



Kohti uutta henkilöstön ja
talouden tasapainoa
kunnassa

Sisältö

Lukijalle	1
12 askelta kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa	2
Lähtökohtia henkilöstön ja talouden tasapainon etsimiselle.....	5
Henkilöstön ja talouden tasapaino HESTRANET-kunnissa vuosina 2005–2008	8
Kuntarakennetta uudistettiin tarmolla	8
Vahva kuntatalous toi resursseja myös henkilöstöjohtamiseen	9
Henkilöstöpolitiikan hallinta pirstaloitui.....	10
Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa 2010–2012.....	11
Kunta- ja palvelustrategiat päivitetään	11
Palvelutuotanto ja omistajapolitiikka linjataan strategioiden yhteydessä	12
Henkilöstöstrategian merkitys vahvistuu	13
Työyhteisöjen toimivuudesta huolehditaan	15
Lisää strategiaeväitä päivittäisjohtamiseen	15
Johtaminen korostuu muutoksessa.....	16
Yhteistoiminnalla muutokset hallintaan	17
Paikallisen sopimisen mahdollisuudet hyödyksi	17
Kehittyneitä henkilöstömittareita päätöksenteon tueksi.....	18
Näin HESTRANET-hanke toteutettiin	19
Lähteet	20



Lukijalle

Kuntien henkilöstö- ja talousjohdolla on edessään haastava tehtävä, kun kunnat sopeuttavat resurssejaan ja toimintojaan taloudellisesta taantumasta selviytymiseen. Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan linjaukset, työelämän kehittäminen ja henkilöstöammattilaisten omat voimavarat ovat puntarissa nyt, kun kunnat etsivät uutta henkilöstövoimavarojen tasapainoa valtuustokaudelle 2009–2012.

Henkilöstö- ja talousjohdolta odotetaan ennakkoluulottomia ratkaisuja henkilöstön ja talouden sekä henkilöstövoimavarojen ja strategisten suunnitelmien yhteensovittamiseksi. Kuuden kunnan henkilöstö- ja talousjohto on kokoontunut keväällä 2009 käsittelemään eri teemojen ja näkökulmien kautta kuntien henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstötasapainon löytämisen mahdollisuuksia tiukentuvassa taloustilanteessa. Tähän julkaisuun on koottu Työsuojelurahaston rahoittaman

HESTRANET-kehittämishankkeen osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millaisista elementeistä on koottavissa uusi henkilöstön ja talouden tasapaino kunnissa.

Toivomme ajatustemme herättävän kuntapäätäjät, johdon ja kuntien henkilöstön keskustelemaan henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisestä kehittämisestä paikallisesti. Julkaisusta on eniten hyötyä kuntien strategiatyötä ohjaaville kehittämisryhmille, johtoryhmille ja yhteistoimintaryhmille.

Hanketta on ohjannut Jari Salomaa Pro Human Resources Oy:stä. Raportin hankkeen tuloksista on kirjoittanut Sinikka Aho-Salomaa Johtopäätös Oy:stä. Julkaisu on tuotettu Työsuojelurahaston tuella. Sen painattamisesta ja jakelusta vastaa Kunnallinen työmarkkinalaitos.





12 askelta kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa

1.

Strategiat päivitetään.

Kunta-, palvelu-, talous- ja henkilöstöstrategiat uudistetaan tai vähintään päivitetään nopeasti. Parasta on, jos strategiat voidaan uudistaa samanaikaisesti. Samanaikaisuus palvelee tavoitteiden yhteensovittamista ja kokonaisnäemyksen saavuttamista. Tasapainoon pyritään poikkeusolojen suunnitelmalla tai tehostamalla talousarvion ohjausvaikutusta johtamisjärjestelmässä, jos strategioita ei voida päivittää nopeasti.

2.

Palvelujen kysyntä ja tarjonta ennakoidaan.

Oman kunnan asemoiminen suhteessa muihin kuntiin, sidosryhmiin ja palvelun tarjoajiin tehdään strategioiden uudistamisen yhteydessä. Strategioiden on syytä ennen kaikkea ottaa kantaa siihen, miten palvelutarjonta sovitaan lähivuosien palvelukysyntään. Strategioiden lähtökohdaksi on syytä ottaa kunnan palvelurakenteiden, -järjestelmien ja -prosessien uudistaminen ja toisaalta palvelujen kysyntään ennakoiminen ja vaikuttaminen. Omistajapolitiikkaan ja -ohjaukseen liittyvät linjaukset ja tavoitteet tulee päivittää.

3.

Palvelumarkkinoita hyödynnetään.

Palvelujen ostojen osuus toimintamenoista kasvaa. Ostopalvelujen yleistyessä kunnan pitää määrittää strategiset tavoitteet palvelujen ostojen kehittymiselle. Tässä yhteydessä määritellään, mitä kunta tekee itse omana työnä ja mitä ostaa markkinoilta tai yhteistyökumppaneiltaan. Ulkopuolisen työvoiman, alihankinnan ja vuokratyövoiman, käytön tavoitteet asetetaan. Kunnan hankintatoimen osaamista henkilöstöpalveluiden hankinnassa voidaan tehostaa (ostopalvelusopimukset, yhteistyösopimukset, vuokratyövoimasopimukset).

4.

Konserninäkökulma henkilöstöpolitiikkaan.

Henkilöstöstrategian laadinnan yhteydessä ratkaistaan, miten henkilöstöpolitiikka ja -johtaminen koordinoidaan kuntakonsernissa. Varsinkin suurissa kunnissa on syytä keskustella siitä, miten henkilöstövoimavaroihin liittyviä säästö- tai kehitystavoitteita asetetaan eri organisaation tasoilla ja toiminnoissa. Myös vastuista ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä sovitaan. Henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat vaihdella kuntaorganisaation eri yksiköissä, kunhan sovellettavat käytännöt johtavat kokonaistavoitteeseen.



5.

Henkilöstövoimavara hallintaan.

Henkilöstökustannusten merkitys korostuu kuntastrategioissa taloudellisen liikkumavaran kiristyessä. Strategioissa on syytä määritellä kunnan henkilöstökustannuserien ja -investointien tavoiteltava kehitys. Myös ulkopuolelta hankittavan työpanoksen hinta tehdään näkyväksi (asiantuntijapalkkiot, vuokratyövoiman kustannukset tms. panos, jolla korvataan omaa työpanosta).

6.

Henkilöstö strategian toteuttajaksi.

Henkilöstöstrategisia painotuksia ohjaavat ennen kaikkea valitut kunta-, palvelu- ja talousstrategiset tavoitteet. Henkilöstöstrategian tehtävänä on sovittaa henkilöstövoimavarat palveluihin ja talouteen, kun muut strategiat määrittelevät palvelutuotannon vaihtoehtojen ja mallien sekä talouden reunaehtojen raamit ja kehityssuunnan. Henkilöstöstrategiassa esitetään ne tavoitteet ja toimenpiteet, joilla kunnan henkilöstövoimavaroja uudistetaan, kehitetään ja johdetaan em. strategioiden tavoitteiden suuntaisesti. Henkilöstöstrategiassa voidaan ottaa kantaa siihen, mitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kunnassa noudatetaan ja miten niitä kehitetään.

7.

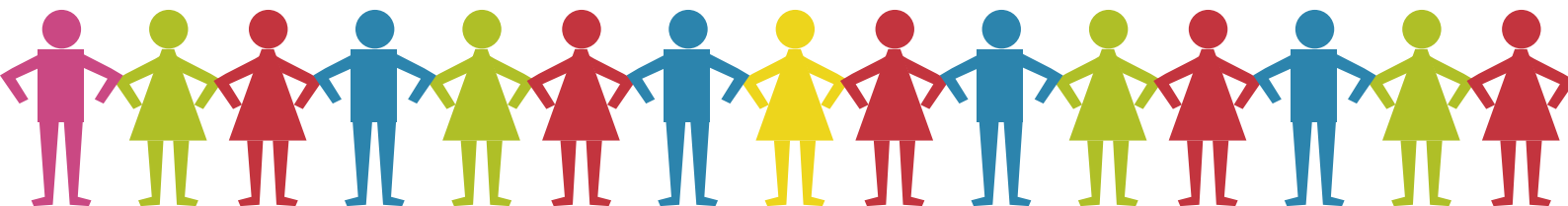
Muutoksia ennakoitava, vaikutuksia seurattava.

Henkilöstösäästöjen vaikutukset työn kuormittavuuden lisääntymiseen ennakoidaan. Asiakastyytyväisyydessä tapahtuvia muutoksia seurataan huolella. Vaikeiden asiakas- ja henkilöstötilanteiden hoitamiseen tarjotaan tukea. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä herkemmin henkilöstön työelämän laatuun vaikuttavia osatekijöitä seurataan. Työssäjaksamista seurataan jokaisella työpaikalla.

8.

Henkilöstösuunnittelua tehostetaan.

Henkilöstökustannusten ohella henkilöstöstrategian keskeisiä elementtejä ovat henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Henkilöstösuunnittelulla ohjataan henkilöstön määrää ja rakennetta, osaamisen kehittämällä huolehditaan ydinosaamisen ja muun osaamisen joustavasta käytöstä ja työhyvinvoinnin johtamisella henkilöstön työelämän laadusta muutoksen keskellä.



9. Osallista ja johda.

Kunta-, palvelu-, talous- ja henkilöstöstrategioiden laadinnassa ja toimeenpanossa kunnioitetaan kunnan sisäisiä työyhteisökulttuureja. Näin varmistetaan paras mahdollinen sitoutuminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtoryhmien osaaminen korostuu silloin, kun joudutaan ottamaan nopeasti uusi suunta. Siksi johtoryhmien työskentelyyn on kiinnitettävä aivan erityistä huomiota.

10. Avoimuudella tuloksiin.

Ulkoisen ja sisäisen viestinnän parhaat käytännöt otetaan käyttöön. Huolehditaan siitä, että työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä on avoin ja suora neuvotteluuyhteys. Paikallinen sopiminen tuottaa parhaita tuloksia luottamuksen ilmapiirissä vaikeassakin tilanteessa. Tärkeätä on myös luoda uusien strategisten tavoitteiden toteutusta tukevia kannustimia.

11. Muutoksen välttämättömyys ymmärrettävä.

Kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmässä ymmärretään muutosjohtamisen tarve ja muodot. Muutosjohtaminen voi onnistua monijohtajuuden vahvuuksia hyödyntäen. Strategiseen johtamisosaamiseen kannattaa panostaa. Merkittävää strategista lisäarvoa voi syntyä jo siitä, että kunnan henkilöstö-, talous- ja toimialajohto tiivistävät yhteistyötään.

12. Mittareita kehitetään.

Kuntien strategioiden ja talousarvioiden välistä yhteyttä vahvistavat parhaiten selkeät tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista ohjaavat konkreettiset mittarit. Strategiatyön kehittymisestä huolimatta on mittareiden puuttuminen usein henkilöstöstrategioiden ongelma. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöinvestointien tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointia palvelevien mittareiden kehittämistä tulee jatkaa, jotta myös kuntien välinen vertailu on mahdollista.



Lähtökohtia henkilöstön ja talouden tasapainon etsimiselle

Valtiovarainministeriö (VM) arvioi kesäkuussa 2009, että maailmantalouden pahin taantumavaihe on jäämässä taakse, mutta elpyminen on hidasta ja vaivalloista. VM arvioi Suomen bruttokansantuotteen supistuvan kuusi prosenttia vuonna 2009. Vuoden 2010 aikana tuotanto kasvaa hieman. Rakentamisen, muun investointitoiminnan ja viennin supistuminen johtaa nopeaan työttömyyden kasvuun. Työpaikat vähenevät 100 000:lla ja työttömyysaste nousee yhdeksään prosenttiin vuonna 2009. Työllisyystilanne pahenee myös seuraavana vuonna.

Kunnat vastaavat noin kahdesta kolmasosasta julkisesta kulutuksesta ja hieman yli puolesta julkisista investoinneista. Kuntasektorin osuus Suomen kansantuotteesta ja työvoimasta on noin viidennes. Kunnat vastaavat kansalaisten kannalta tär-

keistä peruspalveluista, joiden merkitys taantumajan aikana korostuu.

Kuntasektorin osuus Suomen kansantuotteesta ja työvoimasta on noin viidennes.

Suomen Kuntaliitto arvioi kesäkuussa 2009, että kuntien verotulot laskevat vuonna 2009 kolme prosenttia eli noin puoli miljardia euroa edellisvuoteen verrattuna ja jäävät 17 miljardiin euroon. Samaan aikaan kuntien menojen kasvu jatkuu ja on vuonna 2009 keskimäärin 4,5-5 prosenttia eli noin 1,5 miljardia euroa. Toimintamenojen kasvusta ja verotulojen laskusta on muodostumassa noin 2 miljardin euron vaje eli runsaan kahden kunnallis-

veroprosenttiyksikön tuoton verran. Paineet kunnallisverotuksen kiristymiseen ja menoleikkauksiin ovat velkaantumisen hillitsemiseksi suuret. Vuodesta 2010 on tulossa kunnille erityisen vaikea.

Kunnat työllistävät noin 430 000 henkilöä. Henkilöstön kokonaismäärän arvioidaan pysyvän lähivuosina ennallaan. Kuntien eläkevakuutuksen arvioiden mukaan kunta-alan ammateista jää eläkkeelle lähivuosina keskimäärin 15 000-16 000 henkilöä vuodessa. Vuoteen 2025 mennessä puolet kunnallisesta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle. Kunta- ja palvelurakennemuutosten puitelaisa on kuntaliitoskuntia koskeva henkilöstön viiden vuoden irtisanomissuoja.

Tilastokeskuksen työolotutkimus selvityksen mukaan suomalainen työelämä on uudistunut monin osin

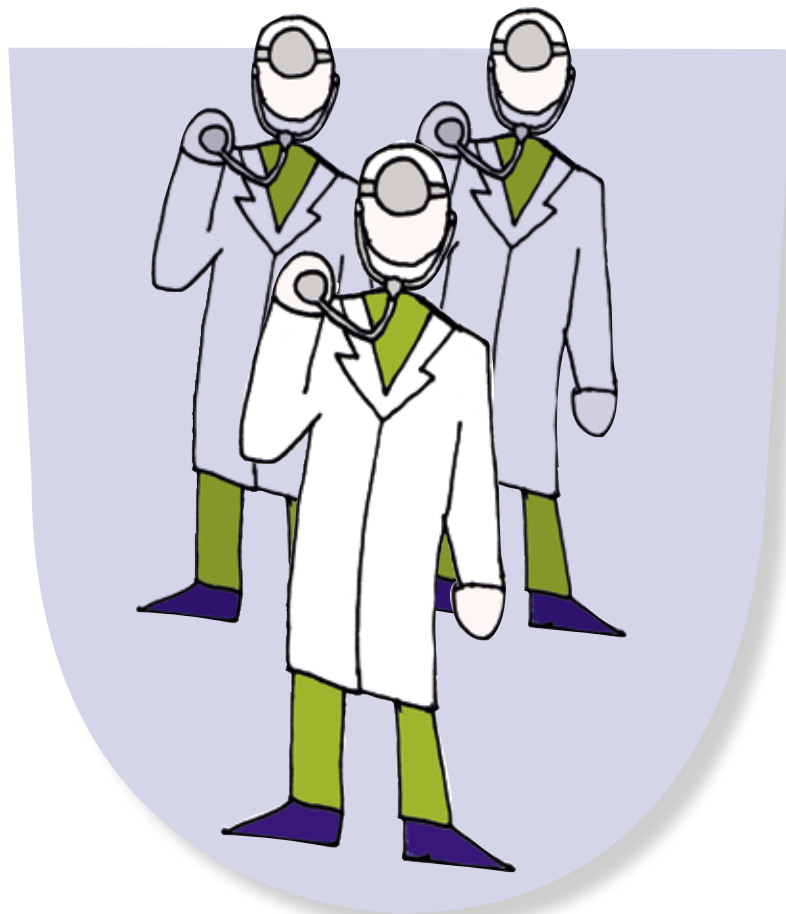
myönteisesti viimeisten 30 vuoden aikana. Palkansaajien osaamista on noussut ja mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet. Työtehtävät ovat nyt monipuolisempia ja itsenäisempiä. Omat vaikutusmahdollisuudet työn eri osa-alueilla ovat pääosin parantuneet ja työ koetaan itsessään tärkeäksi ja merkittäväksi osaksi elämää. Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen matalien hierarkioiden, esimiesalaiseskusteluiden, tiimityön yleisyyden, kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksien, tietotekniikan soveltamisen sekä vaikutusmahdollisuuksien suhteen.

1990-luvun alussa työpaikkoja hävisi ja epävarmuus työpaikoilla lisääntyi. Julkisen sektorin menoja leikattiin voimakkaasti ja henkilöstömäärää vähennettiin. Lääkkeenä lamasta selviytymiseen alettiin Suomessakin tukeutua erilaista joustoa lisääviin työn organisointimalleihin ja paikalliseen sopimiseen sekä kilpailua korostaviin johtamisopeihin.

Vuosituhanen vaihteen jälkeen on tuloksellisuutta ja työelämän laatua parannettu määrätietoisesti kaikilla toimialoilla. Kuntien työelämässä on nähtävissä viime vuosina myönteistä kehitystä useilla osa-alueilla. Esimiestuki työssä on lisääntynyt

ja työsuhteen varmuus koetaan hyväksi. Myös työntekijöiden kokemus kykyjensä käyttömahdollisuuksista työssä on vahvistunut. Työ koetaan kunta-alalla kuitenkin henkisesti raskaaksi.

Työterveyslaitoksen Kunta 10 -tutkimuksen mukaan esimiestyö ja johtamisen oikeudenmukaisuus ovat kehittyneet henkilöstön hyvinvoinnin kannalta oikeaan suuntaan vuosina 2000–2008. Toimiva kun-



nallinen palveluorganisaatio -tutkimuksen mukaan työelämän laadun ulottuvuuksista myönteisimmin on kehittynyt henkilöstöjohtaminen, mikä tukee Kunta10 -tutkimuksen tuloksia. SAKEA-oppimisverkoston (Kunta-alan strategisen johtamisen, arvioinnin ja palkitsemisen oppimisverkosto-hanke 2005–2008) tulokset viittaavat siihen, että henkilöstöjohtaminen ja harjoitettu henkilöstöpolitiikka ovat tärkeässä asemassa kehitettäessä työn mielekkyyttä ja innovatiivisuutta. Henkilöstöjohtamisella mahdollistetaan oppimista ja se voi edesauttaa innovaatioita synnyttävän ilmapiirin luomista.

Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio -tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteys henkilöstön työelämän laadun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyden välillä on erittäin vahva. Henkilöstöjohtaminen nousee palvelutyytyväisyyden kannalta keskeisimmäksi ulottuvuudeksi. Hyvillä, kehittyneillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä on tärkeä rooli kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden luomisessa.

Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittämisen haasteita ja tutkimustarpeita selvittäneessä, Tampereen

Tuottavuuden paranemisen kannalta avainasemaan nousee työn kokeminen mielekkääksi ja työhön sitoutuminen.

teknillisen yliopiston tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että tuottavuuden kehittäminen rakentuu työkuultuurien kehittyneisyydelle ja uudelleen toimintatavoille. Erityisesti työkuultuurien merkitys korostuu, kun työvoimasta kilpaillaan ja entistäkin vähemmällä henkilöstöllä tulee saada enemmän aikaa.

Tuottavuuden paranemisen kannalta avainasemaan nousee työn kokeminen mielekkääksi ja työhön sitoutuminen. Työntekijöiden sitoutuneisuuden ehtona on organisaatioiden sisäinen kehittäminen. Johdon on löydettävä tapoja, miten henkilöstö saadaan motivoituneeksi tekemisestä ja kehittämisestä. Lisäksi johdon on huolehdittava työn sisällöistä rakenteellisten muutosten yhteydessä. Henkilöstöjohtamisen ja toiminta-

tapojen on palveltava muuttuvia rakenteita.

Kunnallinen työmarkkinalaitos ja pääsopijajärjestöt julkaisivat kunta-alan tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen joulukuussa 2008. Suosituksessa korostetaan sekä pitkän tähtäimen strategia-työn merkitystä että tarvetta suunnitella toimintaa ja taloutta lyhyellä tähtämellä. Yhdessä näiden aikaulottuvuuksien hallinta tarkoittaa muutoksen johtamista.

Tuloksellisuussuosituksessa todetaan, että kunnallisten palvelujen tuloksellisuudessa tulee väistämättä korostumaan pitkällä tähtämellä julkisen hyödyn merkitys kuntalaisille. Se merkitsee vaikuttavuuskeskeisen ja asiakaslähtöisen ajattelutavan omaksumista strategisessa johtamisessa ja asiakastyössä. Verkostojen ja palvelutoiminnan kehittäminen yli sektorirajojen edellyttää moniulotteista vaikuttavuuden tarkastelua sekä vuoropuhelu-, tulkinta- ja oppimiskyvyn kehittämistä. Tuloksellisuuden parantaminen edellyttää sekä mittaamista että onnistumisen arviointia. Ennen kaikkea tarvitaan sellaisia mittareita, joilla päästään arvioimaan kokonaisvaikuttavuutta.

Henkilöstön ja talouden tasapaino HESTRANET-kunnissa vuosina 2005–2008

HESTRANET-kunnat arvioivat yhdessä, mitkä tekijät vaikuttivat vahvimmin henkilöstöön ja talouteen valtuustokaudella 2005–2008. Osallistujakunnissa elettiin monessa mielessä varsin tasapainoista aikaa: henkilöstövoimavaroja uudistettiin ja kehitettiin vahvistuvan talouden olosuhteissa.

Kuntien verotulot ja valtionosuudet kehittyivät kohdekunnissa viime valtuustokaudella pääosin myönteisesti. Samaan aikaan kuntien menot kuitenkin kasvoivat erittäin voimakkaasti osin kuntien veloitteiden osin henkilöstömenojen kasvun takia. Kunnat nostivat veroprosenttejaan ja kuntien velkaantuminen kiihtyi.

Rahan hinnan vaihtelut toivat ennakoimattomuutta talouden suunnitteluun. Hyvä taloustilanne ja vahva usko tulevaisuuteen pitivät palveluinvestoinnit korkealla tasolla rakentamisen ja energiankäytön yleisen kustannustason noususta huolimatta.

Kuntarakennetta uudistettiin tarmolla

Valtionhallinnon keskittämisen ja alueellistamispolitiikka uudisti hallinnon rakenteita myös kunnissa. Kunta- ja palvelurakennemuutos, Paras-hanke toi mukanaan kunta-liitoksia ja kuntien tiiviimmän yhteistyön. Kuntaorganisaatioiden ra-

***Henkilöstöjohtaminen
ja työhyvinvointitoiminta
harppasivat
askeleen eteenpäin.***

kenteita uudistettiin, joskin palveluprosessien uudistaminen on edelleen monilta osin työn alla. Tuottavuustavoitteet lisäsivät kustannustietoisuutta, joten palveluja alettiin tuottaa.

Tilaja-tuottajamalli, liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen ja muut palvelutoiminnan organisointimuodot edellyttivät omistajaohjauksen vahvistamista. Pirstaloituvien ja monimutkaistuvien konserni- ja organisaatiokokonaisuuksien seuranta ja arviointia tehostettiin konserniohjaukseen kehittämällä. Erityistä huomiota kiinnitettiin raportointi- ja tilaintoimintakäytäntöjen parantamiseen, myös normivalvonnan osalta.

Vahva kuntatalous toi resurssija myös henkilöstöjohtamiseen

Palvelujen määrän ja laadun parantamisen sekä rakenteiden ja tuotantotapojen muutosten ohella investoitiin henkilöstöön. Kunnallistalouden myönteinen kehitys mahdollisti henkilöstömäärän kasvun ja positiivisen palkkakehityksen. Johtaminen ja esimiestyö korostuivat jatkuvan muutoksen hallinnassa. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointitoiminta harppasivat askeleen eteenpäin.

Henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen kiihtyi. Keski-ikä nousi neljän vuoden aikana arviolta vuoden verran. Työvoiman vaihtuvuus kasvoi. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan väheni määräaikaisen työvoiman lisääntyneenä ja sukupolven vaihtuvuuden myötä. Samoin muuttuivat työn mielekkyyden kokemukset. Työnantajat saivat pohdittavakseen, millaista palkka- ja muiden työehtojen räätälöintiä tarvitaan henkilöstön sitouttamiseksi. Palkkaliikumukset lisääntyivät ja palkkojen ylärajat poistuivat.

Työvoiman saatavuutta tehostettiin rekrytointitoimintaa uudistamalla ja vuokratyövoiman käytöllä. Työvoim-

man vuokraus laajentui uusille tehtäväalueille ja uusiin ammattiryhmiin rekrytointiongelmien myötä. Kun henkilöstön saatavuudessa oli ongelmia, myös vakinaisen henkilöstön työkuormitus lisääntyi.

Henkilöstöjohtaminen sai lisää työvälineitä. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinailaitos ja Kuntien eläkevakuutus antoivat runsaasti suosituksia, ohjeita ja koulutusta henkilöstöpolitiikkaa tukemaan.

Työhyvinvoinnin resurssit, osaaminen ja asenneilmasto paranivat merkittävästi.

Myös kuntiin liittyvää tutkimustietoa oli tarjolla runsaasti. Suositukset, ohjeet ja tutkimukset antoivat positiivisia sykäyksiä kuntien henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen.

Henkilöstön normiohjaus lisääntyi, kun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita, kelpoisuusehtoja, henki-

löstömitoituksia, työturvallisuutta ja yhteistoimintaa sääteleviä lakeja muutettiin. Eläkeikien nostolla ja varhaiseläkemenoperusteisen ns. varhe-maksun käyttöönotolla pyrittiin myöhentämään eläkkeelle siirtymistä.

Työnantajan ja henkilöstön dialogi toimi suhteellisen hyvin. Paikallisen sopiminen laajeni ja syveni.

Työhyvinvoinnin resurssit, osaaminen ja asenneilmasto paranivat merkittävästi. Kuntien työnantajakuvaa kirkastettiin työhyvinvoinnin tuloksia korostamalla. Henkilöstökyselyjä kehitettiin. Kunnat hyödynsivät omia asiantuntijoitaan ulkopuolisten kehittäjien ohella.

Sairauspoissaolojen seuranta ja tulkinta tehostuivat. Varhaisen tuen ja puuttumisen malleja otettiin yleisemmin käyttöön. Ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä voitiin tehdä ryhmä- ja yksilötasolla. Sairastavuuden ja toisaalta työhyvinvoinnin kustannustietoisuus kasvoi.

Asiakkaiden taholta tuleva väkivalta ja uhkaavat tilanteet lisääntyivät kuntatyössä. Henkilöstön turvallisuuteen piti alkaa kiinnittää enemmän huomiota.

Henkilöstöpolitiikan hallinta pirstaloitui

Henkilöstöpolitiikan hallinta vaikeutui, kun ostopalveluja alettiin käyttää enemmän. Sijaisten rekrytointi, henkilöstöpulasta johtuva vuokratyön ”pakkokäyttö” ja tukipalvelujen ulkoistaminen pirstaloivat työyhteisöjä ja työnjohtoa sekä vaikeuttivat ohjaus- ja seurantajärjestelmien yhteensovittamista.

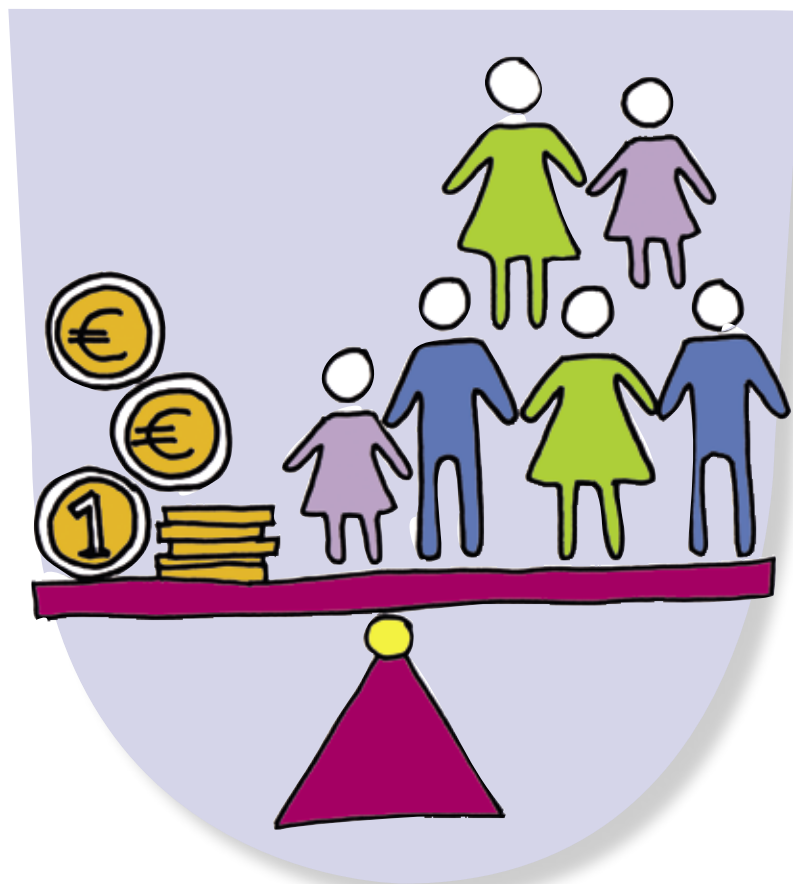
Itsepalveluratkaisut yleistyivät, myös henkilöstöhallinnossa. Sisäinen esimiestyö uudistui ja tehostui eHR-ratkaisujen myötä. Esimiehet saivat lisää henkilöstöhallinnollista työtä ja vastuuta ja nousivat tiiviimmäksi osaksi johtamisjärjestelmää. Uuden roolin omaksuminen aiheutti myös osaamis- ja asenneongelmia, joita lievennettiin muun muassa tehostamalla esimieskoulutusta (esimerkiksi JET-koulutus).

Asiakkaitten mahdollisuudet käyttää sähköisiä palveluja lisääntyivät. Palvelu- ja asiointiprosessien kehittäminen ja yksinkertaistaminen merkitsi jatkuvaa kehitystyötä, mikä tarkoitti myös loputtomasti kokouksia ja hankkeita, joiden tulokset ja vaikutukset jäivät toisi-

naan epäselviksi. Projekt- ja hankeähyä esiintyi.

Monikulttuurisuus lisääntyi työpaikoilla, mikä merkitsi lisää haas-

teita työnjohdolle. Samaan aikaan monikulttuuriset kuntalaiset erilaisine kulttuureineen ja kielineen testasivat asiakastyön toimintatapoja ja palveluasenteita.



Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa 2010–2012

HESTRANET-kunnat kartoittivat niitä toimenpidekokonaisuuksia, joilla henkilöstön ja talouden tasapainoa voidaan ylläpitää kuntapalvelujen voimakkaankin uudistamisen keskellä. Strategisessa suunnittelussa kaikkea ei tarvitse muuttaa, vaan säilytetään myös sitä hyvää, mikä on saavutettu.

Valtaosa kunnista on aloittanut säästö- ja sopeutustoimet keväällä 2009. Veronkorotukset ja henkilöstön vähentäminen heikentävät osaltaan talouskehitystä, ja siksi niitä Suomen Kuntaliiton mukaan tulisi kaikin keinoin välttää. Toimintatapoja ja tuloksellisuutta tulee kehittää entistäkin voimakkaammin, jotta ennen kaikkea kustannuskehitystä kyetään hidastamaan.

Uudistamistyön keskellä kuntien tulee ylläpitää kuntalaisten perusturvallisuutta vaikean taloustilanteen ylitse. Kuntien tulee tuntea lisäksi vastuunsa työpaikkojen varmistamisessa ja investointien toteuttamisessa.

Tavoitteena tulee olla elintärkeiden kunnallisten palvelujen säilyttämisen taantumankin aikana.

***Kuntalaisten ikärakenne
ja kansanterveydelliset
ilmiöt on otettava
palvelutuotannossa
ennakoiden huomioon.***

**Kunta- ja palvelustrategiat
päivitetään**

Sopeuttamisen tarve on tiedostettu kunnissa nyt, kun tulot vähenevät ennakoidusta, mutta palvelujen kysyntä jopa kasvaa. Kunta- ja palvelustrategiat vanhenevat käsiin. On syntynyt tarve tarkistaa strategioita ja tehdä uusia, konkreettisia toimintaohjelmia.

Syntyneen taloustilanteen tarjoamat edut – sikäli kuin niitä tunnistetaan – on syytä hyödyntää viisaasti. On tehtävä ennen kaikkea perusvalinta – onko kyseessä alasajo vai ylimenokausi – ja linjattava todennäköinen strategia esimerkiksi kolmen tai vii-

den vuoden päähän. Nyt voimassaolevan, vanhan, strategian rinnalle nostetaan tarvittaessa poikkeusolojen suunnitelma resursointineen, ellei uutta strategiaa saada lyhyellä aikavälillä laadituksi.

Voimassaolevan strategian tavoitteiden toteuttaminen tulee tarvittaessa aikatauluttaa uudelleen, huolellisesti ja realistisesti. Strategioita uudistettaessa on rohkeasti analysoitava aiempien strategioiden toteutumista, ja tulokset on käytettävä hyödyksi ja tulevaisuutta palvelemaan.

12

Kunta-, palvelu- ja henkilöstöstrategiat saattavat elää omaa elämäänsä eivätkä tue toisiaan tai kunnan lyhyen aikavälin suunnittelua. Strategiat saatetaan laatia hyvin erilaisin aikatauluin, siksi niiden väliset yhteydet jäävät epäselviksi tai heikoiksi. Suunnittelujärjestelmien ja -prosessien kehittäminen, mutta ennen muuta parempi allokointi on tarpeen.

Talousarvion ohjausvaikutus tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja resursointiin on nyt mitä ilmeisimmin voimistumassa. Strategian käytännön toteuttaminen ja vuotuinen talousarvioprosessi on nivottava yhteen saumattomasti. Strategioitten toimeenpaneminen on allokoitava ti-

viimmin taloussuunnittelun vuosirytmiiin. Jatkuva ja systemaattinen seuranta varmistaa puolestaan sen, että asioita käsitellään aina strategian mukaisesti.

Toimenpiteiden (hankkeiden, projektien) ajoitukseen tulee myös kiinnittää erityistä huomiota, sillä suunnitelluilla toimenpiteillä on taipumus toteutua omassa aikataulussaan ja saada omia kehitysuriaan.

Palvelutuotanto ja omistajapolitiikka linjataan strategioiden yhteydessä

Oma kunta tulee asemoida aivan uudella tavalla lähiseudun kuntiin ja toimijoihin talouden, palvelujen ja henkilöstön tasapainon löytämiseksi. Palvelujen määrä, laatu ja tuottamistapa on selvitettävä strategisesti viimeistään nyt, ja vieläpä ennakkoluulottomasti. Erityisesti on py-



rittävä vaikuttamaan kuntalaisten palvelutarpeisiin ja -kysyntään. Esimerkiksi kuntalaisten ikärakenne ja kansanterveydelliset ilmiöt on otettava palvelutuotannossa ennakoiden huomioon.

Kunta- ja palvelurakennemuutos ei ole kokonaisuutena eikä vaikutuksiltaan vielä hahmottunut. Peruskunnissa pohditaan, miten hankkeen tavoitteet ja toteutus muuttuvat. Kunnat odottavat valtiolta nopeasti kuntapolitiikan päivittämistä, jotta kuntatalouden elpyminen varmistetaan.

Lähtökohtana on rakenteiden, järjestelmien ja prosessien strateginen uudistaminen 3–5 vuoden kuluessa. Tavoitteena on ensisijaisesti paikallisen joustavuuden lisääminen. Toimintatavat, palvelujen järjestämistavat ja yhteistyöverkostot on otettava tiukkaan, analyttiseen tarkasteluun.

Palvelujen hankintaprosessien, palvelutason ja kustannusten perusteellinen uudelleenarviointi edellyttää lisää työväliteitä kysynnän määrän ja laadun ja kuntalaisten palvelukäyttytymisen ennakoinnin ja seurannan tehostamiseen. Palvelujen vähentäminen voi aiheuttaa arvaamattomia kustannuksia. Pelkkä

kustannusten jatkuva juustohöyläys ruokkii toimialojen välistä osaoptimointia. Sektorirajat vahvistuvat, kun niukkenevista resursseista pyritään pitämään jopa mustasukkaisesti kiinni. Rakenteellisia uudistuksia ei silloin pystytä tekemään onnistuneesti.

Erityisesti on pyrittävä vaikuttamaan kuntalaisten palvelutarpeisiin ja -kysyntään.

Ostopalvelujen osuus tulee kasvamaan, vaikka oman työn ja ostopalvelujen suhde kehittyi kunnissa hyvinkin eri tavoin. Kuntien tulisi kuitenkin olla kaikissa olosuhteissa selvillä siitä, mitä palveluja ostetaan ja millainen kustannusrakenne palveluilla on. Strategisesti tärkeät palvelut on syytä edelleen tehdä kunnan omana työnä. Hankinta- ja sopimusosaamista on vahvistettava niin, että palvelusopimukset vastaavat kysynnän muutoksiin ja talouden raamiin aiempaa paremmin ja herkemmin.

Omistajapolitiikkaa ja -ohjausta on myös tarpeen tarkistaa. On syytä miettiä avoimesti omaisuuden realisointia ja vaihtoehtoisia palvelujen rahoitusmalleja. Riskien minimointi on nyt entistä tärkeämpää.

Myös elinkeinopolitiikassa tarvitaan aktiivisuutta negatiivisen työpaikkakehityksen pehmentämiseksi ja osaamisen varmistamiseksi taloudellista nousua silmälläpitäen.

Henkilöstöstrategian merkitys vahvistuu

Talouden hoidon kannalta henkilöstövoimavarakysymykset ovat päätöksenteon ydinasioita; henkilöstömenojen osuus kuntien toimintamenoista on yli 60 prosenttia. Työvoimakustannukset olivat vuonna 2007 yhteensä 17,6 miljardia euroa ja tästä summasta palkkakustannusten osuus noin 13,4 miljardia euroa.

Henkilöstövoimavarojen strategisessa suunnittelussa valtuustokaudella 2009–2012 korostuu todennäköisesti henkilöstötalouden, so. henkilöstökustannusten suunnittelun ja ohjauksen, näkökulma. Henkilöstötalouden kehityksen sopeuttaminen kuntien taloudelliseen liikkumavaraan on väistämätöntä käytännössä jokaisessa kunnassa.

Palvelutoimintojen ja henkilöstömitoituksen sopeuttamiseen kunnilla on tunnetusti melko laaja keinovalikoima sekä välittömästi että pitkällä aikavälillä. Nopeasti käyttöön otettavia ja välittömästi käyttötalouden menoja vähentäviä keinoja ovat lomautukset, rekrytointikiellot, täytölupamenettely, ylityökielto, lomarahojen vaihto vapaisiin, palkattomat vapaat, osa-aikatyö ja työajan käytön tehostaminen. Muita säästökeinoja ovat koulutusmäärärahojen supistaminen, henkilöstöetuuksien vähentäminen, palkkioiden vähentäminen tai poistaminen ja palkan korotusten jäädyttäminen.

Henkilöstötalouden näkökulma ei kuitenkaan saisi muodostua ainoaksi totuudeksi sopeutumisessa talouden uusiin reunaehtoihin ja haettaessa uutta tasapainoa palvelujen, talouden ja henkilöstövoimavarojen välille.

Strategisessa kokonaissuunnittelussa tulisi huomioida talouden sopeuttamistoimien lisäksi muun muassa kunta-alan henkilöstön eläköitymiskehitys, huolehtiminen palveluksessa olevan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä henkilöstöinvestoinnein sekä toisaalta taantuman jälkeinen kilpailu osaavasta työvoimasta. On muistettava, että henkilöstön mää-

Henkilöstön osaamista vahvistetaan lisäämällä monialaisuutta ja liikkumista toimialojen sisällä ja välillä.

rää nopeasti vähentävät keinot voivat kohdistua sattumanvaraisesti ja epätarkoituksenmukaisesti palvelutoimintoihin ja henkilöstömitoitukseen. Tästä on 1990-luvulta karvainta kokemuksia.

Alihankintaketjut ja vuokratyövoiman käyttö hämärtävät palvelujen, talouden ja henkilöstön yhteyden tarkastelua tämän päivän kunnassa. Talouteen, henkilöstöön ja palveluihin liittyviä ratkaisuja tehdään emokunnan lisäksi kuntakonsernin erilaisissa toimintayksiköissä, liikelaitoksissa, yhtiöissä, tytäryhtiöissä, osakkuusyhtiöissä, kuntayhtymissä. Palkkaukseen ja ohjaukseen liittyvät pelisäännöt ovat perustellusti erilaisia emoyhtiöissä ja liikelaitoksissa tai tytäryhtiöissä. Joka tapauksessa on selvää, että monimutkaistuvat konsernirakenteet ja -toiminnot tuovat uusia reunaehtoja kuntien talouden ja henkilöstön johtamiseen. Pitkällä tähtäimellä strateginen painopiste

on oltava osaamisen vahvistamisessa ja johtamisen kehittämässä.

Henkilöstön osaamista vahvistetaan lisäämällä monialaisuutta ja liikkumista toimialojen sisällä ja välillä. Osaamisen optimaalinen kohdentuminen varmistetaan osaamiskaritoituksin.

Ydintehtävien määrittäminen tarkoittaa kunnan ydinhenkilöstön määrittelemistä. Ydinhenkilöstö palkataan itse ja muut ulkopuoliset tehtävät hankitaan enenevässä määrin markkinoilta. Markkinoilta ostettavan työvoiman hankintaan tarvitaan tilaajaosaamisen ja -prosessien kehittämistä. Kun ydintehtävät ja -henkilöstö on määritelty, vertailaan vakinaisten ja määräaikaisten kehitystä tavoitteiden mukaisesti. Panoksia ja tuotoksia puntaroidaan erityisen tarkkaan. Palvelutehtäviä voidaan myös kotiuttaa eli ottaa takaisin omana työnä tehtäväksi.

Henkilöstön tehtävärakennetta on tarkasteltava kriittisesti. Henkilöstömääriä voidaan supistaakin, joten rekrytointitarpeita pitää punnita entistä huolellisemmin. Sosiaali- ja terveystoimen ammattiryhmissä on kuitenkin ennakoitavissa henkilöstömäärän kasvua. Erityistä huomiota on tällöin kiinnitettävä pal-

velustrategiaan ja palvelun laadun valvontaan pelkän teknisen mitoituksen sijaan.

Eläköitymiskehityksen aiempaaikin huolellisempi hyödyntäminen on tarpeen. Joustavien työjärjestelyjen suunnitteluun tulee panostaa aiempaa enemmän, jotta henkilöstösuunnittelussa asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Palvelujen ulkoistamisratkaisuihin tulee huomioida kuntasektorin eläkevastuut.

Haasteena on työn suunnittelu ja kohdentaminen työyhteisöissä, kun sovitetaan yhteen uudelleen koulutuksen ja -sijoituksen, työkierron, osa-aikaeläkeratkaisujen ja monikulttuurisuuden kysymyksiä. Lisäksi kuntien oma työllistäminen tulee taas lisääntymään.

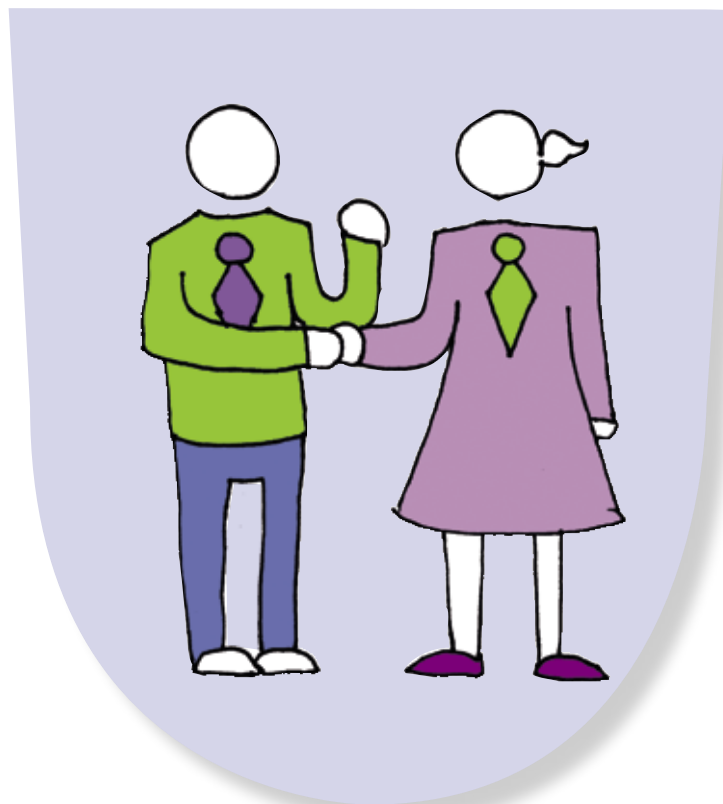
Työyhteisöjen toimivuudesta huolehditaan

Henkilöstösäästöjen seurauksena tekemättä jäävä työpanos ja vähenevä henkilöstö kuormittavat työyhteisöjä. Työkuormituksen kasvaessa työilmapiiri ja me-henki heikkenevät. Osaamisen laajeneminen ja hiljaisen tiedon leviäminen vähenevät. Ahdistuneessa, väsyneessä työyhteisössä ei kyetä uudistumaan tuloksellisesti.

On pelkona, että ydinosaajat lähtevät työyhteisöstä. Työkuormituksen kasvaminen ja työilmapiirin heikentyminen lisää arvattavasti sairaustuutta ja poissaoloja, mikä voi johtaa itseään vahvistavaan kierteseen.

