
- Hanke toteutetaan koko Salon kaupungin organisaatiossa, kohdistuen erityisesti ylimpään johtoon ja kaikkiin esihenkilöihin. Hankkeessa painottuu johtoryhmän rooli, sillä sen tehtävänä on linjata ja jalkauttaa yhtenäistä johtamiskulttuuria koko organisaatioon. Johtoryhmä toimii suunnannäyttäjänä ja rakenteiden luoja, ja sen kautta haluttu organisaatiokulttuuri saa konkreettisen muodon.
- Hankkeen päättyessä vuonna 2026 Salon kaupungissa on käytössä yhtenäinen, kaupungin arvoihin perustuva johtamisen filosofia, joka kokoaa yhteen halutun organisaatiokulttuurin suunnan ja tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilötyö pohjautuu avoimuuteen, rohkeuteen, vastuullisuuteen ja ystävällisyyteen, ja nämä arvot ohjaavat kaikkia kaupungin johtamiskäytäntöjä. Lisäksi käytössä ovat ajantasaiset ja yhtenäiset johtamisperiaatteet, jotka
- vastaavat nykykäytäntöä hyvästä johtamisesta ja perustuvat oikeudenmukaisuuden, inhimillisyyden ja avoimuuden periaatteisiin.



Valmennusohjelman aikataulu



Nykytilan kartoitus, kulttuurianalyysi



- Syyskuussa 2025 henkilöstökysely:
 - Koko henkilöstölle lähetettiin auditointikysely, johon tuli 863 vastausta (vastausprosentti 45).
 - Pidettiin 30 henkilökohtaista haastattelua kaupunginjohtajan johtoryhmälle, palvelualuejohtajille, pääluottamusedustajille ja seitsemälle henkilöstön edustajalle.
- Kyselyn väittämillä haettiin ymmärrystä siitä miten ihmiset kokevat organisaation johtamisen, työyhteisön, oman työn ja tulevaisuuden.

Mihin tarttumalla saadaan ihmisiä mukaan ja suhtautumaan työpaikkaan positiivisesti?

- Arvostava vuoropuhelu
- Oikeudenmukaisuus
- Selkeä strategia ja tavoitteet
- Vastuun antaminen ja päätöksenteko
- Luottamus ylimpään johtoon



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Salon kaupungin tavoitekulttuuri



Salon kaupungin kulttuuri rakentuu yhteisöllisyydestä, avoimuudesta ja rohkeudesta. Arvostamme toistemme työtä, jaamme tietoa avoimesti ja kehitämme osaamista yhdessä. Tartumme uusiin mahdollisuuksiin, keskitymme olennaiseen ja luomme ilmapiirin, jossa jokainen kokee työnsä merkitykselliseksi.

Salon kaupungin organisaatiokulttuurin perusteet

- **Yhteisöllisyys ja avoimuus**

Rakennamme yhdessä kaupunkia, jossa arvostamme toistemme työtä ja kohtaamme aidosti. Kuuntelemme, keskustelemme ja kunnioitamme erilaisia näkemyksiä.

- **Luottamus ja turvallisuus**

Luomme ilmapiirin, jossa jokainen voi osallistua ja jakaa osaamistaan. Vahvistamme yhteistyötä yli palvelualueiden ja poistamme siiloja.

- **Rohkeus ja uudistuminen**

Tartumme uusiin mahdollisuuksiin avoimin mielin, kokeilemme uutta ja teemme ratkaisuja, jotka vievät kaupunkia eteenpäin. Opimme yhdessä ja juhlistamme onnistumisia.

- **Keskittyminen olennaiseen**

Suunnittelemme ja toimimme niin, että strategia ohjaa arkea. Kohdistamme energiamme tulevaisuuteen ja kehitykseen.

- **Merkityksellisyys ja ylpeys**

Koemme työmme tärkeäksi ja tunnemme ylpeyttä kaupungin tavoitteiden toteuttamisesta.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Johtamisen kulmakivet ja yhteiset johtamiskäytännöt



1. Tartumme rohkeasti niin mahdollisuuksiin kuin haasteisiinkin

- Luomme tiimeissä keskusteleavan ilmapiirin, jossa voi tuoda esiin omia näkemyksiä.
- Kehitämme rohkeasti uusia käytänteitä ja uskallamme luopua toimimattomasta.

2. Näemme kaupungin kokonaisuutena

- Syvennämme yhteistyötä yli toimialarajojen, jotta kehitymme yhdessä paremmaksi.
- Viestimme selkeästi ja ymmärrettävästi läpi koko organisaation.

3. Noudatamme yhdenmukaisia toimintatapoja

- Toimimme samojen periaatteiden mukaisesti ja jaamme hyviä toimintamalleja.
- Varmistamme, että henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys sovituista käytännöistä.

4. Kohtaamme toisemme arvostavasti

- Varaamme säännöllisesti aikaa kohtaamisille
- Vahvistamme palautekulttuuria



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Mitä seuraavaksi – nyt on toimeenpanon aika



- Nyt on aikaa viestiä, vuorovaikuttaa ja antaa palautetta eri suuntiin kulttuurianalyysistä, kaupungin tavoitekulttuurista sekä johtamisen kulmakivistä ja yhteisistä johtamiskäytännöistä. Ja tietysti toimia niiden suuntaisesti.
- Esihenkilön rooli johtamisen eri suunnissa; miten voi auttaa johdettavia, entä vertaiskollegoita, entä omaa esihenkilöä, tai hänen esihenkilöään?
- Pysähtyminen yhdessä tiimin/työyhteisön kanssa sopivassa hetkessä Salon kaupungin tavoitekulttuurin äärelle. Keskustelun käyminen siitä, mitä hyvää halutaan säilyttää, mistä toimimattomasta luopua ja mitä uutta tarvitaan tilalle, jotta toimitaan tavoitekulttuurin suunnassa.
- Esihenkilöiden kehityssuunnitelma ja valmennuksesta saatujen hyvien työkalujen haltuunotto (esim. tiimipalaverin kehittäminen, Grow-malli, arvostava kuunteleminen jne.)
- Sparrausryhmien kanssa kokoontuminen. Sparrailu kehitystavoitteista sekä toimialat ylittävän yhteistyön lisäämistä. Onnistumisten jakaminen. Epäonnistumisiakin kannattaa jakaa, niistä voi oppia paljon. Palautteen antaminen toisille tärkeää.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund