

Henkilöstö- voimavarat kuntakonsernissa

Henkilöstöjohtamisen
hyvät käytännöt



Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa

Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi

KT Kuntatyöntajat
Helsinki 2012



KT Kuntatyöntajat
2012

Julkaisun ovat kirjoittaneet
Jari Salomaa ja Sinikka Aho-Salomaa

1.painos
© Suomen Kuntaliitto
ISBN 978-952-213-891-0
Kirjapaino: Miktör/Vammalan kirjapaino Oy

Ulkoasu: Juha Pohjola DesignConcept Oy

Taitto: Kalle Pelkonen/Mainostoimisto Soihtu Oy

Lisäkappaleiden tilaukset: toimituskulut 3 euroa/julkaisu
p. 09 7711
<http://shop.kuntatyöntajat.fi>
Tilausnumero 3-0836

KT Kuntatyöntajat
Toinen linja 14
00530 HELSINKI
puh. 09 7711
faksi 09 701 2239
www.kuntatyöntajat.fi

Sisällysluettelo

Lukijalle	4
Tutkimusohjelmasta: Henkilöstövoimavarat, hallinta ja työnantajatoiminta	5
Henkilöstövoimavarojen hallinta kuntakonsernissa	7
Konsernijohto: Henkilöstövoimavarat osaksi konsernijohtamista	7
Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi	8
Henkilöstöjohto: Uusi rooli konserniohjauksessa	10
Ennakoi strategisesti	12
Varmista ja uudista osaamista	14
Henkilöstön edustajat: Hyvää hallintoa ja johtamista	15
Työsuojeluasiantuntijat: Ryhtiä yhteiseen toimintaan	17
Toimialajohto: Inhimillisyyttä ja ymmärrystä	19
Hallintaa ja voimavaroja	21
Ne- vai me-henki	28
Liikelaitosjohto: Vapautta, vastuuta, veljeyttä	31
Tytäryhteisöt: Markkinat ratkaisevat	33
Työnantajatoiminta	36
Henkilöstöjohto: Idea kirkkaaksi	36
Työnantajuus on toimintaa	37
Henkilöstön edustajat: Ketju kuntoon	39
Lopuksi: Kuorosotaa vai yhteislaulua	42
Case Jämsä	22
Henkilöstö ja talous tasapainoon konserniajattelun avulla	22
Hyvä työnantaja on aina neuvottelukykyinen	22
Asiakaslähtöisyys henkilöstötyön vahvuudeksi	23
Muutokset ovat oppimisen paikka, myös työnantajalle	24
Case Kerava	25
Palvelujen uusi ohjausjärjestelmä perustuu tuotteistamiseen	25
Lisäarvoa haetaan toimintakulttuurin muutoksista ja osaamisen lisäämisestä	26
Prosessien tehostaminen vaatii henkilöstövoimavarojen optimointia.....	26
Ennakointi nousee nyt voimalla osaksi johtamistyötä	27

Lukijalle

Kuntien ja kuntakonsernien johdolla on tälläkin hetkellä haasteena kehittää palvelujen järjestämisvastuuta ja konsernijohtamista myös henkilöstövoimavarojen hallinnan näkökulmasta. Muutostilanteissa henkilöstövoimavarojen hallinta vain korostuu. Tämä edellyttää koko kuntaa, palveluita, taloutta ja henkilöstöä koskevien tavoitteiden sovittamista yhteen.

Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin avulla voidaan kehittää työnantajatoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa palvelemaan paremmin toiminnan tavoitteita niin asiakkaiden, kuntalaisten kuin toiminnan tuloksellisuudenkin näkökulmasta.

Tämä julkaisu on tarkoitettu ennen kaikkea kuntien poliittiselle ja virkamiesjohdolle, henkilöstö- ja talousjohdolle sekä esimiehille käytettäväksi silloin kun pohditaan henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntakonsernissa. Julkaisussa on esitetty kunnan johdon, konsernin osien, toimiala- ja henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstön edustajien näkemyksiä henkilöstöjohtamiseen ja sen toteutumiseen käytännössä.

Julkaisussa on kuvattu kahdeksan kunnan kehittämissankkeen pohjalta henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntakonsernissa. Henkilöstövoimavarojen hallinta tulevaisuuden kunnissa –ohjelman on toteuttanut yhdessä kaupunkien kanssa toimitusjohtaja, hallinnon ja työelämän tutkija Jari Salomaa Pro Human Resources Oy:stä. KT Kuntatyönantajat on tukenut hanketta siksi, että

se tuottaa sekä ajattelun että käytännön työvälineitä johdolle ja esimiehille. Vertaisoppiminen on mahdollista vain, kun kehittäminen kuvataan rosoisena ja elävänä toiminnan kuvauksena eri henkilöiden näkemänä ja kokemana.

Tämä julkaisu on Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt –sarjan toinen julkaisu. KT levittää tutkimuksella arvioituja ja käytännössä toimivia malleja kuntatyönantajien käyttöön. Toiminta on käynnistetty KT:n henkilöstövoimavarojen kehittämisen osaamisalueella.

Kiitän lämpimästi kaupunkeja siitä, että he ovat antaneet omat käytäntönsä jaettaviksi muiden kuntien käyttöön ja Jari Salomaata ja Sinikka Aho-Salomaata julkaisun kirjoittamisesta. Työsuojelurahasto on tukenut julkaisun kirjoittamista. KT vastaa julkaisun painattamisesta ja jakelusta.

Toivomme kokemusten herättävän innostusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sen merkityksen tunnistamiseen sekä koko konsernin, palveluiden laadun että henkilöstön ja talouden tasapainon kannalta.

*Terttu Pakarinen
Kehittämispäällikkö
KT Kuntatyönantajat*

Henkilöstövoimavarat, hallinta ja työnantajatoiminta

Henkilöstö on työvoimavaltaisella kunta-alalla voimavara, jonka innostuneisuudella, sitoutuneisuudella ja tuloksellisuudella on merkitystä. Valtaosa kuntien noin 430 000 työntekijästä tekee työtä lähellä ihmistä, kuntalaista, tuottamalla palveluja hyvinvointimme ja henkisen kasvumme edistämiseksi.

Kunta on monimutkainen hallinto- ja palvelukokonaisuus, jonka mittakaava on verrattavissa usealla liiketoiminta-alalla toimivaan suureen yritykseen. Kunta on yhä enemmän monialakonserni, joka tuottaa ja järjestää palveluja itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa ja markkinoilta ostaen. Emokunnalla voi olla liikelaitoksia ja myös tytäryhteisöjä, joiden toiminta vastaa hyvin pitkälle yritysten toimintamallia.

Konsernimainen rakenne ja konserniohjaukseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen on tuonut myös kuntiin yrityksissä noudatettavan hyvän hallinto- ja johtamistavan, Corporate Governance -ohjeiston. Ohjeisto ohjaa kuntia määrittämään menettelytapoja, joilla kuntien omistamien tytäryhteisöjen hallintaa ja valvontaa toteutetaan. Kunnat ovat laatineet 2000-luvulla kuntakonserneille omistajapolitiittisia periaatteita ja konserniohjeita.

Konserniohjaus ja -johtaminen on saanut henkilöstöjohton pohtimaan, miten kunta pystyy hallitsemaan henkilöstövoimavarojaan yhä monimutkaisemmassa monituottajajärjestelmässä. Kunnan on määriteltävä,

miten henkilöstövoimavaroja ohjataan, johdetaan, uudistetaan ja valvotaan, siis hallitaan kuntakonsernissa. Osana hallintaa kunnan tulee ottaa kantaa siihen, miten se organisoii työnantajatoiminnan toteuttaakseen hyvää henkilöstöhallinto- ja johtamistapaa.

Millaisia henkilöstövoimavarojen hallinnan välineitä kunnilla on käytössään? Millaisia käytäntöjä ne ovat luoneet? Millaisia kokemuksia kunnilla on henkilöstövoimavarojen hallinnasta ja työnantajatoiminnasta?

Tutkimusohjelman esittely

Henkilöstövoimavarojen hallinnan edellytykset huomisen kunnassa -tutkimusohjelmassa syvennyttään kahdeksan kunnan henkilöstövoimavarojen hallinnan edellytysten arviointiin ja kehittämiseen. Ohjelman pääteemoja ovat henkilöstövoimavarojen hallinta ja työnantajatoiminta, henkilöstötoimen professiot ja osaaminen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus. Ohjelma toteutetaan vuosina 2011-2014.

Ohjelmajohtajana ja vastuullisena tutkijana toimii HL Jari Salomaa Pro Human Resources Oy:stä. Julkaisujen toimittamisesta vastaa toimitusjohtaja Sinikka Aho-Salomaa Johtopäätös Oy:stä.

Tässä Henkilöstövoimavarojen hallinnan edellytykset tulevaisuuden kunnassa -tutkimusohjelman ensimmäisessä julkaisussa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen hallintaa kahdeksassa kuntakonsernissa: Haminan kaupunki, Jämsän kaupunki, Keravan kaupunki, Kirkkonummen kunta, Mäntsälän kunta, Mänttä-Vilppulan kaupunki, Porvoon kaupunki ja Virtain kaupunki.

Julkaisussa puheenvuoron saavat osallistujakuntien kuntakonsernin johtajat, henkilöstöjohtajat ja -asiantuntijat, toimialojen johtajat ja esimiehet, liikelaitosten ja tytäryhtiöiden johtajat, henkilöstön edustajat ja työsuojeluasiantuntijat. Julkaisu on kooste laajasta materiaalista: asiakirjoista, 160 henkilön haastatteluista ja henkilöstöjohdolle tehdyistä kyselyistä. Tulokset on julkaisussa esitetty toimijälähtöisesti.

Ohjelmaan osallistuvat kunnat (yhteyshenkilö suluissa):

- Haminan kaupunki (henkilöstöjohtaja Kirsi Leiri)
- Jämsän kaupunki (henkilöstöjohtaja Auli Korhonen)
- Keravan kaupunki (henkilöstöpäällikkö Monica Hostio)
- Kirkkonummen kunta (henkilöstöjohtaja Leena Sieviläinen)
- Mäntsälän kunta (henkilöstöpäällikkö Päivi Pohjola)
- Mänttä-Vilppulan kaupunki (henkilöstöpäällikkö Heikki Kivinen)
- Porvoon kaupunki (henkilöstöjohtaja Anu Kalliosaari)
- Virtain kaupunki (henkilöstöpäällikkö Asko Ihamäki)

Julkaisussa käytetyt käsitteet

Julkaisussa on käytetty kuntamuodosta riippumatta käsitteitä kunta, kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja kunnanjohtaja. Kuntakonsernin muodostavat kunta emoyhteisönä ja kunnan omistuksessa olevat tytäryhteisöt: kunnan yksin omistamat tytäryhtiöt ja osakkuusyhtiöt.

Konsernijohdolla tarkoitetaan kunnanjohtoa, kehitysjohtoa, hallintojohtoa ja talousjohtoa virkanimikkeistä riippumatta. Kunnan palvelusektoreista käytetään käsitettä toimiala. Toimialat on ryhmitelty kolmeen: perusturva-, sivistys- ja yhdyskuntatoimen toimialaan. Toimialajohto käsittää toimialan ylimmän viranhaltijajohdon.

Henkilöstötoimi viittaa henkilöstöyksikköön, -johtoon ja -asiantuntijoihin. Yleisnimitystä henkilöstöjohtaja käytetään henkilöstötoimen ylimmistä viranhaltijoista: henkilöstöjohtajista ja henkilöstöpäälliköistä. Henkilöstön edustajat ovat pääluottamusmiehiä ja luottamusmiehiä, ja työsuojeluasiantuntijat työsuojelupäälliköitä ja -valtuutettuja.

Strategialla tarkoitetaan kunta-, palvelu-, henkilöstö- tai talousstrategiaa ylimpänä strategia-asiakirjana ja ohjelmalla strategiasta johdettua toimenpideohjelmaa tai toimintasuunnitelmaa.

Tuusulassa maaliskuussa 2012

Jari Salomaa ja Sinikka Aho-Salomaa

Henkilöstövoimavarojen hallinta kuntakonsernissa

Konsernijohto: Henkilöstövoimavarat osaksi konsernijohtamista

Tehokas konsernijohtaminen edellyttää selkeitä konsernirakenteita ja -ohjaussuhteita. Kunnanjohtajat haluavat, että omistajapolitiikka, konserniohjeet ja -käytännöt ovat ajan tasalla niin, että ne vastaavat kuntien uudistuvia konserni- ja palvelurakenteita. Konserniohjauksen tulisi perustua ammattimaiseen päätöksentekoon ja hallintoon. Konserniohjeet auttavat yhteisen näkemyksen löytämisessä johtavien luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon kesken. Konserniohje täydentää hallinto- ja johtosääntöjä sekä esimerkiksi sisäisen valvonnan sääntöjä.

Konsernijohtaminen on nykymuotoisissa kunnissa jo arkipäivää, ja se tulee kytkeä kunnan toiminnan ohjaukseen. Tarvitaan sekä rakennetta että tämän rakenteen ohjausta.

Hallintojohtaja Esa Siikaluoma, Mäntsälän kunta

Konserniohjauksen kannalta avainroolissa on konsernijohtoryhmä. Konsernijohtoryhmässä ei kuitenkaan juurikaan keskustella henkilöstöpoliittisesta ohjauksesta ja käytännöistä. Henkilöstövoimavarojen ohjausta, yhteistyön koordinoimista ja valvontaa kaivataan lisää.

Kunnanjohtajat pitävät tärkeänä vahvaa luottamusta ja toimivaa yhteistyötä tytäryhteisöjen hallitusten puheenjohtajien ja toimitusjohtajien kanssa. Kunnanjohtaja vaikuttaa tytäryhteisöihin suoran vaikuttamisen ohella luottamushenkilöiden kautta. Kunnanjohtaja on portinvartija, jonka näkemys konserniohjauksesta painaa paljon. Tytäryhteisöt ovat erilaisia, joten myös konsernijohtajan suhde niihin on erilainen. Tärkeätä kuitenkin olisi, että konsernijohto käyttäytyy ennakoivasti ja pitkäjänteisesti jokaiseen yhteisöön.

Konsernijohto antaa tytäryhteisöille liikkumatilaa ja erivapauksia henkilöstövoimavara-asioissa erityisesti silloin, kun yhteisöt toimivat vapailla kilpailumarkkinoilla. Kevyin perustelu ei tytäryhteisöjen toimintaan, ainaakaan operatiiviseen toimintaan, puututa.

Henkilöstövoimavarakysymysten aktiivisempi käsittely edellyttää, että henkilöstöjohto nousee asiantuntemuksellaan talousjohdon tapaan vahvaan asemaan konsernin ohjauksessa ja valvonnassa. Henkilöstöjohtajan on syytä olla konsernijohtoryhmän jäsen, mikäli kuntakonsernin henkilöstövoimavarat halutaan ottaa kokonaisuudessaan ohjauksen piiriin. Konserni-, kunta- ja toimialajohtoryhmien välistä yhteistyötä voidaan myös tehostaa. Konsernijohtoryhmien yhteinen koulutus tuottaa hyviä tuloksia.

Kuntakonsernin henkilöstövoimavarojen hallinnan malli on syytä kuvata ja luoda hallinnalle seuranta- ja

arviointikäytännöt. Konserniohjeiden ja kuntien henkilöstöstrategioiden ja -ohjelmien välistä yhteyttä on selkiinnytettävä. Konsernihenkilöstökertomus tukee konsernijohdon työskentelyä. Kunnanjohtajat korostavat, että kuntakonserneissa tulisi olla käytössä selkeät tunnusluvut kuvaamaan myös henkilöstövoimavaroja.

Konserniohjeiden henkilöstöpoliittinen ulottuvuus konserniohjauksessa on ohut, sillä ohjeilla on todellista merkitystä lähinnä vain toimitusjohtajien valintatilanteissa. Konsernijohto harvoin tietää, mitä tytäryhteisöjen henkilöstövoimavara-asioissa todella tapahtuu, vaikka konsernijohto ja kunnanhallituskin saavat tietoa yhteisöjen toiminnasta toimitusjohtajien antamien tilannekatsausten yhteydessä.

Tutkimuskuntien konserniohjeissa ei suoraan määritellä tytäryhteisöjen henkilöstöasioita koskevaa selonteko- ja raportointivelvoitetta, mutta menettelyt olisi tarpeen kuvata ohjeissa. Omistajan, kunnan, intressissä on, että tytäryhteisöjä johdetaan hyvin ja vastuullisesti. Kunnanhallitusta saattaa kiinnostaa esimerkiksi se, miksi yhteisössä on suuri esimiesten tai henkilöstön vaihtuvuus.

Kunnissa käydään vuosittain konsernikeskusteluja, joissa ei yleensä käsitellä tytäryhteisöjen henkilöstövoimavaroja. Konsernikeskustelut ovat kuitenkin tulos- ja kehityskeskustelujen tapaan tilaisuuksia, joissa voisi luontevasti tarkastella myös yhteisön henkilöstöasioita ja -tavoitteita.

Kunnan henkilöstötoimi voi seurata tytäryhteisöjen henkilöstöpolitiikkaa ja -etuuksia, kun seurantavelvoite on kirjoitettu auki konserniohjeessa. Siinä on selvitettävä, mitä henkilöstöyksikön on syytä tietää tytäryhteisöjen toimitusjohtajien ja henkilöstön palkkauksesta ja bonuksista sekä esimerkiksi sivutoimista. Yleinen oletus

on, että tytäryhteisöissä palkkaus ja henkilöstöetuudet kehittyvät paremmin kuin emoyhteisössä.

Kuntayhtymien ohjaus perustuu kunnan- ja toimialajohdon sekä kuntayhtymien edustajien keskinäisiin tapaamisiin. Joissakin kunnissa on konsernikeskustelut laajennettu koskemaan myös kuntayhtymien edustajia. Kuntayhtymäedustajia ei evästetä henkilöstövoimavaroihin liittyvissä asioissa, vaikka kuntayhtymien henkilöstöasioihin voidaan vaikuttaa yhtymien päätöksenteossa. Kuntayhtymien toimintaan vaikuttaminen saatetaan kokea vaikeaksi asiaksi.

Kunnalla voi olla käytössään niin sanottu yhteisötietokanta, johon kootaan tieto tytäryhteisöihin, kuntayhtymiin ja muihin yhteisöihin kuuluvista vastuuhenkilöistä. Yhteisötietokanta toimii vuotuisten keskustelujen perustana.

Strategiat hallinnaksi, hallinta strategiaksi

Kunnanvaltuusto määrittää kuntakonsernin toiminta- ja henkilöstöpoliittiset periaatteet. Henkilöstöä koskevat periaatteet koskevat lähinnä emoyhteisöä, eivät tytäryhteisöjä. Päätöksiä tehtäessä huomioidaan ohjaavat asiakirjat, muun muassa konserniohjeet.

Kunnanjohtaja huolehtii siitä, että kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja mahdollinen henkilöstöjaosto toimivat keskenään hyvin yhteen. Henkilöstöjaoston tehtävänä on yleensä palkka-asioista päättäminen. Mikäli henkilöstöjaostoa ei ole, on kunnanjohtajalla astetta suurempi vastuu ja valta henkilöstö- ja palkka-asoiden esittelyssä. Kunnissa voi olla myös hallitusasioiden valmistelua tukevia kehittämissyömiä, joiden jäseninä on johtavia luottamushenkilöitä. Näissä kehityssyömissä voidaan keskustella myös henkilöstöasioista.

Kunnanjohtajalla on tärkeä rooli henkilöstöpolitiikassa ja -johtamisessa sekä työnantajatoiminnan linjaamisessa. Kunnanjohtaja voi olla näissä asioissa halutessaan hyvinkin aloitteellinen. Yhteistyö hallinto-, talous- ja henkilöstöjohtamisen kanssa on tärkeätä esittelijälle, kun asioita viedään kunnanhallitukselle ja yleensäkin luottamushenkilöille.

Kunnanhallituksen jäsenillä ja muilla luottamushenkilöillä on vahvempi näkemys henkilöstökysymyksistä kuin yleensä luullaan. Valtaosa luottamushenkilöistä seuraa aikaansa ja tietää hyvin kunta-alan henkilöstöongelmat. Henkilöstövoimavarojen ja työnantajatoiminnan käsitteistö on kuitenkin epämääräistä ja hankalaa hallita eikä tue päätöksentekoa.

Työnantaja- ja palkitsemispolitiikkaan kaivataan selkeätä ohjausjärjestelmää. Sopimushyvän, muun muassa tulokselisuuserien, jakamisesta pitäisi päästä eteenpäin, kohti henkilöstövoimavarojohtamisen kokonaishallintaa.

Talusojohtaja Kari Stenholm, Haminan kaupunki

Kunnan johtoryhmässä voitaisiin enemmänkin keskustella henkilöstövoimavaroista ja linjata työnantajatoimintaa, yhteisiä periaatteita ja pelisääntöjä. Keskustelussa on mukana henkilöstöjohto, joka on johtoryhmässä tasavertaisessa asemassa talusjohtamisen kanssa.

Kunta- ja palvelustrategiaan on tärkeää ottaa mukaan toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen näkökulmat. Kunta- ja palvelustrategian tueksi tarvitaan

henkilöstöstrategia tai -ohjelma. Strategioissa otetaan kantaa siihen, mitä palveluja toteutetaan itse, mitä hankitaan muualta ja millaisin henkilöstövoimavaroilla palveluja tuotetaan. Tarkasteluun on otettava myös johtamisjärjestelmien ja johtamisen tehokkuus ja tulokkuus.

Laadun arviointijärjestelmät tukevat strategioiden asemointia osaksi käytännön työtä. Laatusjärjestelmät voivat uudistaa myös henkilöstövoimavarojen hallintaa, sillä niiden yhteydessä selvitetään, kuka on asiakas ja mitä palvelu- ja muissa prosesseissa tapahtuu. Myös riskien kartoitus on syytä tehdä niin, että toiminnalliset, taloudelliset, osaamiseen ja henkilöstöön liittyvät riskit ennakoitetaan ja tunnistetaan.

Henkilöstöjohtamisen ja talusjohtamisen välistä yhteistyötä voidaan tiivistää, jotta henkilöstövoimavarojen kustannuksiin ja tietojärjestelmäratkaisuihin saadaan selkeyttä. Henkilöstöbudjetointia pitää kehittää, sillä henkilöstö ja eurot eivät tällä hetkellä kohtaa. Toiminnan, palvelujen ja henkilöstön kustannusrakenteet avataan. Silloin kun tilaaja-tuottajamallia sovelletaan ja laajennetaan, henkilöstökysymyksiä tarkastellaan palvelujen ja kustannusten rinnalla. Mitä enemmän kunnan toiminnassa on mukana ulkopuolisia palveluntuottajia ja kumppaneita, sitä tarkemmin kunta joutuu pohtimaan suhtautumistaan ostotyövoimaan ja harjoittamaansa työnantajapolitiikkaan. Myös eläkevastuukysymykset on muistettava.

Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja tarvitsevat laadukasta tietoa henkilöstövoimavaroista. Henkilöstövoimavaroihin liittyvät raportointijärjestelmät ja -käytännöt tulee saada kuntoon. Henkilöstökertomuksessa kuvataan systemaattisesti toimenpiteet ja toteumat. Talouden tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen yhdistämi-

nen ja samanaikainen valmistuminen antaa ohjaukseen ja arviointiin käyttökelpoisen välineen. Säännöllisillä, muutaman vuoden välein tehtävillä työhyvinvointikyselyillä saadaan arvokasta tietoa. Palkitsemisjärjestelmiä pyritään uudistamaan rohkeasti. Henkilöstökäsikirja on hyvä tuki käytännön esimiestyölle emoyhteisössä.

Kunnassa on syytä selkiyttää henkilöstöyksikön rooli, tehtävät ja tavoitteet. Yksikön toimintatapaa ja toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Henkilöstöhallinnon perustehtävät hoidetaan ammattimaisesti, mutta lisäksi tarvitaan tuoretta näkemystä henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Uudenaista henkilöstöasiantuntemusta kaivataan palvelujen, talouden ja henkilöstövoimavarojen kokonaisuuden hallintaan.

Työnantajatoiminta tulee aina uudelleen mietittäväksi, kun tapahtuu kuntaliitoksia tai toimintoja yhdistetään, puretaan tai ulkoistetaan. Kuntaliitoksen jälkeinen hallinnollinen työ kuormittaa henkilöstöjohtoa ja -asiantuntijoita, kun henkilöstöjohto saa tehtäväksi päivittää ja harmonisoida ohjeita, käytäntöjä ja eritoten palkkausta. Kunnanjohtajat antavat tunnustusta henkilöstöjohdolle siitä, että nämä kykenevät hoitamaan työnsä hyvin ristipaineidenkin keskellä.

Henkilöstöjohto: Uusi rooli konserniohjauksessa

Kunta emoyhteisönä ja siihen kuuluvat tytäryhteisöt voivat tehdä henkilöstöasioissa yhteistyötä monin tavoin: yhteiset työtyytyväisyyskyselyt, esimiehille ja henkilöstölle suunnatut valmennus- ja koulutustilaisuudet, rekrytointi ja työpaikkailmoitukset, avainhenkilöstön valikointi ja testaaminen, henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen vertailukehittäminen sekä henkilöstö- ja

palkkahallinnon perustehtävien hoitaminen. Yhteistyötä voidaan tehdä myös työllistämisen, työkierron ja henkilöstövaihdon sekä työhyvinvoinnin alueilla. Yhteisten ohjeiden ja toimintamallien sekä suositusten kirjoittaminen voi olla myös tuloksellista ja aikaa säästävää.

Konsernihallinnon toimintamallin uudistuessa arvioidaan myös henkilöstötoimen tehtäviä ja roolia. Esiin nousee kysymys siitä, missä määrin konsernin emoyhteisössä ja toisaalta tytäryhteisöissä voidaan harjoittaa yhteistä henkilöstövoimavarojen ohjausta. Henkilöstötoimen tehtävänä on varmistaa henkilöstövoimavaroihin liittyvä asiantuntemus ja osaaminen kunnassa sekä henkilöstön sopeutumisen tukeminen jatkuvassa työelämän muutoksessa. Henkilöstötoimen on löydettävä oma paikkansa kunnan organisaatiossa, jotta se voi onnistua tehtävissään.

Henkilöstöpäällikkö tekee työtä pienessä kunnassa usein rajapinnoilla, joilla kohtaavat kuntalaiset, asiakkaat, työntekijät ja esimiehet. Henkilöstöpäällikkö tuo keskusteluun näkökulmia: normatiivisia, humaaneja, taloudellisia, psykologisia ja sovittelevia elementtejä.

Henkilöstöpäällikkö Asko Ihämäki, Virtain kaupunki

Uudet konserniohjauksen periaatteet, konsernihallinnon tehtävät ja vastuut sekä strategiat edellyttävät aina henkilöstövoimavarojen hallinnan jonkinasteista päivittämistä. Konsernijohdon ja henkilöstöjohtoon on määriteltävä, missä, miten ja kuka asettaa henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet ja tekee päätökset. Tässä yhteydessä määritellään myös henkilöstövoimavaroihin liittyvä valvonta, seuranta ja arviointi.

Kunnanhallituksen alaisen henkilöstöjaoston vastuut ja tehtävät eivät aina ole selkeitä. Kunnissa voi olla myös palkkatoimikuntia tai henkilöstöneuvottelukuntia. Henkilöstöjaostossa ja palkkatoimikunnassa on jäsenenä kunnanhallituksen jäseniä, henkilöstöneuvottelukunta on puolestaan viranhaltijapohjainen asiantuntijaelin.

Kunnan liikelaitokset ovat osa emoyhteisöä, joten konserniohjeet eivät koske niitä. Kunnat hoitavat usein liikelaitosten talous- ja palkkahallinnon ja ovat mukana laitosten operatiivisten toimintojen järjestämisessä. Henkilöstöjohto tekee yhteistyötä erityisesti liikelaitosten toimitusjohtajien kanssa. Tieto kulkee parhaiten johtamisjärjestelmää pitkin, joten järjestelmän pitää olla ajan tasalla ja toimiva.

Konserniohjeita ja konsernikeskusteluja uudistettaessa tulisi miettiä, voidaanko tytäryhteisöille asettaa muitakin tavoitteita kuin tuottotavoitteita, esimerkiksi henkilöstövoimavaroihin liittyviä tavoitteita. Kuntaa voi omistajana kiinnostaa esimerkiksi henkilöstön työelämän laadun kehittyminen omistamassaan yhteisössä. Kyse on myös työnantajakuvan ylläpidosta ja kehittämisestä.

Tytäryhteisöillä, ja osin liikelaitoksillakin, on omat intressinsä. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa yhteisöt ja laitokset hakevat erioikeuksia ja -vapauksia. Henkilöstön lomautuksen ei esimerkiksi tarvitse koskea liikelaitoksen henkilöstöä. Tytäryhteisöthän ovat itsenäisiä ja suoraan lomautusten ulkopuolella. Talouden sopeuttamiseksi neuvotellaan tytäryhteisöjen ja liikelaitosten johdon kanssa erilliset ratkaisut.

Kunnan valmistellessa toimintojen tai palvelujen ulkoistamista tulee laatia riskianalyysi ja suunnitelma siitä, miten toimitaan, jos palveluja tuottava yhtiö myydään

tai se menee konkurssiin. Kunnan on syytä olla koko ajan tarkoin selvillä, mitä yhtiöiden työvoimassa tapahtuu, kenen kanssa tilanteissa neuvotellaan ja kenellä on toimivaltaa.

Henkilöstöjohto osallistuu yleensä konserniohjeiden laadintaan ja päivittämiseen. Johdon tehtävänä on kirjoittaa ohjeisiin henkilöstöpolitiikkaa koskeva osuus tai ainakin antaa lausunto ohjeesta kokonaisuutena. Päävastuu ohjeiden kirjoittamisesta on kunnanjohtajalla, kehitysjohtajalla ja talousjohtajalla.

Henkilöstöjohto saa arvokasta tietoa tytäryhteisöjen henkilöstöhallinnosta ja -politiikasta tutustumalla tytäryhteisöjen avainhenkilöihin. Jalkautuminen henkilöstötoimesta tytäryhteisöihin voi olla rikastuttava kokemus, onhan kyseessä usein osakeyhtiömuotoinen yhteisö.

Jos konserniohjeisiin on kirjattu henkilöstöpoliittisia linjauksia tai menettelytapoja, pitää konserni- ja henkilöstöjohdon ainakin yrittää valvoa, että tytäryhteisöissä noudatetaan ohjetta tältä osin. Henkilöstöjohtajat keskittyvät kuitenkin emoyhteisön ja liikelaitosten toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, sillä henkilöstöjohdon ja tytäryhteisöjen välille ei yleensä ole syntynyt vakiintunutta yhteistyökäytäntöä.

Henkilöstötoimi voi tulevaisuudessa jakautua entistä selvemmin strategiseen ja operatiiviseen alueeseen. On todennäköistä, että kuntiin perustetaan strategisia henkilöstöyksiköitä konsernihallinnon ja -johdon yhteyteen. Nämä osaamis- ja henkilöstövoimavaroiltaan erityiset yksiköt saavat vastuulleen henkilöstövoimavarojen hallinnan ja työnantajatoiminnan ohjauksen. Yksikön asiantuntemusta hyödyntävät erityisesti henkilöstöjaostot, joiden tehtävät ja suhde kunnanhallitukseen tulevat arvioitavaksi. Yksikön tehtävänä voi olla lisäksi toimialo-

jen, liikelaitosten ja tytäryhteisöjen henkilöstöasiantuntijoiden kokoaminen erityiseksi henkilöstöyhteisöksi.

Useissa kunnissa harkitaan koko konsernin kattavan henkilöstöryhmän asettamista. Tällaisen ryhmän tehtävänä on konsernin, emoyhteisön ja tytäryhteisöjen, henkilöstövoimavarojen ohjaus ja koordinointi sekä työnantajatoiminnan linjaaminen. Henkilöstöryhmän tulisi olla kunnanhallituksen alaisen henkilöstöjoaoston tai palkkatoimikunnan yhteistyökumppani.

Ennakoi strategisesti

Henkilöstöjohto odottaa konsernijohdon määrittävän kunta- ja palvelustrategian, ennen kuin käynnistää henkilöstöstrategian tai -ohjelman laadinnan. Henkilöstöjohto voi myös saada laadintatyön käyntiin jo kunta- tai palvelustrategiaprosessin yhteydessä. Samanaikainen valmistelu helpottaa palvelujen, talouden ja henkilöstövoimavarojen yhdistämistä. Se voi auttaa myös strategioiden ja ohjelmien toimeenpanon käynnistämisessä. Näin vältetään harmilliselta viiveeltä.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on vaativaa työtä. Kun kuntien toimintaympäristö, kuntatalous, kuntarakenne ja palvelut muuttuvat jatkuvasti, on henkilöstöstrategian päivittäminen vaikeaa. Niinpä henkilöstövoimavaroja ohjataan entistä enemmän kuntastrategian yleisten tuloskorttien, talousarvion ja osavuosisikastusten kautta. Henkilöstövoimavaroista keskustellaan johtoryhmän ja yhteistoimintaelinten vuosikelloin määritellyissä aikatauluissa. Tarve huomioida toimialojen ja liikelaitosten erityisiä henkilöstökysymyksiä on suuri.

Näkymä eteenpäin on sumuinen, osin kuntauudistuskeskustelun takia. Mutta mitä sekavammalta tilanne näyttää, sitä enemmän tarvitaan strategiaan kirjattuja valintoja.

*Henkilöstöpäällikkö Heikki Kivinen,
Mänttä-Vilppulan kaupunki*

Henkilöstöjohto kokee olevansa hieman sivussa kaikkein keskeisimmästä päätöksenteosta, vaikkapa strategiaprosesseissa tai konsernijohdon ja ylimmän luottamushenkilöjohdon välisessä kanssakäymisessä. Henkilöstöjohto ei aina tiedä, mitä kunnassa oikein tapahtuu eikä pääse esittämään näkemyksiään henkilöstövoimavaroihin liittyvistä kehitysnäkymistä. Tilanne vaikeuttaa henkilöstöjohdon mahdollisuuksia ennakoida ja suunnitella henkilöstövoimavaroihin liittyviä toimia.

Usean kunnan henkilöstöjohto toteaa, että toimialat elävät varsin itsenäistä elämää. Toimialat haluavat tehdä asioita omista lähtökohdistaan, ilman konserni- ja henkilöstöjohdon ohjausta. Kunnan johtoryhmässä voi esiintyä osaoptimointia ja yhteistyökyvyttömyyttä juuri tämän takia. Henkilöstöjohdon on vaikea saada toimialat noudattamaan yhteisiä ohjeita ja menettelytapoja. Myös henkilöstöstrategian tai -ohjelman toimeenpanossa voi olla ongelmia. Henkilöstöjohdosta tehdään ilkeä kontrolloija ja joustavan päätöksenteon este.

Yhteistoiminta edellyttää kunnan työnantajajohdolta halua ja kykyä tehdä avointa yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa. Hyvä yhteistoiminta nopeuttaa aikatauluja ja mahdollistaa muutosten läpivientiä kunnassa. Henkilöstöjohto korostaa edustuksellisen yhteistoiminnan lisäksi työyksikkötasoisesta yhteistoimintaa ja viestintää.

Kuntien rakenteeseen ja palveluihin liittyvä keskustelu heijastuu kuntiin niin, että henkilöstövoimavarajohtamiseen liittyviä kehityshankkeita ei hevin käynnistetä. Henkilöstöjohtoon aika ja energia kuluu henkilöstöhallinnon ja palkkausjärjestelmien perustehtävien hoitamiseen sekä työhyvinvoinnin ohjeiden ja toimintamallien muotoiluun. Kehityshankkeiden käynnistämistä rajoittaa lisäksi määrärahojen puute.

Strategiseen henkilöstösuunnitteluun tulee henkilöstöjohtoon käsityksen mukaan tarttua tarmolla. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun tarve on kunnissa ilmeinen. Kunnassa on toimialoja ja yksiköitä, joissa on tarve lisätä työvoimaa. Osassa toimialoja ja yksiköitä pärjätään kenties hieman vähemmällä.

Monissa kunnan työyksiköissä ovat henkilöstövoimavararajoitukset tiukat, joten uuden henkilöstön rekrytointia tulee käynnistää vakituisen henkilöstön eläköitymisen vuoksi. Kunnilla on käytössään tietoa siitä, miten eri ammattiryhmistä jäädään eläkkeelle. Myös henkilöstön muusta vaihtuvuudesta on tietoa.

Henkilöstösuunnittelun tarvetta lisäävät joustavat työ- ja työaikajärjestelyt sekä uudelleensijoittamisen ratkaisut. Myös pitkäaikaistyöttömien, opiskelijoiden ja harjoittelijoiden sekä työkiertoon haluavien työntekijöiden ohjaus työyksiköihin pitää toteuttaa suunnitellusti. Työnantajatoiminta kulminoituu kunnanjohtajaan ja henkilöstöjohtajaan. Kunnanjohtaja tarvitsee henkilöstöjohtajaa, koska tämä on oman alueensa erityisasiantuntija. Toisaalta kunnanjohtaja voi arvostaa henkilöstöjohtajaa diplomaattina ja luottohenkilönään. Henkilöstöjohtajalla on yleensä runsaasti sosiaalista pääomaa, pelisilmää ja kykyä liikkua organisaation eri tasoilla.

Henkilöstöjohtoon on kyettävä menemään sisälle johtoryhmiin, työyhteisöihin ja tilanteisiin, joissa esimiehiä ja työntekijöitä on autettava löytämään vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Henkilöstöjohto tunnistaa, milloin tilanteilla on taipumus muuttua vaikeiksi, ilkeiksikin, ja löytää ennakoivia toimia. Henkilöstöjohto ei saa kuitenkaan astua toimialajohtajan tai esimiehen saappaisiin ja tehdä asioita heidän puolestaan. Työotteen on oltava ymmärtävä ja konsultatiivinen. Henkilöstöjohto kokee, että työ on toisinaan raskasta, mutta samalla onneksi palkitsevaa ja opettavaa.

Henkilöstöpäällikön on kierrettävä ja jalkauduttava yksiköihin, pelkkien normien ja ohjeiden viestiminen ei tänä päivänä riitä. Uusi henkilöstöjohtoon professionaalinen rooli on itse otettava ja ansaittava.

Henkilöstöpäällikkö Päivi Pohjola, Mäntsälän kunta

Henkilöstöjohto tarvitsee tuekseen kunnanjohtajan panosta. Mikäli kunnassa ei ole henkilöstöjohtoa, keskeiset henkilöstöasiat kulkevat kunnanjohtajan kautta kunnanhallitukselle ja edelleen valtuustolle. Kunnanjohtaja määrittelee työnantajatoimintaa ja -politiikkaa sekä valmistelee esitykset luottamushenkilöjohtolle. Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan toimintaa ja huolehtii siitä, että henkilöstö saavuttaa tavoitteensa.

Henkilöstöasioiden hoidon keskittämisen ja hajauttamisen suhde on kunnissa usein epäselvä ja osin herkkä asia keskusteltavaksi. Kuntien tulee selkeästi määritellä, mitä asioita tehdään toimialoilla, liikelaitoksissa ja tytäryhteisöissä, ja millaiset asiat hoidetaan konsernihallinnon henkilöstötoimessa. Monissa kysymyksissä yhteistyö on luonnollisesti tarpeen.

Tuloksellisuusajattelu ja tuloksellisuustyö ovat toimialojen ja liikelaitosten vastuulla, mutta henkilöstöjohdon on hyvä olla tässä työssä mukana asiantuntijana. Tuloksellisuustyö on edelleen kunnissa vaikeata, joten se vaatii harjoittelua. Aikanaan, kun tuloksellisuusajattelu on yleistynyt ja vakiintunut, voidaan ryhtyä selvittämään vaikuttavuutta. Työtä on vielä paljon edessä.

Henkilöstötoimen tulee olla henkilöstöjohdon käsityksen mukaan entistä ennakoivampi. Henkilöstövoimavarojen hallinta edellyttää, että henkilöstöjohto osallistuu kunnan organisaation ja palveluiden arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen muun konsernijohdon tapaan.

Henkilöstöjohto on useissa kunnissa kunnan johtoryhmän jäsen. Johtoryhmä kokoaa konserni- ja toimialajohdon saman pöydän ääreen, joten henkilöstöjohto voi viestiä ja keskusteluttaa muita johtajia henkilöstövoimavaroihin liittyvissä asioissa. Henkilöstöjohtajat näkevät johtoryhmien työskentelyssä olevan paljon kehitettävää.

Varmista ja uudista osaamista

Henkilöstötoimen tehtävistä ja palveluista on hyvä laatia kartta. Henkilöstövoimavarojen hallintaa edistää henkilöstötoimen asiantuntemuksen syventäminen. Asiantuntemusta kunnissa kaivataan erityisesti henkilöstövoimavaroja koskevan taloudellisen tiedon tuottamiseen ja analysointiin, raportointiin sekä raportointijärjestelmien ja suorituskykymittaristojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osaamista tarvitaan myös ohjeistusten laatimiseen, työnantajatoiminnan neuvonantajana toimimiseen ja päätöksenteon tukemiseen.

Henkilöstöjohdon on varmistettava, että kunnan henkilöstötoimella on riittävästi henkilöstövoimavaroihin liittyvää osaamista. Henkilöstöjohdon pitää osata etsiä osaamista kunnan ulkopuolelta, sidosryhmiltä ja markkinoilta, mikäli sitä ei ole kunnan henkilöstötoimessa. Henkilöstöjohdon mielestä esimerkiksi yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunnista on saatavissa nykyistä enemmän lisäarvoa henkilöstövoimavarojen arviointiin ja kehittämiseen.

Henkilöstöjohto hyödyntää työtyytyväisyyskyselyjen toteutuksessa ulkopuolisia tahoja. Kyselyjen purkaminen on tärkeää ja mielenkiintoista erityisesti siksi, että tulokset voivat kertoa jotain olennaista siitä, miksi toiset työyksiköt ovat tuloksellisempia kuin toiset.

Henkilöstöhallintoon ja -työhön liittyviä tietojärjestelmiä osataan hyödyntää esimieskunnassa jo kohtuullisen hyvin, mutta ongelmiakin on. Tietojärjestelmien kehityspotentiaalia ei vielä osata tai kyetä riittävästi hyödyntämään. On selvää, että jatkossa merkittävä osa tiedosta ja ohjeista on tietoverkossa, jokaisen hyödynnettävissä. Tosin henkilöstöjohtoa hieman pelottaa tiedon päivittämisen vaatima ajankäyttö.

Kunnissa ei ole käytössä vakiintuneita tapoja selvittää henkilöstötoimen asiakastarpeita ja -tyytyväisyyttä. Henkilöstötoimen toiminnan arviointi hukkuu usein hallinnon muun toiminnan arviointiin. Asiakkaiden kuuntelujärjestelmän luominen toisi niin kriittisen kuin positiivisenkin palautteen henkilöstöjohdon tietoon. Myös henkilöstötoimen ulkoinen ja sisäinen arviointi sekä johdon lähtöhaastattelut ovat hyödyllisiä. Asiakaspalautte ja arvioinnit helpottavat henkilöstötoimen toiminnan suunnittelua, toimenpiteiden aikatauluttamista ja toteuttamista.

Henkilöstön edustajat: Hyvää hallintoa ja johtamista

Konserniohjeet ovat henkilöstön edustajille melko vieraat. Konserniohjeista on kuultu ja yleisesti tiedetään, että kaikissa kuntaan liittyvissä yhteisöissä pyritään noudattamaan yhteistä henkilöstöpolitiikkaa, mutta ohjeita ja niiden sisältämiä menettelyjä ei ole käsitelty yhdessä työnantajaedustajien kanssa. Hallinto- ja johtosäännöt tunnetaan paremmin.

Konserniohjeiden sisältämän hyvän hallinto- ja johtamistavan nostaminen esiin saa kannatusta. Konserni-tasoisia asioita, esimerkiksi liikelaitosten, tytäryhtiöiden ja osakkuusyhtiöiden tilannetta, voisi tarkastella myös kunnan yhteistyötoimikunnassa.

Kuntien henkilöstökertomukset eivät yleensä sisällä tietoa konsernin henkilöstövoimavaroista. Henkilöstön edustajat pitävät kuitenkin harkinnan arvoisena ideana sitä, että konsernin tytäryhteisöistä sisällytetään tietoa henkilöstökertomukseen.

Liikelaitoksissa ja tytäryhteisöissä on omia luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja, mutta yhteydenpito edustajien kesken ei ole kovinkaan tiivistä.

Kunnissa toteutetaan aktiivisesti johtamis- ja esimieskoulutusta. Johtajuuden kehittäminen on keskeinen painopiste. Johtamiseen tehdyt taloudelliset ja ajalliset panostukset tulisi saada selville ja näkyviksi. Esimieskuntaa tulisi arvioida monipuolisin menetelmin.

Toimialoilla toteutetaan uudistuksia paljon ja nopealla aikataululla. Muutosjohtaminen on arkea. Samaan aikaan sekä johdossa että henkilöstössä tapahtuu vaihdoksia. Uudet johtajat pyrkivät hankkimaan kannuk-

sia tiukalla johtajuudella. Henkilöstöä jatkuva muutos ja epävarmuus väsyttävät. Henkilöstöä ei kuunnella muutoksissa riittävästi.

Kunnissa on edetty henkilöstövoimavarojen hallinnassa. Työhyvinvointiin ja palkitsemiseen kiinnitetään nyt hyvin huomiota. Kehityskeskustelukäytännöt ja työtyytyväisyyden seuranta ovat myös vakiintuneita.

Toimialojen johtamiskulttuurit vaihtelevat suuresti. Kuntien olisi kuitenkin pystyttävä luomaan yhtenäisiä käytäntöjä koko kuntaan. Johtajia ja esimiehiä ei pitäisi päästää tässä asiassa liian helpolla. Mukavuusalueita ei saisi päästä syntymään, sillä silloin niiden purkaminen tuottaa kaikille lisätyötä.

Kuntien strategiat ja ohjelmat ovat kunnianhimoisia ja edustajia askarruttaa, miten tavoitteet kyetään saavuttamaan. Tämä koskee myös henkilöstövoimavarojen kehitystä. Strategioiden valmistelun yhteydessä syntyy paljon kauniita ajatuksia ja tavoitteita, mutta se, miten asioita konkreettisesti toteutetaan, jää valitettavan usein ilmaan. Strategioiden toimeenpano ja vastuutus on suurin ongelma. Toimeenpanoa vaikeuttaa lisäksi se, että tavoitteita tulee koko ajan myös strategian ulkopuolelta. Uusi lainsäädäntö, valtakunnallinen ja sektori-kohtainen ohjaus tekevät strategiatyöstä ongelmallista.

Henkilöstöstrategioita ja -ohjelmia on helpompi laatia ja toimeenpanna kuin kunta- ja palvelustrategioita. Suurin ongelma on siinä, että niiden toimeenpanoon ei panosteta riittävästi ja aikataulut eivät pidä. Työhyvinvointiohjelman toteuttamisessa onnistutaan yleensä paremmin.

Palkkaneuvottelujen aikataulussa pysyminen on tärkeää. Henkilöstön edustajat arvostavat myös sitä, että

henkilöstöjohto pystyy pyydettyä toimittamaan ajantasaista tietoa henkilöstöstä, esimerkiksi määräaikaisten käytöstä.

Edustajien mukaan henkilöstön lomautukset eivät kannata. Euromääräisiin säästötavoitteisiin ei päästä. Henkilöstön sairastavuus nousee ja lomautusten jälkeen on rekrytointiongelmia. Lomautusten suunnittelu, toteuttaminen ja toteutumisen valvonta vievät työaikaa johdolta ja hallinnolta. Itse lomautusprosessi on todella raskas ja kuluttava kaikille osapuolille, myös henkilöstön edustajille.

Kunnan konserni- ja henkilöstöjohdolta odotetaan selkeitä linjauksia henkilöstövoimavaroista. Kunnat kokoavat erilaista tilastoa ja tietoa, mutta usein jää epäselväksi, miten tätä tietoa hyödynnetään kunnan toiminnan ja palvelujen suunnittelussa. Keskusteleminen jää, millaisia johtopäätöksiä tehdään ja millaisena tulevaisuus nähdään.

Vaativat ja mittakaavaltaan suuret organisaatiouudistukset sitovat henkilöstöjohdon ja -yksikön osaamisen ja ajankäytön. Erityisesti tilaaja-tuottajamallit kuluttavat paljon aikaa ja energiaa. Keskittyminen yhteen suureen hankkeeseen johtaa jälkeenjääneisyyteen muilla henkilöstötyön osa-alueilla. Palkkaneuvottelujen ja erilaisten pienempien kehittämistoimien aikataulut venyvät. Hallinnan katoaminen johtaa myös siihen, että toimialat alkavat laatia omia suunnitelmiaan ja toimivat itsenäisesti. Edustajat ovat havainneet, että henkilöstöyksikön palvelukyky heikkenee olennaisesti, jos yksikön avainhenkilöt ovat hiemankin pidempään sairaana tai lomalla.

Henkilöstön edustajat toivovat, että henkilöstöjohto toisi kuntien päätöksenteon areenoille enemmän

henkilöstön näkemyksiä. Edustajat ymmärtävät henkilöstöjohdon työnantajaroolin, mutta he katsovat, että henkilöstöjohdon tulisi olla myös objektiivinen henkilöstövoimavarojen arvioija.

Työnantajatoiminta ei välttämättä ole suuria julistuksia tai tekoja. Työntekijät tuntuvat arvostavan konkreettisia, pieniä vastaantuloja työnantajalta: sijaisen saamista työporukkaan, lupaa pitää taukoja kesähelteellä tai joustavuutta henkilökohtaisten asioiden hoidossa.

Päälüottamusmies Päivi Noppari, Jämsän kaupunki

Henkilöstöjohdon tukea tarvitaan toimialoilla erityisesti silloin, kun kunnassa toteutetaan henkilöstösäästöjä tai merkittäviä rakenne- ja palvelumuutoksia. Jo ratkaisujen perusteleva ja käsittely yhdessä toimialojen henkilöstön kanssa olisi hyödyllistä.

Kunnat ovat kuvaamassa palveluprosesseja ja kustannusrakenteita, tuotteistamassa palveluja ja hinnoittelmassa niitä. Kunnan johto ei kuitenkaan käytä riittävästi aikaa siihen, että näiden erilaisten kehittämishankkeiden hyöty avattaisiin myös henkilöstölle.

Henkilöstökäsikirja on hyödyllinen, sillä se luo yhteisiä menettelyjä henkilöstöhallinnollisiin tilanteisiin. Selkeyttä kaivataan muun muassa kurinpitomenettelyihin, kuulemisiin ja varoitusten antamiseen. Virka- ja työehtosopimusten valvontaan tulisi käyttää enemmän aikaa.

Henkilöstövoimavarojen hallintaa ei edistä se, että strategiat ja ohjelmat päivitetään eri aikoina. Jokin strategia

tai ohjelma on aina vanha, joten suunnittelu ja johtaminen etenevät epätahtiin. Henkilöstöstrategian tavoitteet, toimenpiteet ja tunnusluvut tulee saada talousarvioon ja osaksi toimialojen johtamista. Henkilöstön edustajien tulisi olla mukana strategioiden ja ohjelmien arvioinnissa ja päivittämisessä.

Henkilöstöraportointi ei ole vahvaa kunnissa tällä hetkellä. Analysoitua tietoa henkilöstövoimavaroista ja kustannuksista ei tahdota saada aikaiseksi. Henkilöstötilinpäätökset ja -kertomukset ovat hyödyllisiä, mutta ne valmistuvat usein myöhässä, ja niiden tulkinta jää vajavaiseksi.

Yhteistoimintaa tulee uudistaa työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyönä. Kunnan konsernijohton olisi hyvä osallistua yhteistoimintatoimikuntien työhön. Henkilöstön edustus tulisi saada kaikkiin johtoryhmiin ja mieluiten niin, että edustus koskee jokaista kokousta.

Henkilöstön edustajilla on tehtävien laajuuteen ja vaatavuuteen nähden liian vähän aikaa. Aikaa tarvitaan erityisesti silloin, kun kunnassa on vireillä paljon uudistuksia.

Neuvottelu- ja sopimustoiminta on tärkeätä hoitaa hyvin ja huolella, sillä ratkaisujen korjaaminen jälkikäteen on työlästä ja kiristää työnantajan ja henkilöstön edustajien keskinäisiä suhteita. Henkilöstöjohton ja henkilöstön edustajien välinen luottamus ja kyky tehdä yhteistyötä ovat ratkaisevia. Henkilöstöjohtolla tulee olla kunnanjohton tuki kaikessa, mitä se tekee. Näin ei kuitenkaan aina ole.

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja johtaminen kulminoituu kunnanjohtajan persoonaan. Kunnanjohtaja ja kunnanhallitus ratkaisevat, miten henkilöstöön voimavarana suhtaudutaan.

Huono työnantajakuva johtaa esimiesten ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, mistä seuraa hämminkiä työyksiköissä, häiriöitä työtehtävissä ja uuden henkilöstön rekrytointikuluja. Myös esimiesten työmäärä kasvaa, sillä vaikeisiin työyhteisön konflikteihin sekä työtehtävien ja -vuorojen suunnitteluun tulee löytää ratkaisuja.

Monet kuntatyöhön liittyvät kannustimet ovat puheen tasolla. Kunnan taloustilanteen parantuessa tulee käytöön saada tulospalkkioita.

Työsuojeluasiantuntijat: Ryhtiä yhteiseen toimintaan

Työsuojelu- ja turvallisuuspäälliköiden sekä työsuojeluvaltuutettujen vastuulla eivät ole kuntakonsernin tytäryhteisöjen työsuojelu- ja turvallisuusasiat. Tytäryhteisöt ratkaisevat työsuojeluvastuunsa kukin omin tavoin, tytäryhteisön henkilöstömäärästä ja toiminnan luonteesta riippuen. Emoyhteisön, eli kunnan työsuojelutoimijat antavat kuitenkin mielellään opastusta ja ohjausta myös tytäryhteisöjen johdolle ja henkilöstölle, jos tarvetta ilmenee.

Työsuojelu- tai turvallisuuspäällikkö voi myös olla tytäryhteisön palveluksessa. Kunta voi myydä päällikön työpanoksesta osan, esimerkiksi puolet, tytäryhteisölle.

Konserniohjeet eivät ole tuttuja työsuojelutoimijoille. Toimijat epäilivät, että tytäryhteisöjen toimitusjohtajat eivät avaa yhteisöjen henkilöstön sairastavuuteen, työsuojeluun ja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja tunnuslukuja vuotuisissa konserniraportoinneissa.

Työsuojeluvaltuutetut ovat huolissaan siitä, että yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunnat toimivat kunnissa heikosti. Kuntien yhteistoimintalaki ei ole parantanut

yhteistoiminnan tuloksellisuutta. Turhautuneisuutta aiheuttaa se, että toimikuntien kokouksia on liian harvoin, asiat tuodaan valmiina kokouksiin eikä tehtyihin ratkaisuihin saada huolella laadittuja perusteluja.

Toimialojen omista yhteistoiminta- ja kehittämisryhmistä on saatu hyviä kokemuksia. Työyksiköissä työskentelevät työsuojeluasiamiehet tuovat lisäpanosta työsuojelutyöhön. Työsuojelun ja työturvallisuuden yhdistykseen ja verkostoihin kuuluminen antaa kaivattua vertaistukea.

Työsuojeluvaltuutetut kaipaavat ryhtiä kuntien henkilöstöstrategiatyöhön. Nyt työnantaja ei riittävästi seuraa strategioiden ja ohjelmien toteutumista. Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet joutuvat nostamaan henkilöstövoimavaroihin liittyviä epäkohtia ja puutteellisuuksia toisinaan voimakkaastikin esille. Henkilöstön edustajat, joista osa vaikuttaa kunnan luottamustoimielimissä, vievät esimerkiksi työhyvinvointiin ja henkilöstön kohteluun liittyviä asioita kunnanvaltuutettujen ja kunnanhallituksen jäsenten tietoon.

Henkilöstöstrategian yhteydessä tulisi laatia henkilöstövoimavarojen investointiohjelma. Ohjelmassa kunta määrittelee esimerkiksi talous- ja toimintasuunnitelma-kaudeksi ne investoinnit, joita henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kohdistetaan.

Työhyvinvointi on ollut strateginen painopistealue jo vuosia. Edistystä työhyvinvoinnissa on saatu aikaan monin tavoin, mutta kaikkia lupauksia eivät kunnat ole pystyneet lunastamaan. Kunnan talous vaikuttaa keskeisesti siihen, miten paljon kunta käyttää resursseja henkilöstön työhyvinvointiin. Tähän vaikuttaa myös kunnan johtamisjärjestelmä ja sen myötä työkuluttuuri. Siksi tulisi luoda selkeä ohjausrakenne ja johtamisjärjes-

telmä, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin strategisen ohjaamisen.

Esimiehet tarvitsevat kunnan työvälineet työyhteisöjen toiminnan arjessa. Johdonmukaiset henkilöstöprosessit selkeine käytäntöineen varmistavat oikea-aikaisen ja oikeudenmukaisen toiminnan. Ratkaisevaa yhteisten käytäntöjen jalkauttamisessa on henkilöstöyksikön viestintä ja vuorovaikutus.

Esimiesten valmiudet ihmisten johtamiseen ovat erilaisia ja hyvin yksilöllisiä. Jotta esimiestyö olisi riittävän yhdenmukaista ja laadukasta kunnan työyksiköissä, tulee kunnan huolehtia siitä, että esimiehet sisäistävät strategiat ja ohjelmat sekä henkilöstövoimavarojen hallinnan käytännöt. Esimiesten koulutus ja yksilöllinen ohjaus vaatii aikaa ja työtä, mutta se kannattaa.

Johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä on olennaista, miten johtaminen muuttuu henkilöstön kokemana.

*Työsuojeluvaltuutettu Terhi Korjula,
Haminan kaupunki*

Henkilöstöjohton on huolehdittava, että ostopalvelujen palvelusopimukseen sisältyy työvoiman laatuun ja käyttöön liittyviä kriteerejä. Myös sopimusten valvontaan tulee kiinnittää huomiota.

Kunnan on huolehdittava siitä, että yhteistoiminnan ja työsuojeluyhteistoiminnan rakenteet ja käytännöt harmonisoidaan, kun kuntia, toimialoja ja yksiköitä yhdistetään. Rakenteiden ja käytäntöjen myötä ihmiset luovat uutta työkuluttuuria ja korvaavat samalla vanhojen yhteisöjen kulttuuria.

Työsuojelutoimijat näkevät ja kokevat työyhteisöjen arjen kiertäessään työpaikoilla ja vastatessaan sekä esimiesten että työntekijöiden yhteydenottoihin. Esimiehet ja henkilöstö valittavat jatkuvia rakenne- ja palvelumuutoksia. Sijaisten ja toisinaan vakinaisenkin henkilöstön saatavuus on huono, henkilöstön sairastavuus on paikoin korkealla tasolla. Esimiesten ja työntekijöiden motivaatiossa ja jaksamisessa koetaan ongelmia. Henkilöstön lomautukset vaativat jo muutenkin tiukoin henkilöstömitoituksin toimivissa työyhteisöissä tarkkaa suunnittelua, sillä lomautukset lisäävät työkuormaa ja henkilöstön sairastavuutta.

Henkilöstötilastot eivät aina kerro totuutta. Toimialan tai yksikön henkilöstömäärä voi paperilla olla suuri, mutta työtä tehdään toistuvasti vajaalla miehityksellä. Sijais- ja varahenkilöyksiköt yrittävät parhaansa mukaan ratkaista tätä ongelmaa. Työyksiköt, joissa on usean johdon alaista henkilöstöä samassa työpisteessä, ovat usein konfliktierkkiä ja työsuojelukonsultaatiota vaativia.

Henkilöstön sairauspoissaolot on yhteinen huoli niin työnantajille kuin henkilöstön edustajillekin. Sairastavuuden syistä, kustannuksista ja tunnuslukujen tulkinasta keskustellaan yhdessä. Erimielisyyttä syntyy siitä, onko työhyvinvointitoiminnan ensisijaisena tarkoituksena sairastamisen kustannusten vähentäminen vai työntekijöiden työelämän laadun kestävä kehittäminen.

Esimiesten vastuuta ja valtaa puuttua sairauspoissaolokäyttäytymiseen on lisätty. Kunnat ovat laatineet malleja, jotka opastavat esimiehen tunnistamaan tilanteet, joihin on puututtava oikea-aikaisesti. Näyttää on siitä, että puheeksiottaminen ja oikea-aikainen reagointi voi johtaa sairauspoissaolojen vähenemiseen. Työyhteisöissä pystytään myös puhumaan avoimemmin työhön liittyvistä henkisistä kuormitustekijöistä. Työhyvinvointikyselyjen tulokset olisi syytä arvioida huolella ja

niiden perusteella tulisi linjata, millaisia toimenpiteitä eri työyksiköissä käynnistetään.

Työn imu ja kuormittavuus vaihtelevat suuresti toimialoittain ja työyksiköittäin. Työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut haluaisivat lisätä työn imua. He ovat havainneet, että työyhteisön hyvä henki on mittava voimavara, joka auttaa henkilöstöä läpi työn ja työkuultuurien muutoksen.

Toimialajohto: Inhimillisyyttä ja ymmärrystä

Toimialajohto uskoo, että konserniohjeet voivat lisätä henkilöstövoimavarojen hallinnan yhtenäisyyttä kuntakonsernissa. Konserniohjeiden tavoitteet ja sisältö ovat kuitenkin toimialajohdolle usein hyvin vieraita, eivätkä johtajat koe ohjeilla olevan erityistä merkitystä toimialan johtamistyössä. Ohje on lähinnä taustamateriaalia. Ne toimialajohtajat, jotka ovat osallistuneet konserniohjeiden laadintatyöhön, tuntevat toki konserniohjeet muita paremmin.

Toimialajohtajien mielestä kunnan hallinto- ja johtosäännöt ovat ohjauksen kannalta tärkeämpiä kuin konserniohjeet. Konserniohjeet ilmaisevat kunnan hallinto- ja johtamistavan yleisen linjan, joten toimialajohdon on syytä perehtyä niiden sisältöön. Konserniohjeiden tuntemisesta voi olla hyötyä toimialan päätöksentekoa arvioitaessa ja kehitettäessä. Toimialojen ja konsernijohton tiivistä yhteistyötä tarvitaan tytäryhteisöjen ohjauksessa.

Konsernihallinnon ja toimialojen näkemysten tulee olla yhteneväisiä. Hallinnollisten prosessien tulisi varmistaa, että konserniohjauksen vastuut ovat selkeät. Kunta-

konsernin eri osien toimintalogiikan ja tulevaisuuskuvan tunnistaminen johtamisen ja dialogin keinoin on olennaista.

Toimialajohtaja voi osallistua myös konsernijohtoryhmän työskentelyyn. Konsernijohtoryhmän jäsenenä on usein erityisesti teknisen toimialan johtaja. Konsernijohtoryhmät kokoontuvat 1-2 kuukauden välein. Ryhmän kokouksissa vaihdetaan tietoa, selvitetään mitä konsernin eri osissa on vireillä ja miten uusiin asioihin suhtaudutaan. Kokouksissa painottuvat operatiiviset asiat, eivät niinkään strategiset. Toimialajohto vahvistaa, että konsernijohtoryhmissä ei keskustella henkilöstövoimavaroista.

Toimialajohtajat kaipaavat kuntakonsernin kehityskuvaa tai jos se on olemassa, sen kirkastamista. Kehityskuvan tai kunnan kattostrategian puuttuminen tai selkiintymättömyys vaikeuttaa muutosten ennakoimista ja johtamista toimialoilla. Kehityskuvan olemassaolo jähnevittää henkilöstövoimavarojen hallintaa ja työnantajatoimintaa.

Rakennemuutokset toimialojen välillä ja sisällä nostavat organisaatorajat usein korkeiksi ja vaikeuttavat luontevaa yhteistyötä. Tilaaja-tuottajamallit, yhteistoiminta-alueet ja palvelukeskukset luovat epäsuoria vaikuttamiskanavia ja lisäävät byrokratiaa.

Kunnissa, joissa strategiakäytännöt ovat toimivia, on saatu hyviä kokemuksia strategiatyöstä. Toimialajohdon on hyvä olla mukana strategiatyössä, sillä yllätyksiä toimialajohto ei kaipaa. Toimialat painottavat strategiatyössä ja suunnittelussa ennakoitavuutta ja valmistautumista. Toimialoilla on lisäksi paljon sellaisia erityisiä reunaehtoja ja ominaispiirteitä, joita tulee huomioida strategiatyön yhteydessä. Strategioitten systemaatti-

nen ja tehokas toimeenpano edellyttää toimialatason käytäntöjen luomista ja pitkäjänteisyyttä.

Onnistunut henkilöstöstrategia tai -ohjelma avaa henkilöstövoimavarojen ja työn tulevaisuuskuvia, painopistevalintoja, henkilöstörakennetta, osaamista, palkitsemista sekä työhyvinvointitoimintaa. Kunnan on itse päätettävä, onko se aktiivinen vai passiivinen henkilöstövoimavarojen ja työnantajatoiminnan kehittämisessä.

Henkilöstöstrategia ottaa kantaa laajoihin kokonaisuuksiin ja sen avulla varmistetaan henkilöstöpolitiikan yhtenäiset säännöt ja menettelyt. Henkilöstöstrategia menettää ohjausvaikutuksensa, jos sitä ei arvioida ja päivitetä säännöllisesti ja tarkasti. Neljän, viiden vuoden välein päivitettävällä strategialla ei ole mitään käyttöä. Tarvitaan myös henkilöstömittareita, jotka kuvaavat toimialan henkilöstön todellista kehitystä.

Henkilöstöstrategiasta johdettavat toimialan henkilöstöohjelma ja henkilöstöinvestointisuunnitelma tukisivat toimialan rakenteellisia uudistuksia ja toimintatapojen muutoksia. Toimialat korvaavat liian yleispiirteisen henkilöstöstrategian puutteita ottamalla kantaa henkilöstövoimavaroihin omissa ohjelmissaan ja suunnitelmissaan. Toimialan tehtävien ja sisäisen työnjaon määrittäminen, eri ammattiryhmien painottaminen ja tehtävien uudelleenjärjestelyt jäävät silloin kokonaan toimialajohdon vastuulle. Kuntatasoinen työhyvinvointiohjelma on astetta konkreettisempi ohjausväline ja sen toteuttaminen on helpompaa.

Kunta-, palvelu- henkilöstö- ja talousstrategiat eivät muodosta ehyttä ja tasapainoista kokonaisuutta silloin, kun talous on strategioitten selvästi vahvin ohjauselementti.

Henkilöstön työn tuottavuuden parantamiseen ei päästä kiinni, koska palvelut, talous ja henkilöstövoimavarat eivät kohtaa toisiaan.

*Sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja Tuija Evokari,
Keravan kaupunki*

Toimialat ovat suunnittelussa ja päätöksenteossa usein altavastaajia suhteessa konsernijohtoon ja talouden asettamiin välttämättömyyksiin. Johtaminen toimialoilla on talouden niukkoihin raameihin sopeuttavaa. Henkilöstöohjelmaa toteutetaan aina määrärahojen puitteissa.

Toimialat odottavat kunnanhallitukselta ja konsernijohtolta strategista osaamista ja kyvykkyyttä. Strategiatyössä käytetään aikaa ja energiaa kiistelyyn strategian muodosta, ikävä kyllä sisällön kustannuksella.

Hallintaa ja voimavaroja

Toimialan johtoryhmässä keskustellaan jossain määrin myös toimialan henkilöstövoimavaroista. Henkilöstöjohtoon ja -asiantuntijoiden vierailut johtoryhmässä ovat tervetulleita ja kokemukset vierailuista hyviä.

Toimialan tehtävänkuvien ja johtamisjärjestelmän tulee olla selkeä, jotta ennen kaikkea avainhenkilöt kykenevät tulokselliseen yhteistyöhön. Toimialojen organisaatiokenteet ovat usein litteitä ja ohuita. Tiukka henkilöstömitoitus kaikissa ammattiryhmissä johtaa uupumiseen ja osaltaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Kokonaisuymmärrystä toimialan resursseista, ammattimaista hallinnollista työtettä ja priorisointia kaivataan lisää.

Toimialajohtoon työtehtäviä ja työkuormaa tulisi mitoitaa ja kohtuullistaa, kun palvelurakenteet ja erilaiset verkostot monimutkaistuvat ja työtehtävän hallinnan edellytykset muuttuvat. Toimialajohtajalta voi kuluu kolme päivää viikossa henkilöstöasioiden hoitamiseen, muun muassa rekrytointiin ja palkkausasioihin. Henkilöstö- ja palkka-asioiden ohjaus ja koordinointi on toimialan hallintopäällikön vastuulla, mikäli tällainen tehtävä toimialan esikunnasta löytyy. Suurissa kunnissa erityisesti perusturvan hallintopäälliköt monipuolisine tehtävänkuvineen ovat ylityöllistettyjä.

Henkilöstöpäällikön tai -asiantuntijan palkkaaminen toimialalle toisi kaivattua osaamista ja vapauttaisi toimialajohtajan ja hallintopäällikön työpanosta hallinnon ja palvelujen johtamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöasiantuntijalla tulisi olla aikaa ja kykyä jalkautua toimialan esimiesten ja yksiköiden arjen ongelmien pariin. Samalla hän voisi olla yhteyshenkilö konsernihallinnon henkilöstötoimintaan.

Toimialajohto vaatii kohtuullisuutta esimiesjärjestelyihin. Esimiehellä saattaa olla vastuullaan jopa 40-50 suoraa alaista, näin useimmin perusturvan toimialalla. Lähiesimiehille on annettu asteittain lisää henkilöstöhallinnollisia vastuita ja tehtäviä. Vaikka asiassa on hyväkin, esimiehet usein väsyvät uusiin, vaativiin tehtäviin ja lisääntyneeseen raportointiin.

Henkilöstövoimavaran tulevaisuuskuvia, skenaarioita, tarvitaan. Tiedon hallintaan ja tietämyksen johtamiseen olisi myös panostettava, sillä siten saadaan kaivattuja säästöjä ja sujuvampia työprosesseja. Johtamistyötä tulisi arvioida ja kehittää systemaattisesti, monia eri kehittämismuotoja hyödyntäen.

Case Jämsä

Henkilöstö ja talous tasapainoon konserniajattelun avulla

Kaupunginjohtaja **Ilkka Salminen** vannoo Jämsän kaupunkikonsernin palvelujen ja henkilöstövoimavarojen tasapainottamisessa ennakkoinnin ja ennakkoluulottomuuden nimiin.

— Kunnallista palvelutuotantoa leimaa usein paitsi organisatorinen jäykkyys, niin myös tietty ajattelun jäykkyys, joka rajoittaa uusien toimintamallien ideointia ja hyväksymistä.

— Samaa työtä voidaan tehdä monella tavalla. Myös lakisääteisten perustehtävien organisoinnissa on vaihtoehtoja. Pitkäjänteiset, kokonaisvaltaiset hyvinvointipalvelut on syytä hoitaa kunnan omana työnä, mutta muutoin pitää ennakkoluulottomasti etsiä uusia ratkaisuja. Pohjimmiltaan tärkeintä on, että kuntalaiset saavat tarvitsemansa laadukkaat palvelut. Jokaisen kunnan on löydettävä welfare mix -palveluyhdistelmä, joka määrittää omana työnä ja ostopalveluina hankittavien palveluiden tasapainon.

Kuntien yhdistyminen Jämsän kaupungiksi takaa henkilöstölle työsuhteturvan vuoteen 2014 asti. Sitä ennen on sopeutettava kaupungin talous ja henkilöstömäärä.

— Tässä yhteydessä pitää miettiä, mitä palveluja kaupunkikonsernissa tuotetaan ja miten. Palvelujen järjestämiskäsitteet vaikuttavat väistämättä henkilöstömäärään ja -rakenteeseen. Organisaation ja toimintojen trimmaamiselle ei ole vaihtoehtoa, sillä tulojen ja menojen on oltava tasapainossa 3-5 vuoden jaksolla.

Jämsässä kuntalaisten ikärakenne tarkoittaa väistämättä sitä, että kaikki lisäraha ohjataan sosiaali- ja terveystoimeen, joten muiden toimialojen negatiivinen kasvu on hyväksyttävä. Palkkapolitiikan ja -rakenteen on osaltaan tuettava tätä muutosta.

— Henkilöstön osaamisen kehittäminen, erityisesti kustannus- ja asiakaslähtöisyyteen liittyvä tietotaito, on tärkeää toimintamalleja uudistettaessa. Työn tekemisen, uusien asioiden innovoinnin ja työstä palkitsemisen pitää muodostaa kannustava kokonaisuus jokaiselle työntekijälle.

Hyvä työnantaja on aina neuvottelukykyinen

— Hyvä kuntatyönantaja on johdonmukainen ja jämäkä, ennakoiva ja muutoskykyinen. Päämäärätietoinen ja selkeä työnantajatoiminta kantaa kriisitilanteissa ja rauhan aikana. Jämsän kaupungin työnantajaroolia vahvistetaan seuraavalla valtuustokaudella.

— Pyrimme siihen, että meidän ei itse tarvitse kertoa, että Jämsän kaupunki on hyvä työnantaja, vaan muut tekevät sen puolestamme. Kaikkien konsernin toimielinten ja luottamushenkilöitten työnantajaroolia vahvistetaan. Tarvitsemme selkeät, yhteiset työnantajatoiminnan pelisäännöt, jotka niin kaupungin luottamushenkilöt kuin esimiehet työpaikoilla sisäistävät.



Asiakaslähtöisyys henkilöstötyön vahvuudeksi

Henkilöstöjohtaja **Auli Korhonen** haluaa tuoda konserniajattelun osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista, sillä koko Jämsän kaupunkikonsernin työvoiman määrää

ja laatua on hallittava entistä tehokkaammin. Palvelujen monituottajajärjestelmässä askarruttaa erityisesti vuokratyövoiman ja ostopalveluja tuottavan työvoiman laadunvalvonta. Myös työyhteisöjen monikulttuurisuus lisää tarvetta voimakkaampaan konserniohjaukseen.

— Esimerkiksi ostopalvelusopimuksissa on kuvattava henkilöstön koulutusvaatimukset ja osaaminen. Vuok-

ratyövoiman käytön periaatteet on laadittu, ja ne ovat parhaillaan päätöksentekokierroksella.

Palvelutuotannon työvoimatarpeita täytyy pystyä ennakoimaan ja henkilöstön käyttöä joustavoittamaan. Valmisteilla oleva palvelustrategia antaa työväliseitä ennakointiin.

— On tunnistettava nopeasti ne toiminta-alueet, joilla syntyy työvoimatarvetta.

Asiakaslähtöisyyden parantaminen pakottaa oman organisaation pärjäämään, parantaa sen kilpailukykyä. Mitään toimintoa tai palvelua ei voi pitää itsestään selvänä, vaan tarvitaan tuoretta ajattelua. Kilpailu työvoimasta, mutta toisaalta yhteistyö kunnan omien ja ulkoisten palveluntuottajien kesken tarkoittaa uudenlaisen osaamisen rekrytointia ja uudenlaista rekrytointiosaamista. On opeteltava esimerkiksi sosiaalisen median käyttö rekrytointikanavana.

Henkilöstöpalveluille ollaan Jämsässä luomassa uutta toimintamallia.

— On tarkoin mietittävä, mikä on henkilöstöpalveluitten tuote ja hinta, sen lisäarvo ja kustannus organisaatiolle. On tehtävä näkyväksi, miten henkilöstöpalvelut vaikuttavat organisaation toimintaan ja talouteen. Henkilöstöpalvelujen on osattava toimia ennakoivasti ja havaita heikkoja signaaleja.

Muutokset ovat oppimisen paikka, myös työnantajalle

Uusi Jämsä on nuori, vasta kolmivuotias organisaatio. Viime vuosina muutos on ollut jatkuvaa.

— Vie vähintäänkin kymmenen vuotta luoda uusi, yhteinen organisaatiokulttuuri. Siksi ei pidä kiirehtiä tar-

peettomasti, vaan jatkuvan muutoksen keskellä pitäisi olla aikaa hengähtää. Muuten muutoksista oppimiselle ei jää tilaa.

Työnantajatoiminnan pitää olla dynaamista, kun ympäristö ja organisaatio muuttuvat nopeasti. Samaan aikaan työnantajatoiminnan on oltava vastuuntuntoista ja päämäärätietoista, jotta organisaatio- ja työkuulttuuri kehittyvät haluttuun suuntaan.

Henkilöstöyksikössä työtä teettää tällä hetkellä kuntien yhdistymisen vaatima palkkojen harmonisointi.

— Tarkkaa työtä, kun liikkumavara on pieni ja kaikki harkinnanvaraiset palkankorotukset on huolellisesti mietittävä palvelemaan yhtenäistä palkkarakennetta. Työhyvinvointi korostuu työyhteisöjen selviytymisessä, kun työtä on nykyistäkin enemmän tehtävänä. Vahva, työhyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri ja hyvä esimiestyö lisäävät työyhteisön toimivuutta ja yhtenäisyyttä.

Pelissäöntöjä ja toimintamalleja tarvitaan esimerkiksi lyhyiden sairauspoissaolojen seurantaan ja vähentämiseen. Jämsän kaupungissa lisätään työhyvinvointiasioissa yhteistyötä eri toimijoitten kesken. Työhyvinvoinnin johtamiseen ja työterveyshuollon kehittämiseen on syytä suunnata resursseja.

Case Kerava

Palvelujen uusi ohjausjärjestelmä perustuu tuotteistamiseen

Kehitysjohtaja **Pekka Kauranen** esittelee mielihyvin Keravan kaupungin edistyksellistä, tuotteistamiseen perustuvaa palvelujen ohjausjärjestelmää.

—Ohjausjärjestelmä tuo lisää tehoa palvelutuotantoon ja luo taloudellista liikkumavaraa, jolla voidaan vastata palvelutuotannon haasteisiin.

Keravan kaupunki on tuotteistanut koko palvelutarjontansa, ja löytänyt peräti 225 tuotetta, jotka on ryhmitelty reiluun 30 tuoteryhmään.

— Tuoteryhmistä vastuussa olevat päälliköt sitoutetaan uuteen toimintamalliin esimerkiksi koulutuksen keinoin.

Keravan kaupunki on mukana Suomen Kuntaliiton ja Sitran Uuden sukupolven organisaatio ja johtaminen-hankkeessa, jonka perusideana on vahvistaa kunnan kokonaisvaltaista strategista päätöksentekoa ja ennakointia. Kerava organisoii uudelleen poliittisen ohjausjärjestelmänsä seuraavan valtuustokauden alusta.

Uudelleenorganisoinnilla haetaan tehokkuutta ja virtaviivaisuutta poliittiseen ohjaukseen niin, että se palvelee paremmin strategista suunnittelua.

– Tekemiseen tarvitaan tehokkuutta, mutta niin, että käytetään harkintaa ja johdonmukaisia toimintamalleja, jolloin tehdään vähemmän ad hoc -päätöksiä.

Antero Aaltonen



Lisäarvoa haetaan toimintakulttuurin muutoksista ja osaamisen lisäämisestä

Johtoryhmän tahtotilaa on haettu, se määritellään ja kerrotaan myös henkilöstölle. Keskijohto on kuitenkin tärkein. He hoitavat käytännön työtä työnantajan edustajina.

Henkilöstöhallinnon asemaa kunnan organisaatiossa on korostettu. Henkilöstöhallinto nähdään sisäisenä palveluyksikkönä, joka tuottaa virastoille palveluita.

— Tarvitaan aitoa yhteistyötä virastojen ja henkilöstöhallinnon välillä.

Työnantajakuva muodostamisen perustana on yksilöstä huolehtiminen, tasapaino palvelutuotannon vaatimusten ja henkilöstöresurssien välillä. Yritysmäinen organisaatio ja toiminnan tehokkuusajattelu eivät saa tarkoittaa tarpeetonta voimavarojen kiristämistä, vaan vastuullista henkilöstöjohtamista.

Vahva työnantajakuva parantaa kunnan kilpailukykyä, myös osaavasta henkilöstöstä.

— Kerava haluaa olla edelläkävijäkunta. Esimerkiksi rakenteilla olevan, suoriutumiseen ja osaamiseen perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto lisää Keravan houkuttelevuutta työnantajana.

Prosessien tehostaminen vaatii henkilöstövoimavarojen optimointia

Henkilöstöpäällikkö **Monica Hostio** painottaa, että palvelujärjestelmän uudistamisen lähtökohtana on tunnistaa palveluntarvitsijoiden todelliset palvelutarpeet. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös palvelujen tuotta-



Antero Aaltonen

misen kokonaisuutta – tuotetaanko itse vai hankitaan-ko ulkoa. Palvelujen tuotantoprosessien tehostaminen vaatii myös tarkkaa henkilöstövoimavarojen kohdentamista niin, että sopiva määrä henkilöstöä saadaan aikaisempaa osuvammin tuottamaan tarvittavia palveluita.

Palvelujärjestelmän uudistamiseen haetaan voimaa ja vauhtia esimiesten kouluttamisella.

— Keravalla on käynnistymässä 1 ½ vuoden mittainen yritysorientoitunut esimieskoulutus, jossa 33:sta tuoterhmästä vastaavat päälliköt koulutetaan työn ohessa erikoisammattitutkintoon. Uuteen palveluajatteluun sitouttavan ja motivoivan koulutuksen sisällöt ja tehtävät liittyvät kiinteästi Keravan kaupungin palvelujen ohjausjärjestelmään.

Ennakointi nousee nyt voimalla osaksi johtamistyötä

Palkkausjärjestelmän uudistaminen perustuu tehtävien vaatavuuden arviointiin ja työntekijän suoriutumiseen tehtävistään. Suoriutumiseen perustuva palkan liikkuva osio voi olla 30-50 prosenttia. KVTESin piirissä olevat eri tehtävät sijoitetaan samaan palkkaryhmäkehikkoon niin, että tehtävien vaatavuutta voidaan arvioida yhteismitallisesti eri sopimusalojen sisällä ja välillä.

Keravan kaupunki on koonnut kaikki henkilöstömääräykset, -ohjeet ja -käytännöt samoihin kansiin noin 100-sivuiseksi henkilöstökäsikirjaksi.

— Se on oivallinen työkalupakki niin henkilöstöhallinnolle kuin esimiehillekin. Käsikirjan avulla voidaan yhtenäistää virastojen henkilöstökäytäntöjä, mikä lisää tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä. Käsikirja on tarkoitus saattaa sähköiseen muotoon vuonna 2012.

Keravan kaupunki lanseeraa välittämisen toimintamallia, jossa asioihin puututaan ajoissa.

— Toimintamallin vaikutukset näkyvät jo konkreettisesti, sillä esimerkiksi sairauspoissaolot ovat lähteneet laskuun.

Työantajatoiminnan haasteena on ikääntyminen ja työssä jaksaminen pidempään. Ihmisiä ja heidän ammattitaitoaan tarvitaan ja arvostetaan. Työn on oltava mielekästä ja kannustavaa. Työssä viihdytään, kun työn sisältö on kunnossa ja työn tavoitteet selvillä.

Kerava on monella tapaa edistyksellinen ja aikaansaava kuntaorganisaatio, mitä on hyvä hyödyntää rekrytointissa.

— Aiomme tehostaa sähköistä rekrytointia ja parantaa kaupungin rekrytointisivuja esimerkiksi esittelemällä urakertomuksia.

Toimialajohtajilla on riittävästi valtaa päättää henkilöstöasioista. Täyttölupamenettelyn koetaan kuitenkin toisinaan liiaksi rajaavan ja hidastavan päätöksentekoa.

Toimiva raportointi auttaa suunnittelua, päätöksentekoa ja johtamista toimialoilla. Toimialalla halutaan kuu-kausittain seurata omaa henkilöstöä koskevia tilastoja, mutta toimiala ei välttämättä saa henkilöstötoimelta käyttöönsä toimialan tarpeisiin määriteltyjä henkilöstömittareita ja -tunnuslukuja. Henkilöstökustannuksista ja henkilöstötaloudesta, tarvitaan tarkempaa tietoa. Toimialojen välinen vertailutieto tuo läpinäkyvyyttä henkilöstövoimavaroihin ja -rakenteeseen. Toimialajoh- to uskoo, että tällainen informaatio auttaa avaamaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta.

Hyvässä henkilöstökertomuksessa yhdistyvät sekä kunta-, palvelu- että henkilöstöstrategiset tavoitteet ja toteumat. Strategioiden tuloksellisuutta ja tunnuslukuja esitetään yhdessä. Työtyytyväisyyttä arvioivat kyselyt tarjoavat parhaimmillaan tietoa kehitystrendeistä. Niiden tuloksiin pyritään syventymään toimialoilla, mutta kyselyjen tuloksia ei useinkaan kyetä viemään toimenpiteiksi saakka. Kunnan ohjeita ja käytäntöjä on hyvä koota henkilöstökäsikirjan muotoon.

Toimialat hakevat tuloksellisuutta pienin, jatkuvin sopeutustoimin ja ennakoimalla henkilöstövoimavarojen muutoksia. Toimialojen tulisi olla mukana tekemässä talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäratkaisuja sekä talous- ja palkkahallinnon ulkoistamispäätöksiä. Erityisesti hallinnon tukipalvelujen ulkoistamisissa tulisi huolella selvittää ratkaisujen vaikutukset toimialoihin. Toimialoilla on tärkeää, että esimerkiksi virka- ja työehtosopimusten erityisosaaminen säilyy.

Henkilöstöyksiköltä odotetaan joustavuutta ja har- kintakykyä. Henkilöstöyksikkö voi tuottaa ohjeita, suosituksia ja malleja niin tehokkaasti, että toimialoilla tuskaillaan uusien järjestelmien ja käytäntöjen sovelta- misen kanssa. Henkilöstöjohtoon tulisi useammin kysyä toimialoilta, millaisissa asioissa tarvitaan sääntöjä ja millaisissa taas ei.

Ne- vai me-henki

Toimialajohtajia huolestuttaa henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen. Toimialan henkilöstön keski-ikä voi olla reilusti yli 50 vuotta. Samaan aikaan toimialalla on tarve vähentää henkilöstöä ja tehdä vain osin uuden henkilöstön rekrytointeja. Vuoteen 2020 mennessä henkilöstöstä on vaihtunut enemmän kuin puolet. Henkilöstömäärän sopeuttamisen ohella toimialojen on huolehdittava työvoiman saatavuudesta.

Toimialat toivovat ikäpoliittisempaa otetta henkilöstö- voimavarojen suunnitteluun. Esimerkiksi eläköitymistä on järkevää hyödyntää henkilöstömäärän vähentämi- seen vain, jos palvelut samaan aikaan vähenevät. Uupumisen, ikääntymisen ja eläköitymisen ohessa toimialajohto on huolestunut me-hengen katoamisesta tai heikkenemisestä. Me-henki syntyy vain siitä, että ihmiset yksilöinä sitoutuvat yhteisöön ja että heidän henkinen hyvinvointinsa on kunnossa.

Henkilöstöä siirretään toimialalla osaamistarpeiden ja henkilöstömitoitusten mukaan. Henkilöstön osaamista johdetaan ja kehitetään muun muassa osaamista arvi- oimalla. Työnkuvia uudistetaan. Jokaisen omien voima- varojen ja osaamisen maksimaalinen käyttäminen on parasta henkilöjohtamista. Työn vaatimukset ja yksilöllinen jaksaminen on saatava tasapainoon.

Toimialat eroavat melkoisesti siinä, millaisia henkilöstövoimavaroihin liittyviä kysymyksiä niillä on ratkotavanaan. Toisilla toimialoilla rakenteita ja toimintaa uudistetaan muita toimialoja enemmän. Henkilöstön vaihtuvuudessa, saatavuudessa ja eläköitymisessä tai sairastuvuudessa ja työhyvinvointikysymyksissä on eroja toimialojen välillä. Herää kysymys, millaisella henkilöstöstrategialla tai -ohjelmalla tällainen orkesteri saadaan soittamaan yhteistä nuottia. Yhteistä kaikille toimialoille on kuitenkin tarve tarkastella henkilöstövoimavaroja suhteessa palvelujen kysyntään.

Toimialajohtajat haluavat nostaa esille kuntiensä moninaisia vahvuuksia työnantajina. Johto kokee, että kunnissa on hyvät edellytykset hyvälle henkilöstöpolitiikalle ja -johtamiselle. Työnantajakuvaa kannattaa kehittää systemaattisesti omien vahvuuksien varaan.

Toimialalla pyritään nostamaan vahvuuksia esille: hyviä työskentelyolosuhteita, oikeudenmukaista palkkausta, kaksikielisyyttä, sopivaa kuntakokoa, asumisen edullisuutta. Edellytykset toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista ovat siis olemassa.

*Yhdyskuntatekniikan toimialajohtaja Ewa Forstén,
Kirkkonummen kunta*

Toimialajohto allekirjoittaa oletuksen siitä, että henkilöstön lomautukset heikentävät sekä sisäistä että ulkoista työnantajakuvaa ainakin toviksi. Tieto työnantajasta leviää nopeasti sosiaalisen median kautta. Lomautusratkaisuissa tulisi entistä huolellisemmin kuunnella myös toimialajohdon näkemyksiä lomautuksen seurauksista palveluihin, työn suunnitteluun ja jakamiseen sekä me-henkeen.

Työnantajatoimintaa ohjaa ennen kaikkea kireä taloustilanne. Työnantajakuvan markkinointiin ja oppilaitosyhteistyöhön tulee löytää aikaa ja tekijöitä.

Suuren toimialan erityisenä haasteena on noudattaa oikeudenmukaista ja tasapuolista henkilöstöpolitiikkaa. Toimialajohdon ei ole aina helppoa hallita ja sovittaa yhteen eri ammattiryhmien pyrkimyksiä. Henkilöstökustannusten säästöjen aikaansaaminen ja mittava eläköityminen luovat jännitteitä työyhteisöihin. Vaikeiden esimiestilanteiden hoitamiseen tulisi olla aikaa ja osaamista. Tavoitteena on, että ainakin johto- ja asiantuntijatehtäviin saadaan tulevaisuudessa rekrytoitua oikeat henkilöt. Johtamistyössä tarvitaan kovaa asiajohtamista ja inhimillisyyttä, sopivassa suhteessa.

Työnantajatoiminnassa on tärkeätä johtamisen oikeudenmukaisuus. Jokainen työntekijä ymmärtää, miksi tekee työtään, silloin kun toiminta-ajatus ja tavoitteet on muotoiltu riittävän selkeiksi. Palkkaratkaisuissa ja henkilöstöetuuksien jakamisessa tarvitaan oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Henkilöstölle pyritään luomaan entistä mielenkiintoisempia työuria ja osaamisprofieileja. Tehtäviä voidaan näin syventää ja tarjota ihmisille erikoistumisen mahdollisuuksia. Toistaiseksi uudenlaista työtä on mahdollista tarjota vain kovin harvoille.

Toimialan johtamisessa voi tuoda ongelmia se, että lautakunnat valitsevat esimieskunnan. Johtajan näkemystä siitä, millaista osaamista ja kokemusta tarvitaan, ei kunnioiteta riittävästi. Johtamisjärjestelmän ja ennen kaikkea esimiesten asenne vaatii toimialajohtajan tukea ja puuttumista.

Toimialajohtaja johtaa toimialansa henkilöstövoimavaroja ja on henkilöstötoimelle sekä asiakas että kumppani. Toimiva ja katkeamaton yhteistyö henkilöstötoimen kanssa on arvokas tuki toimialajohdolle. Ohjeita ja konkreettista konsultaatiota tarvitaan pitämään henkilöstöasioihin kuluva työaika kurissa.

Henkilöstötoimelta odotetaan inhimillisyyttä ja kiinnostusta toimialan erityiskysymyksiin. Sen tulisi olla helposti lähestyttävä ja asiansa osaava. Konsernihallinnon henkilöstöyksikön tulisi luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle, mutta kovin usein yksiköstä saatava palaute on lähinnä rajoittavaa. Henkilöstöjohdolta odotetaan henkilöstövoimavaroihin liittyvää strategista visiointia, strategiatyön tukea ja tukea erilaisten henkilöstökäytäntöjen, muun muassa rekrytoinnin, palkkauksen ja esimiesten tukemisen, uudistamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohto voi ottaa vastuulleen myös erilaisia tiedonhakuja, tausta-aineiston kokoamista ja esimerkkien etsimistä.

Henkilöstötoimen tulisi parantaa tiedottamista ja ennen kaikkea tiedottamisen ajankohtien suunnittelua. Yhtenäistä esimieskoulutusta ja -valmennusta tulee olla tarjolla säännöllisesti. Uusiakin kehittymisen työkaluja tulisi rohkeasti kokeilla ja esimerkiksi esimiesten yksilöcoachingia perinteisen työnohjauksen sijaan. Esimiestehtävien kuvaaminen olisi hyödyllistä.

Kehityskeskusteluihin, työpaikkakokouksiin ja ryhmäpalavereihin liittyvät käytännöt on syytä kuvata ja niiden toteutumista tulee myös valvoa. Työhyvinvointiin tarkoitettujen määrärahojen käytössä on huolehdittava siitä, että määrärahojen jakamisen ja käytön periaatteet hyväksytään toimialoilla.

Henkilöstötoimi voi käynnistää useita samanaikaisia uudistuksia ja näin luoda tilanteen, jossa toimialat eivät pysy ajan tasalla.

Dialogia tarvitaan myös työnantajatoimintaan ja johtamisjärjestelmään, ei pelkätään suhteessa henkilöstöön.

*Sosiaali- ja terveysjohtaja Pia Nurme,
Porvoon kaupunki.*

Toimialajohdon ja henkilöstötoimen yhteistyön mallia tulee kehittää tietoisesti. Henkilöstötoimen vastuulla oleva henkilöstöprosessien kuvaaminen on hyvä tapa selvittää yhteyksiä ja syy-seuraus-suhteita.

Henkilöstöjohtajan persoonalla on suuri merkitys asiakkuuden ja yhteistyön syntymisen kannalta. Mikäli tämä kumppanuus ei toimi, henkilöstö ja henkilöstön edustajat ottavat herkästi suoraan yhteyttä konsernijohtoon, toimialajohtajan ohitse. Johtamisketjun tulisi olla yhtenäinen, aukoton eikä erilaisia välistä vetoja tulisi syntyä. Ongelmat on käsiteltävä siellä, missä ne syntyvät.

Toimialajohtajat pitävät henkilöstötoimen henkilöstöresursseja pääsääntöisesti liian vähäisinä kuntakonsernin kokoon ja henkilöstömäärään nähden. Useiden toimialojen, liikelaitosten ja tytäryhteisöjen henkilöstöongelmien ratkaiseminen ja toisaalta kehittämiseen liittyvä konsultointi testaa henkilöstöjohdon ja -asiantuntijoiden ajankäyttöä ja osaamista. Henkilöstöyksikön palveluasenne, palvelutarjonta ja toimintatavan kehittäneisyys ratkaisevat; niukasti resursoitu henkilöstöyksikkö voi täyttää suuretkin saappaat.

Liikelaitosjohto: Vapautta, vastuuta, veljeyttä

Kunnan konserniohjeet ja -ohjaus ovat liikelaitosten toimitusjohtajille suhteellisen tuntemattomat. Laitosten toimintaa ohjaavat kunnan hallinto- ja johtosäännöt.

Liikelaitoksilla on omat johtosäännöt ja niiden toimintaa johtavat johtokunnat yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Johtokuntien jäsenet ovat kunnanvaltuuston valitsemia. Yhteistyö toimitusjohtajan ja johtokunnan välillä toimii pääsääntöisesti hyvin, joskin johtokunnan työskentelyä on syytä kehittää jatkuvasti. Johtokunnan jäsenille on muistutettava, että heidän tulee edistää laitoksen tehtävää ja etua. Se, että palveluja tuotetaan omassa liikelaitoksessa, koetaan usein paremmaksi vaihtoehdoksi kuin palvelun ostaminen kunnan ulkopuolelta. Työvoima on paikkakunnalta ja päätösvalta pysyy omissa käsissä.

Toimitusjohtaja vastaa liikelaitoksessa lähes kaikesta: palveluista, taloudesta, henkilöstöstä, johtoryhmästä ja laitoksen johtokunnasta. Toimintaa ohjaa liiketoimintasuunnitelma, joka voi sisältää henkilöstöosion. Laitoksen johtoryhmän toimivuus ja jäsenten sitoutuminen laitokseen ovat kriittinen osa johtamistyötä. Johtoryhmän osallistuminen yhdessä johtamisen ja palvelujen kehittämisen koulutukseen on koettu hyväksi. Laitoksella voi olla oma yhteistyötoimikunta tai -ryhmä.

Toimitusjohtajat käyvät konsernikeskustelut kunnan konserni johdon kanssa vuosittain. Konsernitasoisen keskustelun käyminen ei sinänsä ole itseisarvo. Tiedottamista koko kuntakonsernin tilasta ja kehityksestä tuki tarvitaan. Liikelaitoksilla voi olla asiakas- ja tiedotuslehtiä sekä omat www-sivut, joiden kautta tietoa tuotetaan sidosryhmille.

Toimitusjohtajan esimies on yleensä kunnanjohtaja. Tiivein yhteistyösuhde toimitusjohtajilla on talousjohtajien ja teknisen toimen johtajien kanssa. Liikelaitoksen johdolla voi olla yhteyksiä myös kuntayhtymiin, mikäli laitoksen toiminta sitä edellyttää. Liikelaitosten toimitusjohtajat ovat verkostoituneet hyvin oman alansa yhdistyksiin ja verkostoihin, sillä toimitusjohtajan työ voi olla yksinäistä puurtamista.

Toimitusjohtaja on useimmiten kunnan tai toimialan johtoryhmän jäsen. Hän voi olla jäsen myös molemmissa johtoryhmissä. Johtoryhmiin osallistuminen on tärkeää, sillä siten johtaja tapaa muita kunnan johtajia ja saa tietoa kunnan toiminnasta. Johtoryhmien pöytäkirjat ovat tärkeä tiedonlähde.

Kunnan strategiat ohjaavat myös liikelaitoksia ja toimivat liikelaitoksen oman toiminnan kehittämisen perustana. Laitoksissa noudatetaan kunnan henkilöstöpoliittisia linjauksia ja kunta-alan sopimuksia.

Liikelaitoksen toiminta-ajatus ja tehtävä suhteessa kunnan muuhun toimintaan on toisinaan epäselvä. Laitoksen johdon kannalta olisi tärkeää tietää, onko laitoksen palvelun tuottajan, asiantuntijan vai sekä tuottajan että asiantuntijan roolissa. Roolin selkiennyttäminen helpottaisi laitosta suuntaamaan omaa liiketoimintasuunnitelmaa ja johdon ajankäyttöä. Liikelaitoksilla on palvelusopimuksia kunnan toimialojen kanssa ja toimialajohdon kanssa käydään vuosittain neuvotteluja palveluista ja kustannuksista.

Kunnan kohdistama omistajaohjaus on hyvin talouspainotteista. Samalla seurataan, onko omana työnä tehtävä palvelu kilpailukykyisempää kuin markkinoilta ostettava. Toimitusjohtajat toivovat, että kunnan konserni johto olisi kiinnostunut myös laitoksen perus-

toiminnasta, asiakastyytyväisyydestä ja henkilöstövoimavaratilanteesta. Konsernijohdon tulisi selvittää, liittyykö kunnan päätöksiin riskejä siitä, että toimitaan ristiriidassa laitosten toimintaa ohjaaviin normien ja sopimusten kanssa. Tilanteiden ennakoitua ja riskien arviointia tarvitaan.

Liikelaitokset toimivat, toimialojen tapaan, tiukan talouden raameissa. Henkilöstörakennetta ja tehtävänkuvia on uudistettava jatkuvasti. Henkilöstömäärät ovat monissa palveluissa ja toiminnoissa minimissään. Henkilöstön eläköityminen ja saatavuus huolettavat myös laitosten johtoa. Onneksi henkilöstön vaihtuvuus on useissa laitoksissa vähäistä ja henkilöstö on hyvin sitoutunut itse toimintaan ja palveluihin. Liikelaitokset hyödyntävät myös ostopalveluja ja vuokratyövoimaa.

Taloudellinen tilanne vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja työilmapiiriin. Kiireen kokemukset ja työpaineet korostuvat, kun talouden liikkumatila pienenee. Liikelaitos ei voi tuottaa erityistä hyvää johdolle ja henkilöstölle, jos sille asetetaan liian tiukat raamit. Joustavuutta ja erivapauksia kaivataan. Toisinaan liikelaitosten johtoa ja henkilöstöä syyllistetään etuuksista ja vapauksista, joita niillä ei oikeasti ole.

Kunnan lomautusratkaisut eivät välttämättä koske liikelaitosten henkilöstöä, sillä lomautus ei laitoksen toiminnan kannalta ole aina tarkoituksenmukaista. Laitoksilla on kylläkin yleensä velvoite huomioida kireä taloustilanne muuten toiminnassaan.

Liikelaitoksen johto saa päättää suhteellisen itsenäisesti henkilöstön palkkauksesta. Henkilöstötoimen kanssa tehdään yhteistyötä ohjeiden ja sopimusten parissa, esimerkiksi suunnitellaan tulospalkkiomalleja. Tärkeä yhteistyötaho ovat myös luottamusmiehet.

Toimitusjohtajat käyttävät melko paljon aikaa henkilöstö- ja erityisesti palkkausasioiden hoitamiseen. Virka- ja työehtosopimukset on syytä tuntea hyvin. Myös riskien arviointiin, työsuojelu- ja turvallisuusasioihin on paneuduttava. Kehityskeskusteluja käydään vuosittain.

Toimitusjohtajat haluavat panostaa hyviin työolosuhteisiin ja -tiloihin sekä pitkäjänteiseen uudistamiseen. Työnantajakuvan halutaan olevan kunnossa niin kunnan kuin liikelaitoksenkin tasolla. Toimitusjohtajat haluavat jalkautua yksiköihin, käydä keskustelua henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Esimiehiä koulutetaan ja toteutetaan työhönohjausta sekä coachingia. Työhyvinvointia tuetaan aktiivisesti.

Henkilöstön johtaminen on liikelaitoksessa kehittämistyötä ja käytäntöjen luomista: henkilöstö- ja työpaikkakokouksia, sisäistä viestintää, kehityskeskusteluja, rekrytointeja ja perehdyttämistä. Hiljaisen tiedon siirtoa tehdään mahdollisuuksien mukaan. Laatuarviointit ja johtamiseen liittyvät koulutukset antavat uutta tietoa ja ymmärrystä toiminnasta. Varsinkin laatutyö auttaa koko henkilöstöä sokeiden pisteiden tunnistamisessa ja minimoinnissa.

Henkilöstötoimen tai -yksikön laatima henkilöstökäsikirja on hyvä työväline myös liikelaitoksen johdolle. Uusiin virka- ja työehtosopimukseen liittyvää ohjeistusta tulee myös tuottaa, tarvittaessa henkilökohtaisesti opastuen. Kunnan toivotaan olevan aktiivinen oppilaitosyhteistyössä ja näin olevan mukana myös edistämässä liikelaitosten rekryointitarpeita.

Henkilöstöjohdolta odotetaan selkeää linjaa siinä, mitä liikelaitos ja sen toimitusjohtaja saa tehdä ja mitä ei. Liikelaitoksen liikkumatila ja erivapaudet on hyvä keskustella erittäin huolella lävitse, kunkin liikelaitoksen

erityisyys tunnistaen. Näin säästetään turhaa työtä ja hermoja. Henkilöstöjohtolta on hyvä saada ennakkoon mielipide tärkeissä henkilöstö- ja palkkausasioissa, vaikka toimitusjohtajalla olisikin toimivaltaa asiassa. Kunnan henkilöstötoimi voi puuttua liian pieniin asioihin ja vaikeuttaa esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen liittyvien asioiden asiallista hoitamista.

Toimitusjohtajat toteavat henkilöstöraportoinnin olevan puutteellista, sillä johtamistyön tueksi ei saada luotettavia raportteja ja tilastoja. Henkilöstömittarit ja niiden tunnusluvut ovat sekavia ja tulkinnanvaraisia. Sama ongelma nousee esille osin myös taloushallinnon raportoinnin kohdalla. Nämä raportoinnin ongelmat on ratkaistava yhteistyöllä, jotta toimitusjohtajat voivat keskittyä liikelaitoksen johtamiseen ja kehittämiseen.

Tytäryhteisöt: Markkinat ratkaisevat

Energia- ja sähköyhtiöiden toimitusjohtajat ovat tyytyväisiä siitä, että kunnan konsernijohto antaa yhtiöille toimintavapautta ja työrauhaa. Yhtiöt toimivat kilpailumarkkinoilla, joten niiden tulee toimia markkinatilanteiden mukaisesti.

Kunnat nimeävät edustajansa yhtiön hallitukseen. Yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenet edustavat kunnan luottamustoimielimissä meritoituneita henkilöitä. Toimitusjohtajien mukaan poliittinen edustus ei merkitse suoraan eturistiriitojen ja joustamattomuuden tuloa yhtiön hallintoon. Omistajan äänen on hyvä kuulua ja näkyä. Valtaosa yhtiön hallintoon osallistuvista jättää politikoinnin kunnan toimituksiin ja keskittyy yhtiön etuun ja kehitykseen. Ristiriitoja hallituksen toimintaan syntyy yleensä, kun yhtiön omistaa useampi kunta.

Toimitusjohtajat osallistuvat konsernijohtoryhmän kokouksiin muutaman kerran vuodessa. Kokouksissa luodaan tilannekatsaus kunnan ja yhtiöiden tilanteeseen. Konserniohjeeseen sisältyy tiedottamisvelvollisuus. Toimitusjohtajan antamassa raportoinnissa keskitytään markkinatilanteeseen, yhtiön toimintaan ja erityisesti talouteen. Toimintojen tai palvelujen ulkoistaminen ja niihin liittyvät henkilöstöjärjestelyt eivät sisälly raportointiin, mutta harkinnan mukaan henkilöstöjärjestelyjä tuodaan omistajan tietoon.

Toimitus- ja talousjohtajat ovat yhteydessä konsernijohtoon. Näin vahvistetaan luottamusta molemmin puolin. Kunnan henkilöstöjohtoon ei sen sijaan yhteyttä pidetä. Energia- ja sähköyhtiöt osallistuvat työnantajaliittonsa järjestämään työnantajatoiminnan kehittämiseen.

Kunnan konsernijohto ei ota kantaa yhtiöiden henkilöstöpolitiikkaan tai -käytäntöihin. Yhtiöiden toimintaa ohjaa hyvä hallintatapa (corporate governance) ja henkilöstövoimavarat on yksi hallinnan osa-alueista. Työnantajapolitiikkaa linjaavat käytännössä toimitusjohtajat ja talousjohtajat yhdessä johtoryhmän kanssa. Yhtiöissä voi olla myös henkilöstöasiantuntijoita. Yhtiöiden henkilöstövoimavarojen hallinta eroaa toimitusjohtajien käsityksen mukaan merkittävästi kunnan emoyhteisön hallinnasta.

Yhtiöissä edistetään yhteiskuntavastuullisuutta tarjoamalla nuorille ja opiskelijoille kesätyömahdollisuuksia ja harjoittelupaikkoja. Myös oppisopimuskoulutusta hyödynnetään. Yhteistyö oppilaitosten kanssa edistää uuden henkilöstön rekrytointia.

Yhtiöt rekrytoivat henkilöstöä tarpeen mukaan. Jokainen rekrytointi kulkee toimitusjohtajan ja talousjohtajan kautta. Mikäli yhtiöissä joudutaan toteuttamaan hen-

kilöstösäästöjä, yhtiö toteuttaa ne itsenäisesti, ilman konserniohjausta.

Konsernijohtoon puuttuminen yhtiön sisäiseen henkilöstöpolitiikkaan johtaisi johtamisongelmiin ja avainhenkilöstön eroamiseen. Se, miten konsernijohtossa ja yhtiön hallituksessa suhtaudutaan yhtiön ohjaamiseen, näkyy myös johdolle ja henkilöstölle.

Yhtiössä halutaan tehdä pitkäjänteistä ja vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Palkitsemista ja henkilöstöetuuksia kehitetään ja henkilöstölle tarjotaan osaamisen kehittämiseksi haasteita ja tukea. Tulospalkkiot ovat käytössä. Yhtiöissä laaditaan henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmat. Kehityskeskustelukäytännöt ovat vakiintuneet ja jokaisen työntekijän kanssa sovitaan yksilöllistä tehtäväprofileista.

Kunnan ja yhtiöiden välillä ei tarvita yhteistä henkilöstöpoliittista linjaa. Yhtiössä markkinatilanne on ohjaavin voima, joten henkilöstövoimavararakaisujen tulee olla joustavia ja räätälöitävissä. Sen sijaan on tärkeää, että kaupungin ja yhtiön välillä on toimiva keskusteluyhteys. Yhtiön intressiin ei kuulu raskaiden henkilöstö- ja taloushallinnollisten raporttien tuottaminen kaupungin tarpeisiin. Mikäli raportteja konsernijohtosta vaaditaan, tulee vaatimus myös perustella.

Yhtiöissä tehdään tiivistä yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstöllä on edustus hallituksessa ja yhtiössä toimii yhteistyö- ja työsuojelutoimikuntia. Yhtiöissä panostetaan työturvallisuuteen ja työterveyshuollon palveluihin. Yhteinen ymmärrys ja luottamus ovat tärkeitä. Yhtiöiden työkuluttuuriin liittyy oikea-aikainen puuttuminen ongelmiin, työhyvinvoinnin tukeminen ja kouluttautuminen.

Yhtiöissä toteutetaan säännöllisesti toiminta- ja ympäristöanalyysit, joiden perusteella tarkistetaan liiketoimintastrategiaa. Yhtiöiden strategiaprosessista on tehty avoin ja osallistava myös henkilöstön kannalta. Strategian toimeenpanoa tuetaan koulutuksin ja kehittämistyöllä. Johtamisjärjestelmä ei ole sen sijaan luonteeltaan osallistava, vaan selkeästi johdon päätöksenteon varmistava järjestelmä.

Elinkeino- ja yrityskehitysyhtiöiden toimitusjohtajat pitävät yhteyttä konsernijohtoon toimivana. Perusasiat hoidetaan rutiinilla. Tytäryhtiöiden ohjaus perustuu kunnan strategiaan, omistajapolitiikkaan, konserniohjeisiin ja konserniohjauksen käytäntöihin.

Yhtiöiden hallituksissa on sekä luottamushenkilöitä että paikallisia yrittäjiä. Hallituksissa on hyvin sekä asiantuntemusta että näkemystä. Operatiivisen toiminnan johtaminen jätetään selkeästi toimitusjohtajan tehtäväksi. Toimitusjohtajan kannalta ovat hallitusten puheenjohtajat tärkeitä henkilöitä. Yhteistyö heidän kanssaan on tiivistä. Hallituksen toimintaa ja yhtiön liiketoimintasuunnitelmia uudistetaan vuosittain strategiapäivillä.

Toimitusjohtajien mukaan yhtiöillä on riittävästi toimintavapautta. Toimintavapauden toinen puoli on vastuullisuus. Yhteydet kunnan luottamushenkilöihin ovat hyvät ja suorat. Yhtiöistä konsernijohtoon päin tehdyt esitykset menevät yleensä ongelmitta lävitse päätöksenteossa. Kunnan konsernijohtoryhmä on hyvä ja tärkeä foorumi yhteistyölle.

Yhtiöissä tehdään toisinaan paljon taustatyötä kuntakonsernin hyväksi. Yhtiöihin on onneksi saatu hankittua asiantuntemusta ja osaajia. Yhtiöissä panostetaan henkilöstön kannustimiin, henkilöstöetuuksiin ja joustaviin työjärjestelyihin. Kunnan tytäryhteisöt tekevät

usein keskenään tuloksellista yhteistyötä muun muassa taloushallinnon palvelujen tuottamisessa.

Jätehuoltoyhtiön toimitusjohtaja pitää konserniohjeita tärkeinä oman työnsä kannalta. Ohjeet selkiinnyttävät yhtiön ja toimitusjohtajan asemaa ja vastuita. Yhtiön hallituksen jäsenillä tulee olla halua ja osaamista yhtiön toiminnan kehittämiseen. Pieni yhtiö tarvitsee tuekseen niin yhtiön hallituksen kuin kunnan konsernihallinnonkin voimavaroja.

Yhtiössä noudatetaan soveltuvin osin kuntakonsernin yleisiä henkilöstöpoliittisia linjauksia. Yhtiö saa hyvin

tukea ja vastauksia kunnan henkilöstötoimelta. Yhteistyötä voisi tehdä enemmän kunnan talous- ja hallintojohtajien kanssa. Toimitusjohtajan vastuulla on muun muassa työehtosopimusten soveltaminen. Yhtiössä ei ole tehty toistaiseksi työhyvinvointikyselyä, mutta toimitusjohtaja toivoo, että myös tytäryhteisöillä on mahdollisuus osallistua kunnan yhteiseen työhyvinvointikartoitukseen.

Konsernitason henkilöstökertomus voisi olla kokeilun arvoinen asia. Vaikka kunnan toimialat ja palvelut ovatkin kovin erilaisia, olisi tarpeen saada kokonaiskuva koko konsernin henkilöstövoimavaroista.

Työnantajatoiminta

Työnantajatoiminta perustuu kunnassa päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän määrittämään hierarkiaan. Työnantajatoiminnan ja -politiikan muotoilusta vastaavat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus sekä jossain määrin lautakunnat. Keskeinen toimielin on kunnanhallitus, jonka avainhenkilöt on syytä saada linjaamaan työnantajatoimintaa, sillä heillä on yleensä kattava ja tarkka kokonaiskäsitys kunnan tilasta ja toiminnasta.

Luottamushenkilöt voivat osallistua lisäksi henkilöstöjaostojen, palkkatoimikuntien ja yhteistoimintaelinien työskentelyyn. He ovat mukana seminaareissa ja työryhmissä, joissa valmistellaan henkilöstöstrategioita, -ohjelmia ja muita henkilöstöpoliittisia asiakirjoja.

Lautakunnissa henkilöstövoimavaroja ohjaa toimialan talousarvio. Henkilöstöasioita on delegoitu toimialajohdolle ja lautakunnille hallinto- ja johtosäännöin.

Liikelaitosten johtokuntien ja tytäryhteisöjen hallitusten jäsenten sekä toimitusjohtajien on tarpeen tietää, millaista työnantajatoimintaa kunnassa tavoitellaan ja miten kunnan määrittämää työnantajatoimintaa tulee noudattaa. Tytäryhteisöjen johdon on syytä neuvotella konsernijohdon kanssa merkittävistä henkilöstövoimavaroihin, palkitsemiseen tai eläkejärjestelyihin liittyvistä ratkaisuista.

Johtavat viranhaltijat valmistelevat työnantajatoiminnan päämäärät ja tavoitteet, joista keskustellaan

kunnan johtoryhmässä. Vastuuhenkilöitä ovat kunnanjohtaja, henkilöstöjohtaja ja työsuojelupäällikkö sekä toimialajohtajat. Kunnanjohtajan ja konsernijohdon osallistuminen erilaisiin henkilöstö- ja juhlatilaisuuksiin antaa työnantajajuudelle kasvot ja äänen.

Työnantajatoiminnan ja -politiikan muotoilussa ovat mukana myös henkilöstöä edustavat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut yhteistoiminta- ja työsuojeluelimien välityksellä. Päämääriä ja tavoitteita voivat asettaa myös viranhaltijat hallinto- ja johtosäännöissä määritellyissä rajoissa. Johtavat viranhaltijat huolehtivat päätösten toimeenpanosta.

Henkilöstöjohto: Idea kirkkaaksi

Kuntakonsernin päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuus on kriittinen kysymys työnantajatoiminnan kannalta. Henkilöstövoimavaroihin liittyvät ratkaisut on kyettävä tekemään määrätietoisesti ja jämäkästi. Eri toimijoiden on tiedettävä vastuunsa ja tehtävänsä.

Keskeiset päätökset on aina tehtävä kunnanhallituksessa. Päätösten läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi on huolellisesti harkittava, mitkä asiat jäävät kunnanjohtajan päätettäväksi. Järjestelmän toimivuutta tukevat henkilöstöhallinnolliset ohjeet ja suositukset. Joissakin kunnissa on myös käytäntönä,

että henkilöstöjohtaja on läsnä kunnanhallituksen kokouksissa.

Työnantajatoiminnan idea on pidettävä kirkaana monimutkaistuvissa kuntakonserneissa ja palvelujen monituottajamalleissa. Henkilöstövoimavarojen hallinnan ohje lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Se selkiinnyttää vastuut ja tehtävät, kun siinä kuvataan henkilöstöjohtamisjärjestelmä ja määritellään hyvä henkilöstöhallinto- ja johtamistapa. Ohje kertoo, millaisista asioista ja miten niistä kuntakonsernin eri tasoilla päätetään niin, että ohje ulottuu aina esimiehiin saakka. Ohjeessa määritellään myös henkilöstövoimavarojen riskien arviointi ja valvonta. Operatiivinen työnantajatoiminnan muotoilu jää henkilöstöjohdolle, jonka työvälineenä voi olla esimerkiksi käytännöt ja ohjeet kokoava henkilöstökäsikirja.

Kunta- ja henkilöstöstrategioissa määritellään usein työnantajatahto eli ne periaatteet, joilla kunta ylläpitää, uusintaa ja kehittää henkilöstövoimavaroja. Työnantajatoimintaa ohjaavat vahvimmin strategioihin perustuvat henkilöstöohjelmat ja niiden toimeenpanosuunnitelmat. Kunnissa tarvitaan työnantajaryhmiä, joissa voidaan määritellä työnantajatoimintaa ja -politiikkaa.

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tehdä työnantajatoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa näkyväksi. Niin henkilöstötoimen kuin konserni- ja toimialajohtamisen on tiedettävä, mistä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työnantajatoiminnan kokonaisuudessa on kyse.

Työnantajatehtävien kokonaisuuden hallinta edellyttää kokemusta ja kunnan organisaation tuntemusta. Vaihdokset johdossa ja esimieskunnassa saattavat vaarantaa hallinnan ja johtaa käytäntöjen heilahteluihin. Läpinäkyvät, aukikirjoitetut rakenteet, järjestelmät

ja käytännöt ovat tärkeitä, sillä hallinta ei saisi liaksi perustua yksittäisten ihmisten varaan.

Työnantajuus on toimintaa

Kunnan johtamisen arvot ja filosofia on avattava määrääjain, sillä maailma muuttuu ympärillä. Nuori Y-sukupolvi erilaisine arvoineen ja tapoineen on tulossa työyhteisöihin. Monikulutturuus lisääntyy.

Henkilöstöjohto korostaa johtamisjärjestelmän selkeyttä ja toimivuutta. Konsernijohtoryhmissä ja kunnan johtoryhmissä pitää nykyistä syvällisemmin keskustella henkilöstövoimavaroista ja työnantajatoiminnasta, sillä työnantajatoiminta muotoutuu näkyväksi ja johdonmukaiseksi ainoastaan johdon keskinäisten linjausten avulla. Asiat menevät eteenpäin vain johtamisjärjestelmää pitkin.

Kunnan esimiesten on oltava selvillä siitä, mitä työnantajuus tarkoittaa. Tarvitaan normeja ja ohjeita, jotka antavat muodon hyvälle ja vastuulliselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle, mutta sen lisäksi tarvitaan johtamiskäyttäytymistä, joka antaa muodoille tarkemman, tilannesidonnaisen sisällön.

Työnantajatoiminta muotoutuu ennen kaikkea arjessa. Työnantajuus on selkeää silloin, kun esimiehet osavat ratkaista henkilöstöasioita erilaisissa tilanteissa. Työnantajuus ei ole stabiili tila, vaan siihen vaikuttavat toiminnan muutokset ja johtamisjärjestelmässä tapahtuvat henkilövaihdokset.

Työnantajatoiminnan muodot:

- tulevaisuuden ennakointi ja strateginen johtaminen
- organisaation kehittäminen
- kunnan talouden ja henkilöstön suunnittelu ja resursointi
- henkilöstöstrategiatyö ja henkilöstöpolitiikan määritteleminen
- sopimusjärjestelmän osaaminen ja palvelussuhdeasiat
- työnantajaedunvalvonta sekä neuvottelu- ja sopimustoiminta
- palkkapolitiikka ja palkka-asioiden hoitaminen
- työnantajakuvaan kehittäminen
- rekrytointi
- henkilöstön uudelleensijoittaminen ja kuntoutustoiminta
- henkilöstöviestintä
- esimiestyö
- perehdyttäminen
- osaamisen kehittäminen ja varmistaminen, ammatillinen koulutus
- yhteistoiminta, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun ohjelmat
- työhyvinvointi- ja työsuojelutoiminta
- työterveyshuolto
- henkilöstöetuedut
- virkistystoiminta
- henkilöstön huomioiminen

Työnantajakuvaan parantaminen on keskeinen osa työnantajatoimintaa. Taustalla pitää olla mahdollisimman aito, virheetön ja rikkeetön työnantajatoiminta. Työnantajakuva on läpileikkaus kaikista työnantajatoiminnan osista. Työnantajakuva vahvistetaan esimerkiksi rekrytointiviestinnällä. Työnantajakuva muokkaa myös sosiaalinen media.

Työnantajatoiminnan ja -politiikan uudelleenarviointia vauhdittavat taloudessa tapahtuvat suhdannevaihtelut, valtion kuntiin kohdistama kuntapolitiikka, tuottavuustavoitteet, työvoiman saatavuus, kunnallisten virka- ja työehtosopimusten uudistaminen, kunnan organisaattiorakenteiden muuttuminen, kunta-, palvelu- ja henkilöstöstrategiat sekä henkilöstön työhyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset. Lisäksi lainsäädäntö määrittelee esimerkiksi henkilöstön määrää ja laatua.

Erilaiset kuntien ja niiden työelämää koskevat tutkimukset, selvitykset ja kyselyt kiihdyttävät uudelleenarviointia. Eläköitymisen myötä johtoporras ja esimieskunta nuorentuvat. Nuoret tuovat kuntiin uudenlaista johtamis- ja työkuultuuria sekä uusia sisältöjä työnantajatoimintaan.

Työnantajan on ratkaistava, miten hyvä ja vastuullinen työnantajatoiminta varmistetaan nopeasti muuttuvassa kunnan konserniympäristössä. Tilaja-tuottajamallit ja sopimusohjaus nostavat esiin tarpeen määrittää, miten palvelujen tuottajan on huolehdittava henkilöstövoimavaroistaan. On pohdittava, tuleeko kunnan tilajana sisällyttää sopimukseen henkilöstöä koskevia sopimusmääräyksiä entistäkin yksityiskohtaisemmin. Myös sopimusten valvontaa täytyy silloin tehostaa.

Henkilöstötoimi valvoo, että kunnan työnantajatoiminta on johdonmukaista ja selkeää. Henkilöstöjohto vaikut-

taa työnantajatoiminnan muotoiluun käynnistämällä ohjaus- ja työryhmiä, jotka kokoavat yhteen toimialojen ja liikelaitosten edustajia, jatkossa kenties tytäryhteisöjenkin. Palvelussuhteisiin ja palkkaukseen liittyvissä asioissa henkilöstötoimi tukee ja konsultoi, oikaisee virheitä ja erehdyksiä. Se myös suunnittelee ja toteuttaa koulutusta ja valmennusta.

Henkilöstöjohto koordinoi ja johtaa paikallista neuvottelu- ja sopimustoimintaa. Neuvottelujen yhteydessä työnantajan tahtoa ja tavoitteita linjataan yhdessä toimialajohdon kanssa. Henkilöstön edustajat yhteistyökumppaneina tuovat neuvotteluihin henkilöstön näkemykset.

Kuntien henkilöstötoimessa on työnantajatoiminnan osaamista, mutta ongelmana on henkilöstöresurssien ohuus ja haavoittuvuus. Paljon on tietysti kiinni siitä, miten hyvin kunta pystyy kehittämään työnantajatoiminnan vastuuta ja osaamista.

Henkilöstötoimelle ei ole määritelty omia toimintaohjelmia, jotka ohjaisivat henkilöstötoimea strategioiden ja ohjelmien toteutuksessa. Ohjausvälineitä ovat vuotuisen talousarvio ja vuosikello. Henkilöstötoimen työn tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan jossain määrin henkilöstöjaostoissa ja yhteistoimintaelimissä.

Henkilöstön edustajat: Ketju kuntoon

Konsernitasoisen henkilöstöpolitiikan määrittäminen ja selkeyttäminen saa kannatusta. Työnantajatoiminnan tulee olla linjakasta ja ehyttä kautta koko johtamisjärjestelmän. Työnantajan pitää valvoa, että johtamisketju toimii ja jokainen ketjussa tiedostaa vastuunsa. Henkilöstötavoitteet ja -investoinnit tulee saada konkreettisesti talousarvion sisälle ja johtoa sitoviksi.

Konsernijohdon on syytä koota tietoa niin tytäryhteisöistä kuin emoyhteisöstäkin. Kootusta tiedosta tulisi myös keskustella henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstöstrategia ja -ohjelmat tulee päivittää riittävän usein niin, että strategiat ja ohjelmat laaditaan yhdessä. Monologista tulee siirtyä dialogiin.

Henkilöstö- ja työnantajapolitiikan on oltava uskottavaa ja näyttöön perustuvaa, ei pelkkää innostus- ja kehityspuhetta. Henkilöstöasioiden hoidossa tarvitaan hyvää hallinto- ja johtamistapaa. Vastuullisten on tiedettävä, kuka on työnantaja ja mitä vastuu tarkoittaa missäkin tilanteessa.

Henkilöstövoimavarojen hallinnassa on löydettävissä ennakoivia toimia, joilla vastata tiukkenevaan talouteen. Lomautukset ja irtisanomiset sekä rekrytointikiellot ovat yleensä vältettävissä. Ulkoistamisen seurauksena vakinainen henkilöstö joutuu valvomaan ostopalvelujen kautta tehtäviä töitä ja samalla palvelujen laatua.

Se, mikä on konserni- ja talousjohdon mielestä taloudellisesti välttämätöntä, ei sitä aina ole henkilöstöjohdon ja henkilöstön edustajien mielestä. Henkilöstöjohto ja henkilöstön edustajat joutuvat suhteellisen usein altavastajaan asemaan. Päätösten seurauksia henkilöstöön, työyhteisöihin ja työnantajakuvaan ei huomioida riittävästi.

Muutostilanteet nostavat kunnassa aina huhuja ja juoruja pintaan, ja siksi tarvitaan asiallista ja oikeaa tietoa. Henkilöstö ei todellakaan halua lukea kunnan, työnantajansa, päätöksistä paikallisista lehdistä. Muutoksessa tulee seurata tarkoin henkilöstön reaktioita ja raportoida muutoksista tunnusluvuissa.

Työnantajakuvan kannalta on hyvä muistaa, että kunnan henkilöstö on töissä ensisijaisesti päiväkodeissa, terveys-asemilla, kirjastoissa, kouluissa ja toimistoissa.

*JHL:n pääluottamusmies Sune Fors,
Porvoon kaupunki*

Henkilöstön edustajat pitävät hyvänä työnantajatoimintana asiallisia työskentelyolosuhteita, järkeviä henkilöstömitoituksia sekä hyvin järjestettyä perehdyttämistä. Työtyytyväisyyskysely tulee toistaa riittävän usein ja purkaa huolella työyksiköissä.

Henkilöstötoimi tuottaa hyviä ohjeita ja toimintamalleja, mutta niiden soveltaminen työyksiköissä jää aivan liian usein puolitiehen. Henkilöstökäsikirjat ja -oppaat tukevat esimiestyössä onnistumista.

Edustajia ihmetyttää työnantajan tarmo käyttää henkilöstön aikaa erilaisten kyselyjen tekemiseen. Heille ja työntekijöille on usein epäselvää, mitä koottavalla tiedolla tehdään, palveleeko se todella suunnittelua ja päätöksentekoa. Myös tieto- ja raportointijärjestelmät ovat tuoneet mukanaan paljon uutta byrokratiaa: nettilomakkeiden täyttöö ja lupalappuja. Osan henkilöstön työn tuottavuudesta syövät erilaiset hyväksymisjärjestelyt tiukkoine aikatauluineen. Henkilöstö kokee, että työnantaja ei luota heihin, vaan pelkää väärinkäytöksiä.

Konserni- ja toimialajohdon sekä esimiesten vaihtuminen luo aina uusia tilanteita ja myös jännitteitä. Tutustuminen vie oman aikansa niin edustajilta kuin työyhteisöltäkin.

Esimiesten johtamiskäyttäytyminen on todella tärkeää, sillä työntekijät muodostavat kuvan työnantajasta

nimenomaan lähiesimiehen, päälliköiden ja toimialajohdon johtajuuden perusteella eikä esimerkiksi ylimmän johdon.

Henkilöstöhallinnon vastuita on delegoitu esimiehille. Nyt huomataan, että esimiehet ovat uupumassa työtaakkansa alla. Esimiesten koulutus on hyvä asia, mutta jos heillä ei ole edellytyksiä tehdä esimiestyötä huolella, niin teoriatieto ei juuri auta.

Kunnilla on usein ohut ja matala organisaatorakenne, mikä saattaa nostaa pintaan eri ammattiryhmien välisiä konflikteja. Konfliktien myötä niin tuloksellisuus kuin työviihtyvyydsikin saattavat laskea.

Monet uudistukset ovat luoneet, ehkä hieman yllättäenkin, esteitä ennen niin sujuvasti toimineille työprosesseille. Uudistuksiin tulisi suhtautua maltilla.

Henkilöstön edustajien on toisinaan pakko ottaa yhteyttä poliittisiin luottamushenkilöihin, jos työnantajan edustajat tekevät yksipuolisesti nopeita ja perustelemattomia uudistuksia. Palaute annetaan kuitenkin aina ensin konserni- ja henkilöstöjohdolle. Edustajien esille nostamat epäkohdat tai päätökset saavat usein vastakaikua kunnanhallituksessa ja -valtuustossa. Heikosti toimiva yhteistoiminta on ikävä asia kaikille ja johtaa johtamisketjun ohittamisiin.

Henkilöstön edustajat korostavat kunnan johtoryhmän merkitystä työnantajatoiminnassa. Johtoryhmän heikko yhtenäisyys ja riitaisuus heijastuvat helposti myös työnantajan ja henkilöstön edustajien väliseen kanssakäymiseen. Johtoryhmätason ongelmat valuvat yleensä myös toimialoille, jolloin niin esimiehet kuin työntekijätkin voivat huonosti.

Henkilöstön edustajat toivovat, että henkilöstöjohto arvostaisi heidän osaamistaan. Neuvottelutoiminnan aikatauluista sovitaan yhdessä. Työnantajatoimintaa olisi hyvä olla linjaamassa useampi kuin vain yksi henkilö. Henkilöstön edustajat toivovat saavansa henkilöstöjohtolta pyytämänsä tiedon oikeasisältöisenä ja oikea-aikaisena. Henkilöstötoimen tulee kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstöä tiedotetaan asioista. Henkilöstöjohtolla on vastuu kunnan sisäisestä työnantajakuvasta, ja tiedottaminen on yksi osa sitä.

Yhteistoimintaelimen tulee kokoontua riittävän usein, jotta yhteistoimintalain määrittämä asiapiiri kyetään käymään lävitse asiallisesti. Kokouksia tulee olla 6-8 vuodessa. Kokousten toimivuus ja yhteistyön henki ovat

tärkeämpiä kuin kokousten lukumäärä. Mitä useammin kokoonnutaan, sitä paremmin saavutetaan yhteinen ymmärrys ja kieli. Yhteistä koulutusta työnantajaedustajille ja henkilöstön edustajille on aivan liian vähän. Esimerkiksi tuloksellisuuteen liittyvää koulutusta tarvittaisiin.

Työnantajatoiminnan tuloksellisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Edustajat arvioivat toiminnan tuloksellisuutta muun muassa ajankäytön suunnittelun, projektien lukumäärän ja virheiden määrän mittarein. Tuloksellinen henkilöstöjohto pysyy aikatauluissa, hallitsee projektien toteutuksen ja pyrkii virheettömyyteen kerralla. Myös selkeää viestintää ja luottamusta korostetaan.

Lopuksi: Kuorosotaa vai yhteislaulua

Henkilöstövoimavarojen hallinta on kunnissa moniäänistä ja monitulkintaista. Jopa siinä määrin, että sen kuvaaminen ja tiivistäminen julkaisuksi ei tee oikeutta ilmiön mielenkiintoisille ja moninaisille ulottuvuuksille kunnassa. Se, toteutuuko henkilöstövoimavarojen hallinnan moniäänisyys kunnissa jännittävänä kuorosotana vai hyvin johdettuna yhteislauluna, jää armollisesti mysteeriksi ja lukijan itsensä arvioitavaksi. Toivottavasti olet jaksanut lukea julkaisun ”kannesta kanteen” ja saanut siitä virikkeitä omaa työtäsi ajatellen.

Ihmiset ja professiot haastattelujen takana puhuvat auki henkilöstövoimavarojen hallinnan ja työnantaja-toiminnan käytäntöjä, joista osa on rakenteellisia ja kenties sellaisenaan muualle siirrettävissä olevia, ja osa täysin kunnan omaan johtamis- ja työkuulttuuriin liittyviä, ja siksi huonosti muualla mallinnettavia.

Parhaita, riittävän hyviä, hyviä tai huonoja käytäntöjä arvioitaessa on hyvä huomata, että usein hyvien käytäntöjen syntyminen on kiinni korostetusti yksittäisten ihmisten - persoonallisuuksien - innovatiivisuudesta ja sitkeydestä. Rakenteellista ja systemaattista toimintatapaa luoda hallintaa ja työnantajuutta varmistavia käytäntöjä esiintyy edelleen vähänlaisesti. Osin siksi, että kuntien henkilöstötoimen voimavarat ovat kuntakonsernien laajuuteen ja henkilöstömäärään nähden niukat.

Kuntien tulevaisuus on tällä hetkellä monin tavoin avoin ja ristiriitainen. Se, mitä huomisen kunta merkitsee meille kansalaisina, paikallisyhteisön jäseninä ja hyvinvointipalvelujen kuluttajina, ratkaistaan muutaman vuoden sisällä. Toivoa sopii, että myös kuntauudistamisen hallinnassa muistetaan moniäänisyyden ja -tulkintaisuuden idea.

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja työnantajatoiminta eivät muodosta kunnissa stabiilia tilaa, vaan kuntien elinkaareen liittyvän, jatkuvasti elävän ja muotoutuvan tarinan. Jotta tarinalla olisi käsikirjoittajat ja sisältö, on kuntien henkilöstöjohdon syytä käynnistää vuoropuhelu henkilöstövoimavarojen hallinnan edellytyksistä.

Toimikoon tämä julkaisu keskustelun herättäjänä, ideoiden virittäjänä ja nuotistona kuntien henkilöstövoimavaroja johtaville moniäänisille kuoroille.

Kunnan henkilöstövoimavarojen hallinnan arvioinnissa ja kehittämisessä voidaan hyödyntää seuraavaa arviointihikkaa.

Kunnan henkilöstövoimavarojen hallinnan (hr governance) arviointi ja kehittämisedellysten tunnistaminen



Lähde: Salomaa 2012

Yksittäinen kunta voidaan sijoittaa neljän eri tarkastelunäkökulman perusteella kuntaprofiiliin selviytyjät, odottajat, malttamattomat tai tasapainoiset. Kunnan profiili voi myös muuttua eli kunta voi siirtyä profiilista toiseen sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä johtuen. Siirtyminen profiilista toiseen voi tapahtua nopeastikin. Henkilöstövoimavarojen hallinnan arvioinnin ja kehittämisen työvälineitä kehitetään edelleen H2-ohjelman yhteydessä vuosina 2012-2013.

Tämä julkaisu on tarkoitettu kuntien poliittiselle ja virkamiesjohdolle, henkilöstö- ja talousjohdolle sekä esimiehille käytettäväksi silloin, kun pohditaan henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntakonsernissa. Julkaisussa kuvataan kahdeksan kunnan kokemuksia hankkeesta, jolla kehitettiin henkilöstövoimavarojen hallintaa tulevaisuuden kunnissa.

Julkaisu on Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt –sarjan toinen julkaisu, jossa aiemmin on ilmestynyt Työhyvinvointia johtamaan! –julkaisu.

KT *Kuntatyönantajat*
Kommunarbetsgivarna

ISBN- 978-952-213-891-0

Tilausnumero 3-0836

www.kuntatyönantajat.fi