Jaana Utti - Esa Matikainen (toim.)

PÄIJÄT-HÄMEEN HENKILÖSTÖLINJAUKSET

Kunnat ja suurimmat kuntayhtymät

PÄIJÄT-HÄMEEN PALVELURAKENNEUUDISTUS -PROJEKTI

PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO A172 * 2008

PÄIJÄT-HÄMEEN HENKILÖSTÖPOLIITTISET LINJAUKSET

KUNNAT JA SUURIMMAT LINJAUKSET

PÄIJÄT-HÄMEEN PALVELURAKENNEUUDISTUS -PROJEKTI

Toimittaneet
Jaana Utti - Esa Matikainen
Aspectum Public Oy

PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO
A172 *2008

ISBN 978-951-637-166-8
ISSN 1237-6507

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE 8

1. JOHDANTO 9

1.1 Tiivistelmä 9

1.2 Kehittämisen periaatteet 9

1.2.1 Tuulentupien sijaan konkreettisia askeleita 9

1.2.2 Painopiste henkilöstöasioiden hoidosta henkilöstöjohtamiseen 9

1.2.3 Parhaan hyödyn näkökulma 10

1.2.4 Kuntatyöntekijä on ammattilainen 10

1.2.5 Roolit selkeiksi ja yhteinen ymmärrys henkilöstöasioissa 10

1.2.6 Suoraa puhetta 10

2. TYÖN TAUSTA 11

2.1 Monimuotoista kehittämistä henkilöstöasioissa 11

2.2 Henkilöstöpalvelut muutoksen tuulissa 12

2.3 Miten henkilöstöjohtaminen Päijät-Hämeessä? 14

3. TYÖN ETENEMINEN 16

3.1 Haastattelut 16

3.2 Työpajat 17

4. KEHITTÄMISEHDOTUKSET 21

4.1 Yhteinen perusta 21

4.1.1 Yhteisiä pelisääntöjä 21

4.1.2 Yhteisiä mittareita 21

4.1.3 Henkilöstön kuuleminen 22

4.2 Yhteistä koulutusta 22

4.2.1 Päijät-Hämeen koulutuskonsernin roolin kehittäminen 22

4.2.2 Esimiestyön koulutus ja työkalupaketti 23

4.2.3 Muutosvalmennus 23

4.2.4 Jatkokoulutus 24

4.2.5 Valmennus asiakaskohtaamisiin 24

4.3 Kuntatyönantajan houkuttelevuuden kehittäminen 24

4.3.1 Ennakointi ja oppilaitosyhteistyö 24

4.3.2 Tuhat kuntauraa tarjolla – omin identiteetein 25

4.3.3 Kuntatyönantajan maineen rakentaminen 26

4.3.4 Pienet edut 26

4.4 Henkilöstöjohtamisen ydinprosessit 26

4.4.1 Henkilöstöjohtaminen näkyväksi kaikissa organisaatioissa 26

4.4.2 Työhyvinvoinnin foorumi 27

4.4.3 Osaamisen kehittämisen foorumi 27

4.4.4 Esimiestyön ja johtamisen kehittämisen foorumi 27

4.4.5 Selkeyttä roolijakoihin 28

4.5 Lisää liikkuvuutta ja joustavuutta 28

4.5.1 Tehtäväkierto oppimisen välineenä 28

4.5.2 Siirtyminen helpommaksi 29

4.5.3 Urapolut esimiehestä asiantuntijaksi 29

4.5.4 Vakanssijärjestelmän tarkastelu 29

4.6 Palkkaus ja palkitseminen 30

4.6.1 Yhteiset linjat 30

4.6.2 Palkitseminen 30

4.7 Rakenteellisia uudistuksia 30

4.7.1 Määräaikaisen työvoiman osakeyhtiö 30

4.7.2 Palkkalaskenta 31

4.8 Yhteinen ostoprosessi ja yhteinen työterveyshuolto 31

5. LIITTEET 32

5.1 Ohjausryhmän kokoonpano 32

5.2 Haastattelut 32

5.3 Asiantuntijat 33

ESIPUHE

Päijät-Hämeen palvelurakenneuudistuksen tavoitteena on rakentaa yhteisesti hyväksytyt palveluiden toteuttamistapamallit, joissa palvelujen laatu, tavoitettavuus, kattavuus ja saatavuus ovat yhtäläiset ja tasa-arvoiset koko Päijät-Hämeen alueella.

Henkilöstöllä on merkittävä asema kuntapalveluiden uudistamisessa. Kuntien nykyisestä henkilökunnasta valtaosa tulee siirtymään eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä. Palvelut tulee turvata tilanteessa missä henkilöstön niukkuus on tosiasia. Rakentamalla yhteistä ja yhdenmukaista kuntien toimintamallia ja perusrakennetta kyetään kehittämään, ohjaamaan ja johtamaan palvelutuotantoa ja vahvistamaan alueen osaamista ja kilpailukykyä tehokkaammin.

Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen toteuttamiseen tähtäävät uudelleenjärjestelyt sekä Kunta- ja palvelurakenneuudistusta ohjaavassa laissa tarkoitettujen selvitysten ja suunnitelmien valmistelu toteutetaan yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön edustajien kanssa (Puitelaki 13 § 1. mom.). Päijät-Hämeen palvelurakenneuudistus –projektin organisointivaiheessa päätettiin, että henkilöstöjärjestöt ovat alusta saakka mukana prosessissa omana työryhmänään. Vain tällä tavalla voidaan varmistaa se, että henkilöstön näkökulma välittyy oikeanlaisena.

Henkilöstön kannalta tulevissa rakenteellisissa muutoksissa oleellista on se, miten muutos toteutetaan ja miten muutoksen johtaminen hoidetaan. Kysymys siitä, tapahtuvatko muutokset toiminnallisesti vai rakenteisiin kohdistuen lienevät sivuseikkoja. Sen sijaan merkitystä on sillä miten muutoksen valmistelu nimenomaan henkilöstön kanssa tapahtuu. Kun hallinnollisia tai toiminnallisia rakenteita muutetaan, kyse ei ole pelkästään byrokratian muuttamisesta. Muutos kohdistuu ennen muuta henkilöstöön. Siirtymävaiheen henkilöstöjohtamisen ja muutoksen hoitamistapa vaikuttaa olennaisesti mm. kunnan työnantajaimagoon, henkilöstön sitoutumiseen ja muutoksen onnistumiseen.

Päijät-Hämeen palvelurakenneuudistus –projektin väliraportin käsittelyn yhteydessä, keväällä 2007, henkilöstöjärjestöjen edustajat esittivät, että samalla kun jatkossa selvitetään, mitä palveluja tuotetaan ja miten, pitää laatia myös yhteinen suunnitelma siitä, mitä uudella tavalla järjestetty palvelutuotanto edellyttää henkilöstörakenteelta ja henkilöstön osaamiselta. Tämä tarkoitti yhteisten henkilöstöpoliittisten linjausten laatimista.

Henkilöstöpoliittisissa linjauksissa tuli ottaa huomioon monia organisaatioiden sisäiseen toimintatapaan liittyviä asioita. Ulkopuolisen asiantuntijan rooli selvityksen teossa on tästä syystä merkittävä. Organisaatioista riippumaton selvityshenkilö näkee muutokseen liittyviä asioita eri tavalla ja usein myös innovatiivisemmin kuin organisaatioissa tiukasti oman työn puitteissa kiinni olevat henkilöt. Tarkasteltavia asioita olivat mm. miten tulevasta työvoiman niukkuudesta huolimatta palvelut saadaan järjestettyä, henkilöstön rekrytointi ja pysyvyys, oikeudenmukainen kannustinjärjestelmä, henkilöstön kehittäminen, osaamisen ylläpitäminen ja varmistaminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä johtaminen.

Kiitämme Aspectum Public Oy:tä asiantuntijanäkemyksen esittämisestä Päijät-Hämeen kuntien henkilöstölinjauksiksi. Esityksiin tulee tarttua ennakkoluulottomasti ja yhteistoimin edistää parhaiden käytäntöjen toteutumista.

Päijät-Hämeessä lokakuussa 2008

Mika Kari
Johtoryhmän puheenjohtaja
Päijät-Hämeen Palvelurakenneuudistus –projekti

1. JOHDANTO

1.1 Tiivistelmä

Selvitys on asiantuntijanäkemys Päijät-Hämeen henkilöstöjohtamisen tilanteesta ja ehdotukset siten asiantuntijaehdotuksia. Ohjausryhmän jäsenten näkemykset poikkeavat varmasti monelta osin. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin henkilöstöjohtaminen on organisoitu ja resurssoitu näkemyksemme mukaan erittäin hyvin. Siksi koulutuskonsernille esitetyt ehdotukset eivät tuo muutosta muuten kuin vahvistuneena palvelutuottajan roolina ja osallistumisena yhteisiin asioihin. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä kokee liittyvänsä monissa henkilöstöjohtamisen asioissa valtakunnallisiin toimijoihin, joten sen liittyminen ehdotuksiin on syytä harkita tapauskohtaisesti.

Suurimmat hyötyjät yhteisistä linjauksista ovat kunnat. Lahden kaupungin kohdalla voi useissa tapauksissa olla haasteellista nähdä yhteisten linjausten hyöty. Lähes 6000 hengen organisaationa se pärjäisi henkilöstöasioissa itsekin.

Ehdotuksissa tähtäämme henkilöstöjohtamisen ydinprosessien vahvistamiseen, liikkuvuuden ja joustavuuden lisäämiseen organisaatiossa, kuntatyönantajan maineen kehittämiseen, palkkauksen ja palkitsemisen yhdenmukaisuuteen, yhteiseen mitattavaan perustaan ja yhteiseen koulutusjärjestelmään. Ehdotamme myös henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen viemistä eteenpäin, osakeyhtiöpohjaista varahenkilöjärjestelmää ja työterveyshuollon tuottamista yhteisessä organisaatiossa kolmena rakenteellisena uudistuksena. Ehdotukset ovat tämän raportin kohdassa 4. Kaikki ehdotukset ovat sellaisia, että olemme nähneet niiden tai niiden sovellusten toimivan käytännössä.

Ehdotusten taustalla on maakunnallinen hyöty ja toivomme, että organisaatiot voivat tarttua ehdotuksiin silloinkin, kun ne ovat pääasiassa antavana osapuolena.

1.2 Kehittämisen periaatteet

Kehittämisen periaatteet toimivat pohjana tehdyille ehdotuksille. Eri vaihtoehtoja on arvioitu sen perusteella, miten ne toteuttavat näitä periaatteita. Ne on muodostettu haastattelujen ja erityisesti työpajoissa käytyjen keskustelujen ja kuultujen kommenttien perusteella.

1.2.1 Tuulentupien sijaan konkreettisia askeleita

Yhteistyön kehittämisessä on pystyttävä löytämään konkreettisia, arjen työtä hyödyttäviä kohteita.

1.2.2 Painopiste henkilöstöasioiden hoidosta henkilöstöjohtamiseen

Kaikissa organisaatioissa vain taitava, strategisen tason henkilöstöjohtaminen voi mahdollistaa tulevaisuuden menestyksen. Perinteiseen henkilöstöhallintoon kuluu kuitenkin valtaosa ajasta. Rutiinit ovat tai voivat olla samat kaikissa organisaatioissa – niitä voidaan tehdä yhdessä ja karsia. Strateginen henkilöstöjohtaminen on organisaatiokohtaista, koska se nivoutuu täysin organisaation strategiaan.

1.2.3 Parhaan hyödyn näkökulma

Tiukalla olevat henkilöstöpalveluiden resurssit kannattaa suunnata niin, että saadaan paras mahdollinen hyöty. Kehittämishankkeet on syytä valita niin, että kokonaishyöty on suurin mahdollinen. Esimerkiksi hallinnon tehostaminen rutiineissa yhden henkilön työpanoksen säästö ei ole kovin merkittävä, mutta jos työpanos suunnataan organisaation tehokkuuden hakemiseen, voi hyöty olla moninkertainen. Selvityksessä ei ole lähdetty hakemaan keinoja minimoida henkilöstöpalveluiden henkilömäärää, vaan lisätä niiden vaikuttavuutta organisaation tuottavuuteen ja menestykseen.

1.2.4 Kuntatyöntekijä on ammattilainen

Rekrytoinnissa, johtamisessa ja yleisessä keskustelussa kuntatyöntekijää kohdellaan aikuisena ammattilaisena. Hänelle annetaan mahdollisuus toimia ammattialaisena ja edellytetään sitä kaikissa tilanteissa. Ammattilaisen työllä on vaatimukset, joiden täyttäminen jatkuvasti on työn tekemisen edellytys. Erityisesti tärkeää asenne on esimiesten kohdalla. Ammattilaisuus edellyttää sosiaalisen työllistämisen roolin selvää erottamista kuntatyöstä ja napakkaa esimiesotetta.

1.2.5 Roolit selkeiksi ja yhteinen ymmärrys henkilöstöasioissa

Henkilöstöjohtamisen organisointi ja näkyväksi tekeminen on välttämätöntä. Poliittisen johdon ja virkamiesten välinen roolitus on saatava selkeäksi tehokkaan henkilöstöjohtamisen aikaansaamiseksi. Koulutuskonsernin kohdalla rooliristiriitaa ei ole.

1.2.6 Suoraa puhetta

Raportissa ei ole kätkettyjä piilomerkityksiä, vaan sanotaan suoraan, miten asioita voitaisiin lähestyä. Organisaatioiden ja viimekädessä päättäjien tehtävänä on valita, mitä ehdotuksista lähdetään viemään eteenpäin.

2. TYÖN TAUSTA

Paras-hankkeen toimeenpanoa valmistelee Päijät-Hämeessä kuntajohtajista muodostuva valmisteluryhmä. Se on antanut toimeksiannon seutuhallinnolla teettää Päijät-Hämeen suurimpia kuntia ja kuntayhtymiä koskevat henkilöstölinjaukset valmistelumateriaaliksi omalle työlleen. Työn tarkoituksena on löytää ehdotuksia, joissa yhdessä tai yhteisin linjauksin toimien voitaisiin saavuttaa hyötyjä.

Hankkeen ohjausryhmänä toimii organisaatioiden henkilöstöjohdosta muodostettu ohjausryhmä. Ohjausryhmä on ohjaajaroolinsa lisäksi toiminut aktiivisesti linjauksia valmistelleissa työpajoissa. Tässä raportissa tehdyt ehdotukset on muodostettu taustatyön ja työpajatyöskentelyn pohjalta. Ehdotukset ovat kuitenkin viime kädessä asiantuntijanäkemyksiä. Ohjausryhmä ei ole sisällöllisesti tuottanut raporttia.

2.1 Monimuotoista kehittämistä henkilöstöasioissa

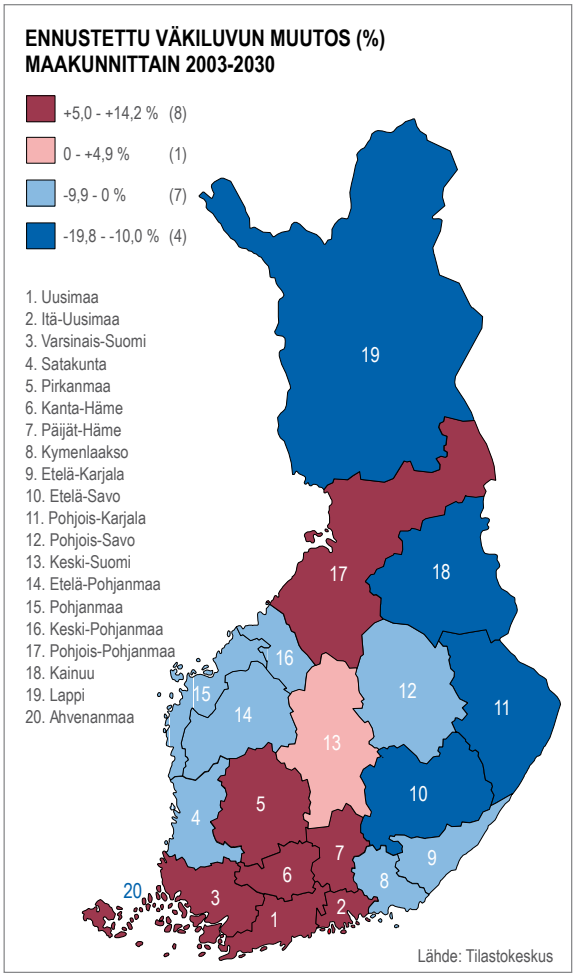
Päijät-Hämeessä on henkilöstöasioiden yhteistyöllä pitkä ja tuloksellinen historia. Tällä hetkellä etenee useita hankkeita eri kokoonpanoissa. *Seutuhenkiryhmä* muodostuu henkilöstöjohdosta. Se on eri muodoissaan yli 20 vuoden ajan kokoontunut säännöllisesti eri teemojen, kehittämiskohteiden ja yhteisen keskustelun merkeissä. Vuosien aikana se on kasvanut kattamaan lähes kaikki selvitystyön organisaatiot, viimeisimmät pari vuotta sitten. Seutuhenkiryhmän, joka oli täydennetty Hartolan ja Artjärven edustajilla, toimiminen ohjausryhmänä toi selvitystyöhön mukaan organisaatioiden erityispiirteet, antoi perspektiiviä ja sitoi hanketta muihin kehittämisprosesseihin.

Työterveyshuollon yhtiöittämishanke vaikutti työhön selkeyttämällä henkilöstöpalveluiden suhteen työterveyshuoltoon nimenomaan asiakassuhteeksi. *Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen* eteneminen konkreettisella tehtävätasolla, on tehnyt järkeväksi ottaa kantaa palkkalaskentaan ja siihen läheisesti liittyviin prosesseihin vain yleisellä tasolla. *Uusi kunta –selvitystyö* kattaa kuntien yhteisesti organisoidut henkilöstöpalvelut jättäen henkilöstölinjauspohdinnan uuden kunnan ja molempien kuntayhtymien välille. Siksi ehdotuksia on pohdittu ja ne ovat sovellettavissa myös kuntarakenteen mahdollisissa muutoksissa. Ehdotukset on pyritty tekemään linjassa *Seudun vetovoima -hankkeessa* etenevän työn kanssa. Rekrytointijärjestelmä tulee käytännössä olemaan sijaisrekrytointijärjestelmä.

2.2 Henkilöstöpalvelut muutoksen tuulissa

Suomi elää mittavissa muutoksissa. Väestörakenteen muutokset ja sen seurannaisvaikutukset kuntatyönantajan kannalta ovat merkittäviä. Päijät-Hämeen väestö kasvaa tasaisesti tulevina vuosina. Väestön ikääntyessä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarve kasvaa. Väestön ikääntyminen aiheuttaa muutoksia tarvittavissa palveluissa kaikilla toimialoilla. Palvelujen uusiutuessa on myös osaamisen kyettävä uusiutumaan. Muuttovoiton takia Päijät-Hämeen päiväkoti- ja perusopetuksen ikäluokat eivät olennaisesti pienene, joten palvelutarpeen alenemaa ei ole. Resursseja ei voi merkittävästi siirtää toimialalta toiselle.

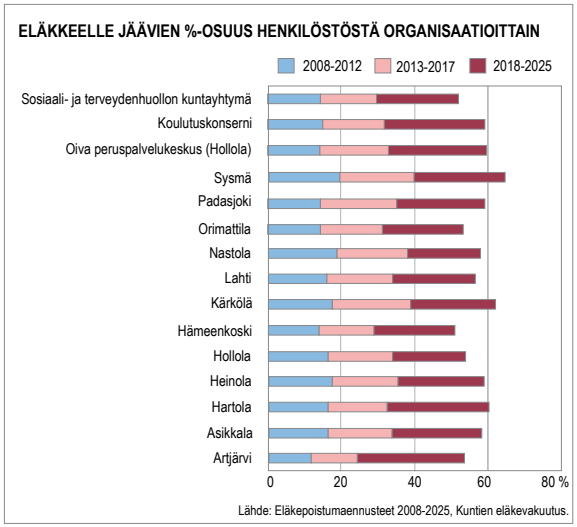
Samalla kun palvelutarve kasvaa, pienenee työikäinen ikäluokka. Julkinen sektori ei voi seudun elinvoiman säilyttämisen takia ottaa nykyistä suurempaa osaa työvoimasta – käytännössä kasvava palvelutarve on pystyttävä täyttämään nykyistä pienemmällä henkilöstömäärällä. Eläkepoistuman osittainenkin korvaaminen edellyttää uudenlaisille rekrytointimarkkinoille siirtymistä – markkinoille, joilla uusin keinoin kilpaillaan

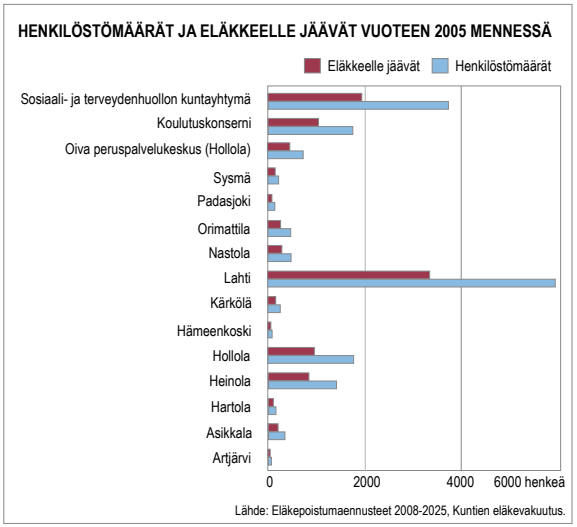


Päijät-Hämeessä väestö kasvaa. Se tuo mahdollisuuksia ja helpottaa olennaisesti ratkaistavien haasteiden kenttää. Kasvu on hyvin hentoa – 201000 asukkaasta noustaan 211000 tasolle tasaisesti kolmenkymmenen vuoden aikana. Syntyvyyden enemmyys on vähäistä, väestökasvu tulee muuttoliikkeestä ja muuttovoitto on 500 henkilön luokkaa, mutta se kätkee alleen mittavan dynamiikan: yli 10000 ihmistä muuttaa pois maakunnasta ja enemmän vielä maakuntaan joka vuosi. Muuttajat ovat valtaosin työikäisiä ihmisiä ja heidän lapsiaan. Maakuntatason väestökasvu syntyy maakunnan eteläosissa. Mitä tämä merkitsee henkilöstöasioissa? Työvoiman liikkuvuus on suurta, työssäkäyntialueet kasvavat, kilpailussa työvoimasta kilpailijat ovat kartan punaisella alueella. Kasvu ja kasvukeskukset vetävät puoleensa etenkin nuoria. Lahden seutu on kasvukeskus, mutta pohjoinen maakunta ei ole. Millä eväin maakunta kilpailee osaavasta työvoimasta?

osaavasta työvoimasta. Nuoren ikäluokan arvostukset ovat muuttuneet: työn joustavuus, työn merkitys, vaikutusmahdollisuus omaan työhön, hyvä johtaminen ja mahdollisuus kehittyä ammattilaisena ovat ainakin niitä asioita, joita työmarkkinoille tulevat arvostavat työpaikkaa valitessaan. Palveluiden kehittämisen ja osaamisen uudistamisen tarve on suurempaa kuin koskaan kuntasektorilla. Uusi tilanne asettaa suuria haasteita henkilöstöjohtamiselle ja kaikille henkilöstöpalveluiden prosesseille.

> *Henkilöstöjohtamisen suuri haaste on rekrytointi. Se on arkipäivää jo nyt sosiaali- ja terveysalalla ja nopeasti myös muilla kunta-aloilla.*





Eläkepoistuma on suurta – kymmenessä vuodessa eläkkeelle siirtyy kolmannes henkilöstöstä. Sen korvaaminen on nähty rekrytoinnin ja viestinnän kysymyksenä. Se on sitäkin, mutta ennen kaikkea kuntatyön sisällön ja rakenteen on muututtava. Organisaatioiden välillä on eroja: hallittavin tilanne on Hämeenkosken kunnassa ja sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä, haasteellisin Oiva-peruspalvelukeskuksessa, Hartolassa ja Kärkölässä.

Eläkepoistumaa tulee henkilöstöjohtamisen näkökulmasta hoitaa myös pysyvyyttä kehittämällä. Se on mm. eläkkeelle siirtymisen joustavuuden lisäämistä ja työhyvinvoinnin johtamista.

Rekrytoinnin osalta muutos näkyy myös rekrytointialueen muutoksena. Päijät-Hämeeseen muuttaa vuosittain yli 6000 ihmistä, Päijät-Hämeestä pois 5500. Liikkuvuus on pääosin alle 45-vuotiaiden liikkuvuutta. Päijät-Hämeessäkin julkisen sektorin korkea-asteen liikkuvuus on suurta, uusimmat tilastokeskuksen luvut ovat vuodelta 2004. Niiden mukaan korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden liikkuvuusaste (työssäkäyntikunta muuttuu) on julkisen hallinnon osalta 18,8 ja terveydenhuollon osalta 20,7. Terveydenhuollon osalta Uudenmaan luku on yli 30. Päijät-Hämeessä terveydenhuollon osalta alle 24-vuotiaiden liikkuvuusaste on lähes 60 ja yli 44-vuotiaiden alle 14. Rekrytointihaaste on pääosin terveydenhuollon haaste ja sen kohdalla Päijät-Hämeen rekrytointialue ulottuu ainakin Helsingistä Tampereelle. Rekrytointiponnistelut ja pysyvyyden lisäämisen ponnistelut kannattaa kohdistaa erityisesti nuoreen ikäluokkaan.

Yhteiskunnalliset muutokset ja teknologia ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan työhön keskeisesti. Uudet osaamisvaatimukset koskettavat kaikkia kuntatyön ammatteja. Esimerkiksi tietotekniikan taidot ja asiakaskohtaamisten osaaminen ovat keskeisiä kuntatyön tuottavuustekijöitä lähes kaikissa ammateissa. Osaamisen puoliintumisajan arvioidaan olevan viisi vuotta: viiden vuoden kuluttua vain puolet siitä osaamisesta, mikä ihmisellä tällä hetkellä on, on käyttökelpoista. Ellei tuon käyttökelvottomaksi jääneen puoliskon paikalle saada uutta, syntyy riittämättömyyden tunnetta, levottomuutta tulevaisuudesta ja vääriä valintoja työpanoksen suuntaamisessa olennaiseen. Osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi ja osaamisen kehittämisen on kuuluttava keskeisenä sisältönä itse työhön. Myös työn on muututtava jatkuvasti osaamisen kehittymisen myötä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä merkitsee lisääntyvää ennakoivaa otetta, johtamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista.

■ Henkilöstöongelmia ei ole mahdollista ratkaista sisäisellä kilpailulla. Siksi kannattaa linjata yhdessä ja tunnistaa todelliset kilpailijat.

Työn sisältöjen muuttumisen yhtenä perusteena on työmarkkinoille tulevien tietoisuus oman osaamisen kehittämisen tärkeydestä. Toinen peruste on palvelutarpeen kasvu ja työssä käyvän ikäluokan pieneneminen. Julkisen sektorin osuus työvoimasta ei voi kasvaa, mutta maakunnan elinvoiman kannalta on mahdotonta ajatella, että yksityinen sektori ei pystyisi täyttämään työvoimatarvettaan. Asiaa ei voida muuttaa edes kansainvälisen muuttoliikkeen avulla. Käytännössä kasvava palvelutarve on pystyttävä täyttämään nykyistä vähemmällä työmäärällä. Tehtävistä, joita ilman voidaan tulla toimeen, on voitava luopua. Olemassa olevat resurssit on pystyttävä suuntaamaan parhaan asiakashyödyn näkökulmasta joustavasti ja ”kerralla kuntoon” - periaate on pystyttävä omaksumaan uudella tavalla. Nykyisellä, hyvälläkään, tavalla tehden emme pysty selviämään tulevaisuuden kuntatyönhaasteista, koska haasteen ratkaiseminen resursseja lisäämällä ei ole mahdollista.

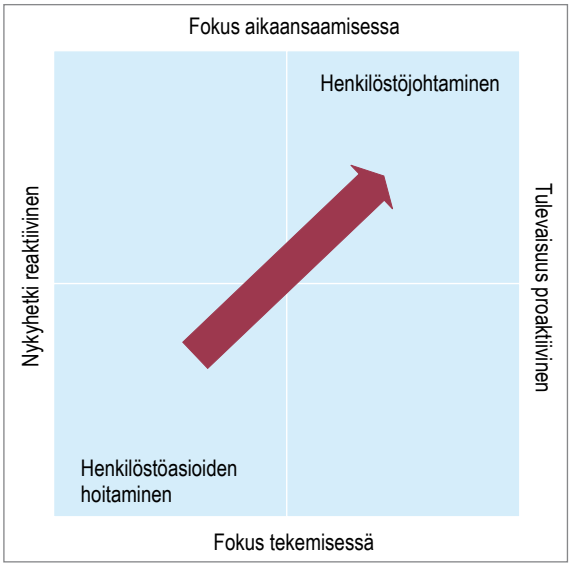
■ Osaamisen ja työn sisältöjen johtaminen jatkuvana prosessina on noussut keskeiseksi organisaation tuottavuuden tekijäksi.

2.3 Miten henkilöstöjohtaminen Päijät-Hämeessä?

Tässä esitettävä nykytilan kuvaus perustuu haastatteluihin, keskusteluihin, työvihkoihin, vertailuihin, kuntien kokousten listoihin ja taustaselvitykseen, josta asiantuntijamme ovat muodostaneet kokonaiskäsityksen. Todellisuus voi olla tässä esitetty tai hieman erilainen. Olemme vakuuttuneita siitä, että tämän suuntainen se on. Päijät-Hämeessä henkilöstöjohtamisen tilanne ei ole heikompi, kuin kunta-alalla yleensä. Päinvastoin. Monilla alueille Päijät-Hämessä ollaan hyvin edistyksellisiä ja erityisesti yhteistyössä on edetty selkein konkreettisin askelin. Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole maakuntien välinen kilpailu. Emme vertaa Päijät-Hämeen kuntatyönantajien henkilöstöjohtamista kuntatyönantajien henkilöstöjohtamiseen Suomessa. Ajattelemme henkilöstöjohtamista vastauksena organisaation tulevaisuuden haasteisiin. Näkemykseemme on vaikuttanut kokemuksemme kunnan henkilöstöjohtamisesta, mutta myös näkemys henkilöstöjohtamisesta yksityisellä sektorilla.

■ Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen on strategista resurssien suuntaamista parhaan asiakashyödyn näkökulmasta. Katse kaukana – teot lähellä.

Henkilöstöjohtamisen haasteena on organisaation kyvykkyyden kehittäminen vastaamaan muuttuvia tehtäviä ja olemassa olevan resurssin sijoittaminen mahdollisimman tehokkaasti asukkaiden hyödyn näkökulmasta. Toiminnan on oltava proaktiivista, tulevaisuuteen katsovaa ja resursseja suunnattaessa on pystyttävä arvioimaan jatkuvasti aikaansaamista, toimintojen vaikuttavuutta. Nyt valtaosa käytettävissä olevasta työpanoksesta kuluu henkilöstöasioiden hoitoon (vasen alaneljännes), valtaosa johtamisresursseista linjausten valmisteluun ja valvontaan (oikea alaneljännes) ja erilaisten mitä moninaisempien tulipalojen sammuttamiseen neuvottelupöydissä. Strateginen, tulevaisuuteen tähtäävä henkilöstöjohtaminen on kaikissa organisaatioissa koulutuskonsernia lukuun ottamatta vähäistä.



Henkilöstöpalveluiden painopisteen siirtyminen

Kun kaikkien organisaatioiden kulurakenteesta suurimman kuluerän muodostavat henkilöstökulut, on tuottavuuden rinnalla myös talouden johtaminen pääosin henkilöstöjohtamista. Kunnissa ainoastaan Lahdessa ja Hollolassa henkilöstöjohtaminen on nähty päätoimisen henkilöstöammattilaisen arvoisena johtamistehtävänä. Ellei henkilöstöjohtamista organisoida johtoryhmätasolla, on vaikeaa kuvitella lopputulosta strategisena organisaation kriittisen (ehkä kriittisimmän) menestystekijän johtamisena nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Koulutuskonsernissa ja sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä on henkilöstöjohtaja. Erityisesti koulutuskonsernissa henkilöstöpalvelujen organisointi ja resurssointi on näkemyksemme mukaan hyvin hoidettu.

> *Tuottavuuden rinnalla myös talouden johtaminen on pääosin henkilöstöjohtamista*

Yhtenä käytännön esimerkkinä on palvelusuhteiden hallinta. Päijät-Hämeessä solmitaan joka vuosi kymmeniä tuhansia palvelusuhteita, niistä noin 80 % arviomme mukaan sosiaali- ja terveystoimessa. 1000 - 1500 palvelusuhdetta aiheuttaa yhden henkilötyövuoden työpanoksen palvelusuhteen solmimiseen liittyvänä työnä ja henkilön kanssa käytävänä neuvottelutyönä. Lisää työtä se aiheuttaa vielä perehdyttämisenä työpaikoilla. Palvelusuhteet joissakin Päijät-Hämeen organisaatioissa perustetaan vielä vakanssiajattelun pohjalta, jolloin myös ne aiheuttavat työtä ja jäykistävät tehtäväkuvia. Vakanssiajattelusta luopuminen edellyttäisi toiminnan ja talouden suoraviivaista johtamista, ”rahatalouteen siirtymistä”. Se vaatii rohkeutta, mutta on myös kuntaorganisaation tulevaisuuden visio. Palvelusuhteisiin liittyvä työ ei lisää asiakashyötyä, eikä se edistä ihmisten hyvinvointia. Koska se perustuu pääosin säädöksiin, se voidaan vain karsia minimiin ja tehdä prosessi mahdollisimman sujuvaksi ja sähköistää se. Palvelusuhteiden kohdalla se tarkoittaa esimerkiksi sijaistuskäytännön organisoimista yhteiseen vakituisen henkilöstön yksikköön, jolla on hallitusten myöntämä sitova talousarvio, ja joka itsenäisesti resurssoi sen puitteissa henkilöstön.

Henkilöstöasioiden hoitaminen on nähty pitkälti toimistotyönä ja teknisenä valmistelutyönä. Jos painopistettä halutaan siirtää strategiseen suuntaan, on myös henkilöstöhallinnon osaamista laajennettava. Myös kuntien hallitusten ja henkilöstöjaostojen päätökset näyttäisivät olevan suhteellisen operatiivisella tasolla.

Kokonaisuutena voi sanoa, että palkkalaskenta, neuvottelujärjestelmä ja palvelusuhteiden hoito ovat hyvin ja ammattitaitoisesti hoidettua. Myös työsuojelu ja työterveyshuoltokin (työterveyshuollon hankinta) on hoidettu niin hyvin, etteivät ne näkemyksemme mukaan nouse keskeisiksi prosessien kehittämiskohteiksi, yhteistyön kehittämisen kohteiksi kylläkin. Kuntatyönantajan palveluksessa oleva henkilö voi luottaa siihen, että sopimuksia noudatetaan, palkka maksetaan ajallaan, lomat määräytyvät oikein ja muutenkin hän tulee oikein ja tasapuolisesti kohdelluksi. Osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, esimiestyö ja henkilöresurssin suuntaaminen asiakashyödyn näkökulmasta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla ei välttämättä toteudu. Kuntatyöntekijä voi olla huolissaan oman osaamisensa jatkuvasta kehittymisen tukemisesta, taitavasta ja kannustavasta esimiestyöstä ja myös työhyvinvoinnistaan. Resurssien suuntaaminen saattaa näkyä työpaikoilla epätasaisena työkuormana ja ajoittaisena kohtuuttomana kiireenä.

Suuntaamiseen ratkaisuja haettaessa on otettava huomioon, ettei nykyiseen toimintatapaan ole jouduttu ammattitaidon puutteesta, vaan resurssien niukkuuden vuoksi. Nyt tehdään niitä tehtäviä, joita ensisijaisesti on tehtävä, jotta organisaatiot saadaan toimimaan arkityössä ilman hankaluuksia.

■ *Henkilöstöjohtamisessa on suunnattava voimavaroja osaamisen johtamiseen, johtajuuden kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen.*

3. TYÖN ETENEMINEN

3.1 Haastattelut

Haastattelumenetelmänä käytettiin ylimmän johdon haastatteluihin sopivaa teemahaastattelua, jossa käsiteltiin seuraavat teemat:

- Mitkä ovat odotukset henkilöstöasioiden seudullisen yhteistyön suhteen?
- Millaista henkilöstöasioiden seudullinen yhteistyö voisi parhaimmillaan olla?
- Missä asioissa yhteistyöstä voisi saada eniten hyötyä?
- Mitä itse olisitte valmiita tuoman yhteistyöhön?
- Millaisia esteitä tai riskejä on yhteistyön onnistumiselle?

Lisäksi käytiin läpi workshopien teemat ja poimittiin sieltä haastateltavien oleelliseksi katsomia asioita.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhteistyö nähdään erityisen tervetulleena kunnissa ja kaupungeista Orimattilassa ja Heinolassa. Koulutuskonserni näkee yhteistyöroolinsa palvelutuottajana erityisesti osaamisen kehittämisen, työyhteisön hyvinvoinnin ja toiminnan kehittämisen alueilla. Lahdessa henkilöstöasioiden toimintoja

on kehitetty niin mittavasti (myös yhteistyöfoorumeilla), että se näkee roolinsa monessa asiassa hyvien käytäntöjen tarjoajana. Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä on toimialasta johtuvia erityispiirteitä, joiden vuoksi yhteistyön mahdollisuudet nähdään rajatumpina.

Yhteistyö nähdään ennen kaikkea muutosjohtamiscasena - yhteistyön toteutuminen vaatii muutosjohtamista, motivointia ja aktiivista viestintää. Haastatteluissa todettiin, että henkilöstöasioiden yhteistyö muovautuu muiden yhteistyöhankkeiden vaikutuksesta (kuntarakenne, palvelukeskus, työterveyshuollon järjestelyt, rekrytointi jne.). Osa haastateltavista koki, että meneillään olevista hankkeista ei ole riittävää kokonaiskuvaa.

Erityisesti korostettiin, että todelliset yhteistyön paikat on pystyttävä konkreettisesti tunnistamaan ja valitsemaan ne, joista hyöty suhteessa panostukseen on korkea. Yhteistyön asiat on pystyttävä priorisoimaan, aikatauluttamaan ja viemään pienissä paloissa läpi, eikä haukata liian isoja paloja kerralla. Riskinä nähtiin liiallinen into uusien rakenteiden tekemiseen vanhojen hyödyntämisen sijaan. Pelättiin myös, että vain listataan uusia kehityshankkeita sen sijaan, että varmistettaisiin jo käynnissä olevien hankkeiden eteenpäin meno. Tästä syystä selvityksessä otetaan kantaa myös meneillään oleviin hankkeisiin.

3.2 Työpajat

Työpajoissa työskenneltiin viiden erillisen seutuhenkiryhmän määrittelemän aiheen ympärillä. Haastatteluista kootun yhteenvedon perusteella ohjausryhmä päätti yhdistää ”Palkkausjärjestelmät” ja ”Paikallisen sopimisen” ja ottaa viidennen työpajan aiheeksi ”Muutos ja johtaminen”.

Työpajoissa esiteltiin aluksi aiheeseen liittyvät haastattelupoiminnat otsikolla ”Evästykset työpajalla”. Kaikissa työpajoissa käsiteltiin aihe aina siihen liittyvien teemojen ympärillä useimmiten osallistuvien kertomusten perusteella. Muuten työskentely työpajoissa poikkesi toisistaan, työpajoissa käytettiin mm.

- hiljaista kommentointia, jossa osallistujat kirjasivat ajatuksiaan ja ehdotuksiaan vihkoon myöhempää käsittelyä varten ja

- edellisen jalostusta, jossa osallistujat tarkastelivat edellisestä työpajasta koottua luonnosta ja jalostivat sitä edelleen.

Työpajat, niiden aiheet ja haastatteluista saadut evästykset olivat seuraavat

I Työhyvinvointi - 29. toukokuuta 2008

Aiheessa rajauduttiin työkykyä edistävään toimintaan, työsuojeluun, työterveyshuoltoon ja henkilökuntaetuihin. Esimiestyö, työn sisältö ja osaamisen kehittäminen jätettiin myöhempiin työpajoihin. Käytössä olevia mittareita ja yhteisten mittareiden mahdollisuuksia pohdittiin eri näkökulmista.

Haastatteluista saatiin seuraavat evästykset:

- Työhyvinvoinnin osalta erityisesti korkean keski-iän tuomia haasteita työssä jaksamiselle. Mietittiin löytyykö hyviä käytäntöjä jaettavaksi?
- Haluttiin myös varmistaa, että työterveyshuollon hanke saadaan ohjattua hyvään lopputulokseen.
- Työhyvinvointiohjelmat todettiin olevan käytössä useammassa paikassa, esimerkiksi Asikkala, ja ne nähdään hyötyä tuottavina nykyisessä muodossa. Työhyvinvointi osataan nähdä riittävän laaja-alaisesti.
- Työsuojelun yhteistyömahdollisuudet jakoivat ehkä voimakkaimmin mielipiteitä.
- Työnohjausjärjestelmissä todettiin olevan eroja.
- Perehdyttämiskäytännöt ovat erilaisia ja niihin haluttiin yhdenmukaisuutta.

II Osaaminen – 16. kesäkuuta 2008

Osaamisen kehittämisen työpajassa käsiteltiin koulutusta, rekrytointia, tehtäväkiertoa sekä muita osaamisen kehittämisen välineitä.

Haastatteluista saatiin seuraavat evästykset:

- Yhteinen koulutus nähdään hyvänä mahdollisuutena, aihealueista useimmin nousee esiin esimieskoulutus, jonka järjestämisestä on kokemuksiakin. Muita toivottuja koulutusaiheita on asiakaspalvelukoulutus.
- Koulutuskonserni tarjoaa mielellään osaamistaan. Sen tarjonta olisi hyvä saada nykyistä paremmin kuntien tietoon.
- Kehityskeskustelumallit voisivat olla samoja. Hyviä käytäntöjä muutenkin on syytä vertailla.
- Yhteisrekrytointi on tällä hetkellä sijaisten hankintaa. Ehdotettiin, että se voisi olla tiiviimmin yhteydessä alueen markkinointiin (asumista ja työpaikkoja)?
- Pienissä kunnissa on ongelmana kapeat oman toimen ohella hoidettavat osaamisalueet. Esimerkiksi eläkeneuvonta ja sopimustulkinnat voisi olla mahdollista keskittää.
- Työkuvien spesialisoituminen kasvattaa vertaistuen tarvetta ja siihen kaivattiin sopivia foorumeita.
- Uusilla varahenkilöjärjestelyillä halutaan varmistaa tarvittava osaaminen.

III Henkilöstöjohtaminen – 26. elokuuta 2008

Henkilöstöjohtamista käsiteltiin eri toimijoiden näkökulmista – luottamushenkilöjohto, linjajohto ja HR-toiminnot.

Haastatteluista saatiin seuraavat evästykset:

- Parhaimmillaan hyvien pätevien henkilöiden osaaminen tulisi olla saatavilla kaikissa organisaatioissa ostopalveluina tai muuten järjestettynä.
- Jokaisella kunnalla on omat tarpeensa. Henkilöstöpalvelut toteuttavat kunnan omia tarpeita ja siksi henkilöstöpalvelut ovat pääosin vaikeasti ulkoistettavissa.
- Monessa paikassa tehdään samat asiat, pitäisi pystyä keskittymään joihinkin osaamisalueisiin ja erikoistumaan.
- Raha todettiin yhdeksi esteeksi, kuka rahoittaa em. järjestelmämuutokset? Pienillä kunnilla ei ole resursseja tehdä ohjeistuksia. Esimerkiksi työn vaativuuden arviointiin voisi olla yhtenäinen järjestelmä.
- Monissa asioissa tiedon vaihto ja käytäntöjen yhteensovittaminen on enemmän kuin yhteinen organisaatio. Kulut kasvavat helposti, kun on sekä oma että seudullinen organisaatio.
- Yhteisiä linjauksia tarvitaan sekä konkretiaa seudulliseen henkilöstöpolitiikkaan ja strategiaan.
- Keskusteltiin myös, onko todellista halua tehdä yhteistyötä. ”Perusteita” erilaisuudelle löytyy aina sitä mukaan, kun halutaan suojalla omaa reviiriä.
- Myös työnantajakuvaan on kiinnitettävä huomiota kun työvoimapula uhkaa – alueen markkinointi ja houkuttelevuus!

IV Palkkausjärjestelmät ja paikallinen sopiminen - 2. syyskuuta 2008

Palkkausjärjestelmien yhteydessä käsiteltiin myös palkitsemista, merkkipäivämuistamista ja palkkalaskennan roolia.

Haastatteluista saatiin seuraavat evästykset:

- Palkkausjärjestelmien on oltava ainakin suurin piirtein linjassa. Ei pidä olla perusteetonta palkkakilpailua.
- Palkanlaskenta nähtiin selvästi seudulliseksi asiaksi. ”Silkkaa tuhlausta olla erikseen” sanottiin monessa haastattelussa. Nyt on Päijät-Tili, jossa on mukana kuusi kuntaa. Tämän lisäksi Lahdella, sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymällä ja koulutuskonsernilla on omansa. Muut kunnat hoitavat palkkalaskennan itsenäisesti.

- Mietittiin myös, voiko henkilökohtaisten lisien osalta tehdä jotain ja miten esimerkiksi virkistäytymiset ja muistamiset?

- Todettiin, että henkilöstön saatavuus tietyillä aloilla heikkenee, on oltava pelivaraa paikallisella tasolla. Paikallinen sopiminen ei ole kovin käytetty, vaikka tilapäisesti se voi ehkä olla joillekin tärkeä.

V Muutos ja johtaminen

Työpajassa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen roolia osana muutosvalmiuden edistäjänä ja johtamisen kehittäjänä.

Haastatteluista saatiin seuraavat evästykset:

- On löydettävä keskeisimmät yhteiset asiat ja on edettävä niissä, joista on hyötyä ja joissa voi onnistua (hyöty/helppous) - asiat joihin on yhteinen tahto. Myös sopiva aikataulutus on tärkeää! Muutokset on tehtävä asteittain, ensin jotain, sitten enemmän. Haastavaa on, kun mukana on erilaisia tahoja erilaisilla sitoutumisasteilla.

- Haluttiin myös varmistaa, ettei lakaista vain vanhoja ongelmia uusiin organisaatioihin. Pitäisi rakentaa olemassa olevista resursseista, ilman päällekkäisyyksiä!

- Viestinnän merkitystä korostettiin. Seutuyhteistyössä energia menee siihen, että pysyy perillä siitä mitä on tekeillä. Kokonaiskuva vielä aika sekava ja siksi aktiivinen viestintä on tarpeen!

- Todettiin, että monet ovat jo kurkkuaan myöten täynnä muutosta. Kun saisi edes sietämään muutosta, saati innostumaan.

- Esimiesten pitäisi olla muutoksen tukena, ei vastaan. Tämä vaatinee valmennusta. Asenteita on syytä tuulettaa, mutta ei saa luoda uhkakuvia.

- Kokonaisuutena katsottuna on keskityttävä olemassa oleviin hankkeisiin ja varmistettava, että ne viedään loppuun saakka.

4. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Seuraavat ehdotukset ovat meidän näkemyksiämme siitä, mitä välittömästi kannattaisi Päijät-Hämeessä tehdä. Niiden toteuttaminen kokonaisuutena vaikuttaa varmasti Päijät-Hämeen kuntatyönantajan henkilöstöjohtamisen tasoon. Kuitenkin koulutuskuntayhtymän henkilöstö on hyvin homogeeninen ja poikkeaa taustoiltaan ja työtavoiltaan muusta joukosta. Sen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt vastaamaan nimenomaan koulutuskuntayhtymän tarpeita ja voi olla, että sen kannattaakin monessa olla edelleen hieman omanlaisensa. Sosiaali- ja terveysyhtymän kohdalla operatiiviset tasot voivat hyvinkin olla samanlaisia ja niistä voidaan saada yhteistä hyötyä. Strategisen tason asioissa sitä vastoin saattavat yhteistyöfoorumit löytyä erikoissairaanhoidon toimijoista. Näkemyksemme mukaan kaikki tässä esitetyt kehittämisehdotukset kannattaisi tehdä yhdessä.

4.1 Yhteinen perusta

4.1.1 Yhteisiä pelisääntöjä

Yhteinen perusta toiminalle voi syntyä vain yhteisistä käytännön pelisäännöistä. Pelisäännöt voivat syntyä myöhemmin esitettävien foorumeiden ja Seutuhenkiryhmän valmistelusta. Kuntajohtajat yhdessä kuntayhtymien johdon kanssa voivat ne vahvistaa. Yhteiset pelisäännöt vaativat avoimen keskustelun. Esimerkki pelisäännöstä voisi olla ”Emme kalasta toisten vesillä”. Se merkitsisi sitä, ettei pyydetä hakemaan avoimia paikkoja eikä muutenkaan houkutella toisen väkeä. Se ei voisi merkitä siirtymisen esteiden rakentamista.

- *Ehdotamme yhteisten arkipäivän pelisääntöjen valmistelua Seutuhenkiryhmässä ja myöhemmin ehdotettavilla foorumeilla. Ehdotamme niistä päättämistä kuntajohtajien foorumeilla.*

4.1.2 Yhteisiä mittareita

Organisaatiokohtaiset mittarit ovat tärkeitä, mutta jos yhteistä tekemistä halutaan edistää, on oltava myös yhteisiä mittareita. Organisaatiokohtaisessa käsittelyssä mittareiden alkuperäinen tarkoitus on voinut muuttua ja siksi esimerkiksi barometrityyppiset mittarit kannattaa tehdä keskitetysti ammattilaisvoimin. Yhteisen mittauksen pohjana voi olla yhteisesti kahden vuoden välein toteutettava yhteinen työhyvinvointibarometri. Esimerkiksi Kuntien eläkevakuutuksella on ammattilaisvoimin toteutettu, maksuton työhyvinvointibarometri. Se voidaan toteuttaa sähköisenä tai paperiversiona ja yhtenä etuna on valtakunnallisen vertailuaineiston käyttäminen. Barometrin yhteydessä voidaan tehdä kymmenen kysymyksen organisaatiokohtainen osuus.

Sairauspoissaoloihin seuranta luokiteltuna 1-3 päivää, 4-59 päivää ja yli 60 päivää. Lisäksi sairauspoissaolojen peruste (esimerkiksi eri työaikamuotojen kohdalla) katsotaan samaksi. Lisätään raportointiin menetetyn työajan rahallinen arvo henkilöstökulun (palkka ja sivukulut) mukaan laskettuna. Lisätään sairauspoissaoloihin tavoitetta: raportoidaan se henkilöstömäärä, jolla ei ole lainkaan sairauspoissaoloja.

Sovitaan lisäksi yhteinen luotettava mittaristo ainakin

- työhyvinvoinnin panostuksiin
- eläköitymisen seurantaan (tulevaisuuden joustavuus – miten hyvin onnistumme pitämään henkilöstöämme pidempään ja millä menetelmin)
- koulutuksen seurantaan ja
- vaihtuvuuteen.

■ *Ehdotamme yhteisen perusmittariston rakentamista ja käyttöönottamista. Käytännössä työ on parhaiden käytäntöjen valintaa olemassa olevista. Organisaatiot täydentävät yhteisiä mittareita omien tarpeiden seurantaan. Ehdotamme lisäksi Kuntien eläkevakuutuksen työhyvinvointibarometrin käyttöönottoa pilotointimielessä.*

4.1.3 Henkilöstön kuuleminen

Muutoksiin sitoutumista helpottaa osallistumismahdollisuus mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yhteistyösopimus antaa raamit henkilöstön kuulemiselle ja yhteistoiminnalle, mutta henkilöstökannan kysyminen jo aiemmin helpottaisi monia muutoksia. Nykyiset käytössä olevat sähköiset välineet antavat mahdollisuuden ottaa henkilöstökanta nopeasti ja tehokkaasti kyselyillä selville. Mittarin käyttö alhaisen kynnyksen toimintatapana parantaa luottamusta organisaatioiden muutostilanteissa. Henkilöstön kuuleminen varhaisessa vaiheessa lisää sitoutumista, laajentaa kehitysajatusten pohjaa ja luo merkitystä työlle. Sillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Samaa mittaria voidaan käyttää työpaikkojen tilannetta arvioivana tunnelmamittarina työyhteisön pulmatilanteissa. Se tuo esimiehelle välineistöä käsitellä asioita itse vastuullisesti ja objektiivisesti.

■ *Ehdotamme sähköistä välineistöä käyttäen henkilöstön kuulemisen mittariston rakentamista. Mittaristo voidaan toteuttaa kymmenen kysymyksen ja vapaan kommentin muodossa.*

4.2 Yhteistä koulutusta

4.2.1 Päijät-Hämeen koulutuskonsernin roolin kehittäminen

Päijät-Hämeen koulutuskonserni on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Kaikki Päijät-Hämeen kunnat ovat sen jäseniä. Koulutuskonserni järjestää toisen asteen koulutuksen lisäksi korkeakoulutasoista koulutusta Lahden ammattikorkeakoulussa ja oppisopimuskoulutusta koulutuskeskus Salpauksessa. Tuoterenkaan toteuttamana koulutuskonserni järjestää jäsenkuntiensa puolesta myös kuntoutusta ja työvalmennusta. Koulutuskonsernissa työskentelee 1630 koulutusalan ammattilaista. Koulutuskonsernilla on ammattilaisia, tarkoituksenmukaiset tilat maakunnassa ja muut koulutuksen järjestämiseen tarvittavat fasiliteetit.

Koulutuskonsernin rooli ammatillisen täydennyskoulutuksen antajana ja henkilöstökoulutuksessa olisi järkevää olla nykyistä laajempi. Se edellyttää palvelujen tuotteistamista nykyistä kohdistetummin kuntien ja Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tarpeisiin. Lisäksi koulutuskonsernilla on kuntoutuksen, työvalmennuksen ja ammatillisen koulutuksen järjestäjänä mahdollisuus kehittää palvelutuotteita osatyökykyisten uudelleensijoitusohjelmiin.

Uhka siitä, että koulutuskonserni toimisi vaihtoehdottomana sisäisenä kouluttajana, ei ole toteutumassa. Palvelutarjonnan tuotteistaminen tarjoaisi myös muun koulutuksen hankinnalle jämäkkyyttä ja siten parantaisi laatua. Suurena julkisena toimijana koulutuskonsernin mahdollisuudet toimia kustannustehokkaasti ovat erittäin hyvät ja siten kunnat ja Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä saisi tuotteistuksesta taloudellistakin hyötyä.

- *Ehdotamme Päijät-Hämeen koulutuskonsernin, Päijät-Hämeen kuntien ja Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän yhteistä koulutus- ja kuntoutuspalvelujen tuotteistusprosessia. Sen tuloksena tulisi syntyä palvelutuotteiden kuvaus, hankintaprosessin kuvaus ja hinnoittelu.*

4.2.2 Esimiestyön koulutus ja työkalupaketti

Sähköisessä muodossa oleva, yhteinen koulutustarjotin ja työkalupaketti esimiehille esimiestyön rutiineihin, henkilöjohtamisen tilanteisiin ja ongelmatilanteiden ratkaisuihin. Esimiehen työkalupaketti sisältää ohjeita, vihjeitä, taustoja ja käyttöön otettuja malleja. Esimiestyön välineisiin kuuluu tuki harkinnan ja oman ammattitaidon käytölle yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännön asioita työkalupakissa ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelut, varhainen puuttuminen, henkilöstölinjausten maastouttaminen, työn vaativuuden arvioinnin välineet jne. Esimiestyön ammattitaitovaatimukset määritellään ja esimiehille tarjotaan mahdollisuus mitata omaa osaamistaan ja toimintatapojaan suhteessa määriteltyihin vaatimuksiin (360-arvio).

Esimiestyön koulutus tarjoaa mahdollisuuden kehittyä asiantuntijasta esimieheksi. Esimiehen on tehtävään tullessaan ja siinä ollessaan oltava innostunut ja kyvykäs kehittymään esimiehenä – siksi myös esimiesten rekrytointivaiheessa tarvitaan välineitä.

Työnantajan tarjoaman esimieskoulutuksen on lähdettävä ensisijaisesti organisaation tarpeista ja sen on oltava organisaation tavoitteisiin tähtäävää. Henkilöstöjohtamisen taidoissa on kehitettävää – suunta palvelutuotannon johtamisesta henkilöstön ja osaamiseen johtamiseen näkyy selkeänä vaatimuksena. Rekrytointiin liittyvä osaaminen siirtyy osittain henkilöstöjohtamisen alueelle ja siksi esimiehet tarvitsevat uusia yhteistyötaitoja.

- *Ehdotamme yhteisen sähköisen ympäristön käyttöönottoa ja nykyisin jo käytössä olevien parhaiden käytäntöjen tallettamista sinne kaikkien saataville. Ehdotamme yhteisesti rakennettavan esimiesten peruskoulutuksen luomista ja sen toteuttamista maakunnallisella tasolla. Yhteinen koulutus ja työkalupaketti voi olla esimiestyön perusvaatimusten ja valmiuksien kirkastamista. Strateginen johtaminen jää edelleen organisaatioille itselleen.*

4.2.3 Muutosvalmennus

Yhteiskunnalliset muutokset ja jatkuvat rakenteelliset muutokset aiheuttavat hämmennystä organisaatioissa. Muutoksissa omaa työtään tekevän yksilön on vaikeaa hahmottaa, mitä häneltä odotetaan. Rakenteellisten muutosten

hyöty jää puolitiehen, ellei henkilöstö hahmota muutoksen merkitystä ja omaa rooliaan sen toteuttamisessa. Yksittäisiin muutoksiin liittyvä valmennus ja viestintä on jokaisen hankkeen asia. Yhteinen valmennus voi tuoda selkeyttä siihen, että muutos- muutosuhkatilanteessa ei olla yksin.

- *Ehdotamme muutosvalmennuksen rakentamista henkilöstölle teemalla "Minä muutoksessa" ja sen toteuttamista jatkuvana Studia Generalia –tyyppisenä kokonaisuutena. Ehdotamme lisäksi muutoksen johtamisen valmennuksen rakentamista erityisesti painottuen sitoutumisen prosesseihin ja viestintään.*

4.2.4 Jatkokoulutus

Työuraansa valitessaan nuoret ovat kiinnostuneita omista kehitysmahdollisuuksistaan. Siksi tarvitaan koulutusmahdollisuuksien kartoitus ja mahdollisten urien valinta jo rekrytointitilanteissa lisäämään kuntatyön houkuttelevuutta.

- *Ehdotamme lähinnä tutkintoihin johtavien koulutusmahdollisuuksien kartoitusta ja niistä mahdollisten urapolkujen rakentamista. Koulutusmahdollisuuksia ei tarvitse luoda, niitä on olemassa runsaasti mm. koulutuskonsernin tarjonnassa.*

4.2.5 Valmennus asiakaskohtaamisiin

Kuntatyön laatu syntyy asiakaskohtaamisissa. Kuntatyössä asiakaskohtaamiset voivat olla henkilöstä uuvuttavia tai voimaannuttavia – sen mukaan, miten hyvin niitä osataan hallita. Vuorovaikutuksen ja asiakaskohtaamisten haasteet lisääntyvät kaikissa muutostilanteissa.

- *Ehdotamme yhteistä valmennusta asiakaskohtaamisiin. Valmennus kannattaa organisoida toimialoittain (terveydenhuolto, vanhuspalvelut, koulu, tekniset palvelut, sosiaalipalvelut jne.), koska asiakaskohtaamisen tilanteet eri aloilla ovat hyvin erilaisia.*

4.3 Kuntatyönantajan houkuttelevuuden kehittäminen

Kuntatyönantajan houkuttelevuuden kehittämisellä tähdätään työvoiman saatavuuden, sitoutumisen ja motivoitumisen lisäämiseen. Yhtenä tavoitteena on se, että henkilöstö voi tuntea ylpeyttä omasta työstään ja työnantajastaan.

4.3.1 Ennakointi ja oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyö on noussut tärkeäksi työvoimapulan ollessa jo arkipäivää. Oppilaitosyhteistyön on katettava eri oppilaitokset aina peruskoulusta ja lukiosta alkaen. Mukana on oltava Lahden ammattikorkeakoulu, Koulutuskeskus Salpaus ja Yliopistokeskus. Oppilaitosyhteistyötä tehdään jo nyt, mutta sen aktiivisuudessa on kehitettävää. Oppilaitosyhteistyö on syytä organisoida yhteisesti nimeämällä siihen opiskelijakoordinaattori. Yhteistyön tulee olla kuntatyönantajan markkinointityötä ja tiedon levittämistä, mutta sen on oltava myös välitöntä molemminpuolista

hyötyä tuovaa yhteistyötä. Esimerkkejä yhteistyömuodoista voi olla

- terveydenhuollon opiskelijat tuovat osaamistaan työyhteisöjen tykypäiviin,
- perustetaan opinnäytetyöpankki ja opinnäytetöitä tekevien opiskelijoiden pankki, joissa opinnäytetöinä tehtävien kehityshankkeiden määrää voidaan parantaa ja laatua kasvattaa,
- yhteisiä rekrytointimessuesiintymisiä opiskelijoiden kanssa,
- harjoittelun laadun kehittäminen – molemminpuolinen palvelu,
- järjestetään avoimien ovien päiviä lukiolaisille tai
- valitaan kummiluokkia työpaikoille yritysten toimintatapojen tapaan jo peruskoulussa.

■ *Ehdotamme oppilaitoskohtaisten (tai tarvittaessa koulutusalakohtaisten) neuvottelukuntien perustamista, joissa on mukana työnantajien, työntekijöiden, oppilaitosten henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia. Tarkoituksena on kuntatyöelämän ja opiskelun kehittäminen tavoitteena varautuminen tulevaisuuteen. Neuvottelukuntien määrää kannattaa miettiä, esimerkiksi lukiossa tai peruskoulussa voi riittää yksi maakunnallinen neuvottelukunta kummassakin.*

4.3.2 Tuhat kuntauraa tarjolla – omin identiteetein

Päijät-Häme tarjoaa tuhat uutta kuntauraa vuosittain. Urat ovat kaikilla eri organisaatiotasoilla, kattavasti eri toimialoilla ja painottuvat entistä enemmän korkean koulutustason ammatteihin. Kuntaurat tarjoavat mahdollisuuden monille muuttohalukkaille perheille menestyä ja tehdä työtä.

Kuukausittain Helsingin Sanomissa voidaan ilmoittaa yhdellä sivulla Päijät-Hämeen kaikki avoimet kuntatyöpaikat ja miksei myös muut työpaikat. Kustannukset voidaan jakaa käytetyn ilmoitustilan suhteessa, jolloin myös pienet organisaatiot voivat tulla mukaan. Vaikka pitkälti on siirrytty sähköiseen rekrytointiin, Helsingin Sanomat luetaan erityisesti niissä joukoissa, jotka eivät ole aktiivisia työn etsijöitä. Kaikki maakunnan avoimet työpaikat yhdessä luo mielikuvaa valinnan mahdollisuuksista myös koko perheelle.

Yhteistä rekrytointia kehitettäessä on otettava huomioon se, että erityisesti nuoret, koulutetut työntekijät arvostavat vapautta. Vapaus merkitsee mahdollisuutta haluttaessa vaihtaa työpaikkaa ja se merkitsee sitä, että paikkakunnalla on oltava vaihtoehtoja. Siksi työnantajien on voitava säilyttää omat identiteettinsä ja myös omat vahvuutensa työnantajana. Yhteinen sähköinen rekrytointi merkitsee käytännössä hakuaikojen synkronointia (avaamme paikat tiettynä päivänä kuukaudesta ja hakuaika on kaikissa sama) ja sitä, että itse rekrytointiprosessi etenee sen jälkeen organisaatiokohtaisesti.

■ *Ehdotamme yhteisen ilmoittelun kehittämistä niin, että siihen liittyy voimakas asuinpaikkamarkkinointi ja maakunnan avoimen sektorin työpaikat. Ehdotamme varovaista yhteistyötä myös itse rekrytointiprosessissa, työnantajien omat identiteetit säilyttäen.*

4.3.3 Kuntatyönantajan maineen rakentaminen

Henkilöstöstrategioihin on syytä ottaa mukaan kuntatyönantajan maineen rakentaminen ja hyvän johtamisen periaatteet eri rooleissa. Luottamushenkilöiden rooli maineen rakentajana on pystyttävä tiedostamaan ja sen toteuttamiseen on yhdessä voitava etsiä keinoja. Myös toimintakulttuurin määrittely yhteisesti luo pohjaa yhteistyölle. Määrittelyjen rooli korostuu muutostilanteessa ja parhaimmillaan ne suuntaavat yhteistä viestintää ja yhteistä puhetta.

- *Ehdotamme hyvän johtamisen periaatteiden määrittelyä eri rooleissa ja päijät-hämäläisen toimintakulttuurin määrittelyä. Määrittely sopii mielestämme luontevasti vetovoimahankkeelle. Ehdotamme yhteisen messumateriaalin rakentamista osana rekrytoinnin kehittämistä.*

4.3.4 Pienet edut

Kuntatyönantaja ei tarjoa avoimeen sektoriin verrattuna juurikaan henkilökuntaetuja. Henkilöstöjärjestöillä on ollut työnantajaa vahvempi etujen tarjoajan rooli. Avoimella sektorilla kilpailu henkilöstöstä on saanut avoimen sektorin kehittämään sekä merkittäviä (esimerkiksi eläkevakuutukset) että hyvin pienistä eduista koottuja henkilöstöetuuksia. Kuntatyönantajan tarjoamia etuja on markkinoitu vain harvoissa suurissa kaupungeissa määrätietoisesti. Päijät-Hämeessä voi olla yhteisiä etuja nykyistä enemmän. Tuomalla olemassa olevia etuja näkyvästi esille, ja laajentamalla niitä mahdollisuuksien mukaan, on mahdollista rakentaa kilpailukykyinen henkilöstöetujen kirjo. Kuntatyönantaja tuottaa itse etuja, jotka voidaan tuoda hyvin näkyvästi, varsin kohtuullisin kustannuksin, käyttöön kaikille.

- *Ehdotamme nykyisten henkilöstöetujen kirjaamista ja helposti käyttöön otettavien tai laajennettavien etujen kustannus/hyötysuhteen tarkastelua. Henkilöstöedut kannattaa tuotteistaa työkaluiksi esimiesten ja rekrytoijien käyttöön. Tehtävä sopii mielestämme luontevasti vetovoimahankkeelle.*

4.4. Henkilöstöjohtamisen ydinprosessit

4.4.1 Henkilöstöjohtaminen näkyväksi kaikissa organisaatioissa

Henkilöstökulut ovat suurin yksittäinen kuluerä kaikissa selvitysorganisaatioissa. Tulevaisuuden haasteet on mahdollista ratkaista vain taitavan strategisen henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöjohtamisen voimavaroja on pystyttävä suuntaamaan olennaisesti nykyistä enemmän strategisen tason työhön. Ainoastaan koulutuskonsernissa organisointi ja resurssit ovat oikeassa suhteessa tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstöjohtamisen näkyminen on myös henkilöstön merkityskokemuksen kannalta hyvin tärkeää.

- *Ehdotamme henkilöstöjohtamisen organisointia näkyvästi johtoryhmätasolla kaikissa organisaatioissa. Ehdotamme, että ”henkilöstöjohtaja” nimike näkyy selvästi vastuualueissa. Pienissä organisaatioissa se voi olla yhdistelmänimike, esimerkiksi henkilöstö- ja hallintojohtaja. Henkilöstöjohtajan on kuuluttava johtoryhmään.*

4.4.2 Työhyvinvoinnin foorumi

Työhyvinvoinnin foorumin muodostavat jokaisen organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista vastaavat henkilöt. Foorumi kokoontuu säännöllisesti fyysisesti ja jatkuvasti sähköisessä ympäristössä. Foorumi edellyttää jokaisessa organisaatiossa pohdintaa siitä, kuka meillä johtaa tätä henkilöstöpalveluiden ydinprosessia. Joissakin organisaatioissa on nimetty tai ollaan nimeämässä työhyvinvointipäällikköä. Niissä missä näin ei ole, voi työsuojelupäällikön tehtäväkuvan laajentaa työhyvinvointipäälliköksi. Tämä edellyttää lisäkoulutuksen antamista ja uuden, vaativan tehtäväkuvan mukaista rekrytointia eläköitymistilanteissa. Olennaista on tunnistaa tehtävä työhyvinvoinnin johtamistehtävänä, ei (toimisto-) teknisenä tehtävänä. Työpöydällä on työnohjausmallit, varhaisen puuttumisen malleja, joustavan (ja myöhemmän) eläkkeelle siirtymisen metodeja, työyhteisöjen oman kehittymisen malleja, työhyvinvointibarometri, työsuojelu, riskien hallinta jne. Koulutuskonsernin rooli foorumilla on kaksitahoinen: palvelujen käyttäjä ja tuottaja.

- *Ehdotamme työhyvinvointipäällikön nimeämistä kaikissa organisaatiossa esimerkiksi työsuojelupäällikön tehtäväkuvaa laajentamalla. Ehdotamme työhyvinvointifoorumin ja sen edellyttämän sähköisen ympäristön perustamista.*

4.4.3 Osaamisen kehittämisen foorumi

Osaamisen johtaminen on monesti yksityisissä organisaatioissa nimetty henkilöstön kehittämispäällikölle. Pienissä kunnissa osaamisen johtaminen on esimiesten tehtävänä, yli toimialojen menevää osaamisen johtamista on nähtävissä vain isoissa organisaatioissa. Osaamisen kehittämiseen liittyvä foorumi keskittyy juuri henkilöstön kehittämistehtävään. Foorumin työpöydällä on kehityskeskustelumalleja, henkilöstökoulutusta, keskitettyä hankintaa, perehdyttämistä, osaamiskartoituksia jne. Koulutuskonsernin rooli foorumilla on kaksitahoinen.

- *Ehdotamme osaamisen kehittämisestä vastaavan henkilön nimeämistä kaikissa organisaatioissa ja heidän muodostaman osaamisen kehittämisen foorumin perustamista. Ehdotamme tarvittavan sähköisen ympäristön käyttöönottoa.*

4.4.4 Esimiestyön ja johtamisen kehittämisen foorumi

Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen on useissa Suomen suurissa kaupungeissa nimetty yksittäiselle henkilölle tai tiimille. Johtamisen kehittämisen foorumin tehtävänä on esimiesten työkalupakkien kerääminen, koulutuksen koordinointi, johtamisen mittaamisen välineet jne. Organisaatiokohtainen vastuuhenkilö voi olla henkilöstöjohtamisesta vastaava henkilö. Koulutuskonserni on tälläkin foorumilla sekä palvelun käyttäjä, että tuottaja.

- *Ehdotamme esimiestyön ja johtamisen vastuuhenkilön nimeämistä jokaisessa organisaatiossa ja näiden henkilöiden muodostaman foorumin perustamista. Ehdotamme sähköisen ympäristön perustamista.*

Näkemyksemme mukaan foorumien tehtäviä pystytään muokkaamaan tehtäväkuvien muutoksilla, koulutuksella, henkilöstösiirroilla ja ainakin kuntien yhteisillä resurssoinneilla. Tehtävä ei ole helppo, mutta se on välttämätön, jotta henkilöstöjohtaminen voi nousta menestyksen tekijäksi. Sähköiset ympäristöt voivat olla samat ja se voidaan valita käytössä olevista verkkoympäristöistä. Kaikki foorumien tehtävät ovat sellaisia, joita henkilöstöpalvelut tekevät

joka tapauksessa, yhdessä tehden työmäärä selkiintyy. Ainakin osassa tässä esitetyistä foorumeista Koulutuskonserni voisi olla foorumin käynnistäjä ja ympäristön tuottaja.

4.4.5 Selkeyttä roolijakoihin

Poliittisen johdon ja viranhaltijoiden roolit ja tehtävät henkilöstöasioissa tulee kirkastaa. Kunnan hallitus on työnantajan edustaja ja siinä roolissa sen tulee määritellä henkilöstöpoliittiset linjaukset ja seurata niiden toteutumista. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tehtävä on tulevaisuudessa tarvittavien kyvykkyyksien rakentamista, jossa virkamiehille annetaan pohjaa operatiivisten päätösten tekoon. Luottamushenkilöiden rooli on strateginen ja viranhaltijoiden operatiivinen. Ellei luottamushenkilöillä ole välineitä linjausten toteutumisen jatkuvaan seurantaan, on heidän mahdotonta tehdä strategista tehtäväänsä ja operatiiviset asiat jäävät ainoaksi mahdollisuudeksi toimia henkilöstöasioissa. Luottamushenkilöt strategisissa – viranhaltijat operatiivisissa tehtävissä luo jäntevyyttä johtamiseen ja vaatii uusia työvälineitä luottamushenkilöille.

- *Ehdotamme seurantatehtävää varten osavuosikatsausten yhteydessä laadittavaa henkilöstökatsausta, jossa verrataan toteumaa ja tilannetta asetettuihin tavoitteisiin. Katsauksessa esitetään myös suunnitelmat seuraavalle jaksolle. Katsauksen pohjalta hallitus päättää panostusten suuntaamisesta tai muista toimenpiteistä. Hallituksen päätöksenteko henkilöstöasioissa keskittyy voimakkaasti katsausten perusteella tehtävien toimenpiteiden seurantaan, siis strategisesti tulevaisuuteen nykyhetken operatiivisen toiminnan sijasta. Operatiivinen toiminta olisi kokonaan viranhaltijoiden tehtävä.*

4.5. Lisää liikkuvuutta ja joustavuutta

Muuttuvassa maailmassa on osaamisen kehittämisestä ja kehittymisestä rakennettava arkipäivän toimintaa. Tehtäväkuvien on voitava muuttua joustavasti ja nopeasti. Yhdessä tekemisen kulttuuria on pystyttävä rakentamaan tehokkaasti.

4.5.1 Tehtäväkierto oppimisen välineenä

Uusi työntekijä näkee totutuissakin tehtävissä jotain, mitä tottunut tekijä ei huomaa. Tehtäväkierto tuo mukanaan mittavan prosessien kehittämispotentiaalin. Eri tehtävien välistä raja-aitaa voidaan alentaa ja oman työn arvostusta lisätä liikkumalla hieman tehtävästä ja työpaikasta toiseen. Tehtäväkierto lisää työyhteisöjen välistä ymmärrystä ja joissain tapauksissa sen mukanaan tuoma tunteminen tuo tehokkuutta jopa hoitoketjuihin. Tehtäväkierto on mainio ja edullinen organisaation ja yksilöiden kehittämisen väline – silloin, kun se on luonteva ja totuttu työtapa työyksikössä. Tehtäväkierto on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osaamisen kehittäjien työväline. Tehtäväkierto oppimisen välineenä on toteutettavissa käytännössä hoitoalan työtehtävissä ja hyvin harkiten muissa. Tehtäväkierron ei tarvitse ulottua oman organisaation ulkopuolelle. Muutosvalmennus voi tukea ihmisiä tehtäväkierrossa.

- *Ehdotamme, että tehtäväkierto oppimisen välineenä toteutetaan niin, että kahden vuoden aikana työntekijä työskentelee kahdessa eri työpaikassa yhden viikon ajan. Siirtyvän henkilön on oltava pätevä vaihtotehtävään. Missään työpaikassa ei ole kahta oppijaa yhtaikaa eikä edes peräkkäisinä viikkoina. Oppijat kirjaavat tullessaan ja lähtiessään sen, mitä toisivat uuteen työyksikköön omastaan ja mitä vievät kotiin mennessään. Kiertolainen saa oman palkkansa omasta yksiköstään ja mahdolliset lisät kiertopaikastaan.*

4.5.2 Siirtyminen helpommaksi

Työnantajalta toiselle siirtymisen yhtenä esteenä on loma- em. etujen katkeaminen. Yksilötasolla on loma-asioita järjestelty henkilön toiveiden mukaisesti, mutta yhteistä linjausta ei ole. Olisi mahdollista rakentaa järjestelmä, jossa ihmisten siirtyminen ns. vanhoina työntekijöinä olisi mahdollista, mutta työvoiman kilpailutilanteessa ei siirtymistä haluta tehdä liian helpoksi. Vaikka työntekijöiden kalastelua toiselta ei hyväksytä, ei henkilön itse hakeutumiselle ole syytä asettaa mitään esteitä.

- *Ehdotamme että, Päijät-Hämeessä tehdään linjapäätös henkilöstön siirtymisestä kuntatyönantajalta toiselle. Linjauksena lähtevä organisaatio myöntää pitämättömät lomat rahana ja vastaanottava organisaatio myöntää palkattoman virkavapaan. Kesken olevat koulutusprosessit jatkuvat uuden työnantajan palveluksessa, useimmat ovat oppisopimuskoulutuksia.*

4.5.3 Urapolut esimiehestä asiantuntijaksi

Esimiestehtävät muuttuvat. Yhä useammat urat kehittyvät esimiehestä asiantuntijatehtävien suuntaan. Avoimella sektorilla se alkaa olla luonnollista, mutta kuntatyönantajan kohdalla urakehitys tuohon suuntaan nähdään harvoin luontevana.

- *Ehdotamme urapolkujen rakentamista esimiehestä asiantuntijaksi. Tehtävä on mielestämme osaamisen kehittämisen foorumille luonteva tehtävä.*

4.5.4 Vakanssijärjestelmän tarkastelu

Vakanssijärjestelmän käytön kanssa on organisaatioissa eroja, joustavinta on ehkä Hollolassa missä toimia ei perusteta lainkaan. Koska kuntaorganisaatio on nopeasti muuttumassa tuotannollisesta organisaatiosta asiantuntijaorganisaatioksi, joutuu vakanssijärjestelmä uudelleen tarkastelun kohteeksi. Tulevaisuudessa poliittinen päätöksentekijä antaa taloudelliset resurssit, jotka viranhaltijat käyttävät mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti henkilöstön saatavuustilanteen mukaan.

- *Ehdotamme, että vakanssijärjestelmää tarkastellaan nykyisten käytäntöjen, lainsäädännön ja joustavuuden näkökulmasta ja luodaan yhteinen tavoitetila. Nykyisistä käytännöistä on saatavissa runsaasti kokemuksia.*

4.6. Palkkaus ja palkitseminen

4.6.1 Yhteiset linjat

Sopimusten soveltamisessa ja paikallisessa sopimisessa Seutuhenkiryhmä voi valmistella yhteisen työnantajalinjan, kuten jo nyt on joissain tapauksissa menetelty. Yhteinen valmisteluprosessi vähentää (lopulta) työtä ja parantaa lopputuloksen laatua.

Sopimukset kunta-alalla ovat samat kaikissa organisaatiossa ja siten palkkavaihtelut eivät ole kovin suuria. Palkkojen harmonisointi olisi iso ja rahaa vaativa työ, eikä lopputulos välttämättä näkyisi kovin suurena hyötynä. Palkkakilpailuakaan ei tunnu esiintyvän, kun siirrytään uusiin tehtäviin, muuttuu palkka sen mukaisesti ja näin on monissa siirtymistapauksissa käynyt. Kyse ei ole ollut palkkakilpailusta, vaan uusien tehtävien mukaisesta palkasta.

- *Ehdotamme sopimuksen soveltamisessa ja paikallisessa sopimisessa valmistelevaa käsittelyä Seutuhenkiryhmässä.*

4.6.2 Palkitseminen

Palkitseminen ja muistaminen ovat hyvin perinteistä – pitkästä työurasta ja saavutetusta iästä on totuttu palkitsemaan henkilöstöä. Organisaatioiden muutostilanteissa työuran laskemisesta on tullut haaste.

- *Ehdotamme, että Seutuhenkiryhmä voisi miettiä, miten hyvin nyt palkitut teot vastaavat organisaation tavoitteita ja etsiä uusia, organisaatioiden tavoitteiden suorittamiseen tähtääviä palkkioperusteita.*

4.7. Rakenteellisia uudistuksia

4.7.1 Määräaikaisen työvoiman osakeyhtiö

Määräaikaisia työsuhteita solmitaan varovaisen arviomme mukaan 15 000 Päijät-Hämeen kuntaorganisaatioissa vuosittain. Valtaosa näistä on sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja. Kun työvoimaa on kohtuullisesti saatavilla 1000 - 1500 tilapäistä työsuhdetta työllistää arviomme mukaan yhden henkilötyövuoden. Työvoiman saatavuuden heikentyessä työmäärä kasvaa. Esimiesten aikaa kuluu eri työyksiköissä sijaisten etsimiseen ja aika on pois johtamisesta. Samoja sijaisia tavoittelevat eri yksiköt. Samat henkilöt ovat käytännössä jatkuvasti töissä lyhyissä palvelusuhteissa, yhdellä henkilöllä saattaa olla kymmeniä palvelusuhteita vuosittain. Hallinnollinenkin työ palvelusuhteiden ympärillä on mittavaa eikä se tuo asiakashyötyä. Sijaisresurssi ei kohdistu parhaalla mahdollisella tavalla ja esimerkiksi sairaanhoitajan puuttuminen yksiköstä heikentää hoitoketjuja ja aiheuttaa välittömiä kustannuksia.

Ammatillisesti hoidettu ja ammattilaisten tekemä rekrytointi ja työvoiman ohjaus vapauttaa esimiesten aikaa työyksiköissä. Sen hallinnointi on mahdollista tehdä resurssilla, joka tällä hetkellä kuluu monien palvelusuhteiden hallintaan. Palvelusuhteisiin liittyvä työ on pääosin säädöksiin perustuvaa, sen tehostaminen on mahdollista palvelusuhteiden määrää vähentämällä ja sähköisesti hoidetuilla prosesseilla. Ehdotuksessa rakennetaan varahenkilöjär-

jestelmä, jossa lyhytaikaiset sijaistukset korvataan vakituisilla työsuhteilla. Solmittavien palvelusuhteiden määrä vähenee 80 %, järjestelyllä vastataan sijaisten saatavuusongelmaan ja tarjotaan pätkätyön sijasta sitoutumismahdollisuus Päijät-Hämeeseen. Myös perehdytystarve vähenee. Sijaistukset ohjataan palvelupyyntöjen perusteella yhdestä paikasta. Järjestelmä on taloudellisesti tehokas ja sitä on sovellettu hieman eri muodoissa useissa organisaatioissa.

- *Ehdotamme aluksi sosiaali- ja terveystoimen ammattilaisten rekrytointiin erikoistuvaa kuntien ja sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän omistamaa yhtiötä. Yhtiöön voidaan palkata 100 sairaanhoitajaa ja lähihoitajaa vakituisiin palvelusuhteisiin. Ammattimaisella rekrytoinnilla niihin saadaan huomattavasti helpommin työntekijät, kun lyhyisiin sijaistuksiin. Henkilöstö sitoutuu paremmin Päijät-Hämeeseen ja pystyy kehittymään liikkuvan työn ammattilaisina. Lisäksi yhtiö rekrytoi suoraan sijaisia pidempiaikaisiin sijaisuuksiin. Yhtiön tulot tulevat henkilöstöä käyttäviltä käytön mukaan. Yhtiö kouluttaa sijaiset nimenomaan liikkuvaan työhön ja hankkii liikkuvasta työstä kiinnostunutta henkilöstöä. Yhtiön keskeiset osaamisalueet ovat rekrytointi ja liikkuvan henkilöstön johtaminen. Yhtiö voi jatkossa tukea myös muun kuin määräaikaisen työvoiman rekrytoinnissa.*

4.7.2 Palkkalaskenta

Palkkalaskentaa toteutetaan nyt hyvinkin tehokkaasti useassa eri organisaatiossa. Palkkalaskennan osaaminen on eri urapolku, kuin esimerkiksi sopimusten soveltamisen osaaminen. Palkkalaskennan keskittäminen yhteen yksikköön kaventaa ja on jo kaventanutkin perinteisiä tehtäväkuvia – samalla se mahdollistaa kehittymisen ammattilaiseksi palkkalaskennan alueella. Yksikkökoon kasvaessa tarpeeksi suureksi, syntyy ammattilaisille oma identiteetti ja urakehittymiselle löytyy uusia polkuja. Palkkalaskennan on toimittava henkilöstöhallinnon palvelutuottajana, ja siksi palveluprosessit on pystyttävä tehokkaasti tunnistamaan.

Nyt valmistelussa on henkilöstö- ja taloushallinnon osakeyhtiömuotoinen palvelukeskus. Kaikki kunnat ja kuntayhtymät ovat sitoutuneet sen valmisteluun. Tämän toimeksiannon näkökulmasta kannattaa ainakin palkkalaskenta organisoida yhteen, kuntien ja kuntayhtymien omistamaan yhtiöön, jonka osaamisalue on juuri palkkalaskenta henkilöstöhallinnon keskeisenä tukiprosessina. Osaamisen rajapintaa on kehitettävä selkeästi ja siksi palkkalaskenta on syytä pitää kuitenkin lähellä henkilöstöpalveluita. Lahdessa ja Päijät-Tilin kunnissa on prosessin hiomisesta jo hyviä kokemuksia. Käytännössä sopimusten tulkinta on syytä jäädä organisaatioihin – välivaiheessa se tarkoittaa sitä, että uuden yhtiön henkilöstö ei pysty käyttämään tulkintaan liittyvää osaamistaan, koska rajapinta ei muuten selkene.

- *Ehdotamme siis etenemistä osakeyhtiömuotoisen palvelukeskuksen perustamisessa ja nykyisen henkilöstön siirtämistä sen palvelukseen kaikista nykyisin palkkalaskentaa tekevistä kahdeksasta organisaatiosta. Ehdotamme vahvaa palvelujen tuotteistamista, jotta henkilöstöjohdolla säilyy ohjaus ja valintamahdollisuus tarvitsemiinsa palveluihin.*

4.8. Yhteinen ostoprosessi ja yhteinen työterveyshuolto

Kunta palveluntuottajana ja -käyttäjänä on hieman sumennuttanut työterveyshuollon hankintaprosessia. Hankaluutta on lisännyt se, että kunnilla on velvoite järjestää työterveyshuolto ammatinharjoittajille – tämä kunnan velvoite ei liity henkilöstöasioihin. Työterveyshuollon hankkiminen omalle henkilöstölle on henkilöstöpalveluiden keskeisiä tehtäviä.

Riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa, ostoprosessi voi olla samanlainen. Työterveyshuollon sopimukset, käyttötavat, raportointi ja palvelutuotetarjotin voivat olla samat ja neuvotteluprosessi voi olla yhteinen. Hankittava palvelu ei ainakaan kuntien välillä vaihtele juurikaan, joten päällekkäinen ja erilainen tekeminen ei tuo lisäarvoa prosessiin. Yhteisessä prosessissa on syytä määritellä myös mittarit, joilla työterveyshuoltoa arvioidaan. Kannattaa ottaa huomioon, että ostoprosessi on varsin pitkälle hiottu useammassa organisaatiossa, joten tyhjästä ei tarvitse lähteä liikkeelle.

- *Ehdotamme työterveyshuollon ostoprosessin yhteistä kuvausta. Ostoprosessi voi olla yhteinen, oli palvelutuottaja sitten oma kunta, kuntien yhteinen yhtiö tai ulkopuolinen palvelutuottaja. Ehdotamme lisäksi etenemistä työterveyshuollon yhteisen palvelutuottajan perustamisessa. Pienissä yksiköissä toteutettu työterveyshuolto on haavoittuvaa ja sen kehittymismahdollisuudet ovat niukat. Yhteisessä organisaatiossa toimiminen mahdollistaa myös kustannustehokkuuden. Työterveyshuollon tuottaminen ei ole kunnan perustehtävää, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sen hankkiminen on.*

5. LIITTEET

5.1 Ohjausryhmän kokoonpano

Ohjausryhmään kuului	
Ritva Frisk, Lahti, puheenjohtaja	Anja Vitie, Kärkölä
Kimmo Kuparinen, Artjärvi	Markku Laurell, Nastola
Maija Mäkiaho, Asikkala	Osmo Pieski, Orimattila
Markku Niskala, Hartola	Kristiina Laakso, Padasjoki
Riitta Walden, Heinola	Tuula Saarinen, Sysmä
Hilkka Myllymäki, Hollola	Lena Siikaniemi, Koulutuskuntayhtymä
Vaula Ruuska, Hämeenkoski	Tiina Mäki, Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
Tuula Nurminen, Lahden kaupunkiseudun seutuhallinto, ohjausryhmän sihteeri	

5.2 Haastattelut

Haastattelupäivä	Haastateltavat	Organisaatio
12. toukokuuta	Kaupunginjohtaja Hannu Komonen	Heinolan kaupunki
12. toukokuuta	Kunnanjohtaja Kari Mustonen Kunnansihteeri Vaula Ruuska	Hämeenkosken kunta
12. toukokuuta	Kuntayhtymän johtaja Jouni Mutanen Henkilöstöjohtaja Tiina Mäki	Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
12. toukokuuta	Henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemi	Päijät-Hämeen koulutuskonserni

20. toukokunta	Toimitusjohtaja Arvo Ilmavirta	Päijät-Hämeen koulutuskonserni
21, toukokuuta	Kunnanjohtaja Juri Nieminen Henkilöstövastaava Maija Mäkiaho	Asikkalan kunta
21. toukokuuta	Henkilöstöpäällikkö Hilkka Myllymäki	Hollolan kunta
21. toukokuuta	Kunnansihteeri Anja Vitie	Kärkölän kunta
21. toukokuuta	Kunnanjohtaja Pauli Syyrakki Hallintopäällikkö Markku Laurell	Nastolan kunta
21. toukokuuta	Henkilöstöpäällikkö Ritva Frisk Hallintojohtaja Mauno Judström (sote) Toimialajohtaja Timo Ahonen (tekninen) Hallintojohtaja Jouko Seppälä (tekninen) Hallintojohtaja Katriina Martikainen (sivistys)	Lahden kaupunki
22. toukokuuta	Henkilöstösihteeri Riitta Walldèn (puhelinhaastattelu)	Heinolan kaupunki
22. toukokuuta	Hallintojohtaja Tuula Saarinen	Sysmän kunta
22. toukokuuta	Hallintojohtaja Kristiina Laakso	Padasjoen kunta
22. toukokuuta	Hallintojohtaja Osmo Pieski	Orimattilan kaupunki
23. toukokuuta	Kunnanjohtaja Kimmo Kuparinen	Artjärven kunta
29. toukokuuta	Kunnanjohtaja Raija Peltonen (puhelin)	Hartolan kunta
16. kesäkuuta	Kunnanjohtaja Päivi Rahkonen (keskustelu Jaana Utin kanssa ja myöhemmin puhelinhaastattelu)	Hollolan kunta

5.3 Asiantuntijat

Jaana Utti, Tuotantotalouden DI, MBA

- TietoEnatorissa linjajohtajana, kehittymisjohtajana ja henkisen kasvun prosessijohtajana 1989–1999. Tehtävänä mm. eri organisaatioiden yhdistämiseen ja yhteistyöhön liittyvät prosessit, strategisen johtamisen kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen.

- Imatran kaupungilla henkilöstöjohtaja, resurssijohtaja ja kehitysjohtaja vuodet 2000–2007. Tehtävänä mm. alueellinen yhteistyö ja palvelurakenteen kehittäminen.

- Aspectum Public Oy:n toimitusjohtaja 2008–>

Esa Matikainen, DI, KTM

- Keskeisinä osaamisalueina strateginen johtaminen, hyvä hallitus ja sidosryhmätutkimukset. Matikainen toimii useiden kasvuyritysten hallituksissa.

PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO

Hämeenkatu 9 A, PL50
15111 LAHTI
etunimi.sukunimi@paijat-hame.fi
www.paijat-hame.fi

A172 * 2008
ISBN 978-951-637-166-8
ISSN 1237-6507