Asiakaspinnassa työskentelevät kohtaavat entistä enemmän vaikeita asiakastilanteita ja joutuvat toimi-

maan ukkosenjohdattimina varsinkin, jos kunnan palveluja joudutaan karsimaan. Resursoinnin ja työssäjaksamisen tuen on silloin oltava kohdallaan. Työyhteisöissä kilpailu haastavammista työtehtävistä ja urakehityksestä koventaa työyhteisön arvoja. On näkyvissä, että erilaisuuteen liittyvä rasismi nostaa päätään.



Lisää strategiaeväitä päivittäisjohtamiseen

Strategia on arkipäiväistettävä – ja se on laadittava arkipäiväisesti, yhdessä – jotta se juurtuu osaksi toimintaa. Strategioista ja niiden toteuttamisohjelmista pitää tehdä kansanpainoksia. Strategian on näyttävä teksteissä ja koulutuksissa, arkipuheessa. Strategiat on purettava konkreettiseksi tavoitteiksi, joiden saavuttamisesta myös palkitaan. Strategian mukaisten tavoitteiden toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa.

Strategian eteenpäin viennissä tarvitaan yhteistyötä yli toimialarajojen. Johdon työkierto voi mahdollistaa uudet näkökulmat ja rajan ylitykset, vaikkakin johdon työkierrosta saadut kokemukset ovat ristiriitaisia. Erityisesti pienemmissä kunnissa johdon substanssiosaaminen ajaa johtamisen yleisen osaamisen ylitse. Turhien sektorirajojen poistaminen, myös talousarviorakenteessa, mahdollistaa toimintojen tarkastelun esimerkiksi elämäнкаarimallin idean pohjalta. Myös ennakkoluuloton tiimityö on hyvä tapa häivyttää rajapintoja.

Varsinkin suuremmissa kuntayksiköissä tulisi olla osajia, joilla on strategiaprosessin ohjaamiseen liit-

tyvää osaamista ja toimivaltaa, esimerkiksi strategia- tai kehittämisspäälliköitä. Jokaisessa kunnassa tarvitaan joka tapauksessa entistä tiiviimpää yhteistyötä talousjohdon, henkilöstöjohdon ja toimialojen johdon välillä. Talous- ja henkilöstöjohdon ongelmana voi toisinaan olla, että omaa kehittämistyöhön liittyvää osaamista ei saada riittävästi hyödyntää. Kehittämistyölle tulisi varata enemmän aikaa ja usein myös toimivaltuuksia.

Kokonaisuuksista ja henkilöstöjohtamisen syy-seuraussuhteista on vaikeata keskustella rakentavasti.

Johtaminen korostuu muutoksessa

Kuntaorganisaatiot ovat monijohtajaisia; kunnan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmässä on useita toimijoita intresseineen ja mielipiteineen. Monijohtajuus voi olla vahvuus mutta myös organisaation energiaa

syövä heikkous. Vahvuudeksi monijohtajuus nousee, kun eri toimijat saadaan yhdessä sovitun strategisen tavoitteiston taakse. Pahimmillaan monijohtajuus on sitä, että niin isoista kuin pienistäkin asioista riidellään, kokonaisuuden ja aikataulujen kustannuksella.

Vahvan muutosjohtajuuden tarve on nyt ilmeinen sekä poliittisessa että virkamiesjohdossa. Paniikissa toimiminen ja ad hoc -johtaminen lamaanuttavat päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmää. Kun ennakoitavuus on heikkoa, pitkän aikavälin suunnitteluun ei ole aina tahtoa tai kykyä. Strategiatyössä tuijottaminen liiaksi nykyhetkeen saattaa halvaannuttaa kyvyn nähdä huomiseen ja sen yli.

Valmiutta tehdä vaikeitakin ratkaisuja pitää parantaa kaikilla organisaatiotasolla. Muun muassa lautakuntien rooli johtamisjärjestelmässä on kevyehkö, mikä vaikeuttaa palvelujen, henkilöstön ja talouden sopeuttamista.

Poliittisesta keskustelusta ja johdon toiminnasta saattaa syntyä tempoileva kokonaiskuva, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja huolta niin henkilöstölle kuin kuntalaisillekin asiakkaina. Poliittinen valtataistelu välittyy median

välityksellä reaaliaikaisesti. Talouden heikkenemisen myötä saattaa päättäjien arvokeskustelu koventua.

Julkisuuden hallinta on avain sopeutumisstrategian onnistuneeseen toimeenpanoon. Viestintä kuntaorganisaatioiden sisällä ja niistä ulos pitää tehdä läpinäkyväksi sopeutumistointien taustojen ja perustelujen kirkastamiseksi, ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Johtoryhmillä täytyy olla kaikissa olosuhteissa poliittisen johdon tuki. Siksi pitää luoda arjen toimiva keskusteluyhteys valtuuston, hallituksen ja johtoryhmien välille. Jos dialogi ei toimi, viranhaltijajohto ja lähiesimiehet saattavat kokea jäävänsä yksin sopeutustoimenpiteiden toteuttamisen kanssa.

Johtoryhmissä pitää luoda nopeasti yhteinen näkemys uusista toimintalinjoista ja aikatauluista. Johtoryhmän kiinteys on ratkaisevaa; johtoryhmällä pitää olla jaettu, yhteinen tietoisuus suunnasta ja reitistä.

Johtoryhmien kokoonpanoa on tarvittaessa uudistettava ennakkoloullottomasti. Lisäksi strategioiden toteuttaminen on otettava tiiviiksi osaksi johdon ja päälliköiden kehityskeskusteluja.

Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan läsnäoloa ja myötäelämistä, herkkyyttä tulkita työyhteisön ilmapiiriä.

Kuntatason ja toimialojen johtoryhmissä on usein ongelmia sitoutumisessa henkilöstöjohtamiseen. Kokonaisuuksista ja henkilöstöjohtamisen syy-seuraussuhteista on vaikeata keskustella rakentavasti. Oman kunnan henkilöstöasiantuntijoita ei myöskään hyödynnetä riittävästi johtoryhmissä, toimialoilla ja työyhteisöissä.

Ylemmän johdon on sitouduttava lähiesimiesten, erityisesti nuorten ja uusien, yksilölliseen tukemiseen. Esimiesten vertaistukea ja henkilöstöjohtamisen osaamista on vahvistettava. Johtamistyön joustavuutta on lisättävä esimerkiksi etätyömahdollisuuksin. Toisaalta tiimien itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa on syytä lisätä.

Yhteistoiminnalla muutokset hallintaan

1990-luvun alun lamakokemukset nousevat nyt pintaan. Työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä on aistittavissa jännittyneisyyttä. Henkilöstöryhmien väliset suhteet kiristyvät. Henkilöstöä ahdistaa muutos. Vaikka muutoksiin on viime vuosina totuttu ja kyllästyttykin, taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen tuo mukanaan huolen huomisesta.

Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan läsnäoloa ja myötäelämistä, herkkyyttä tulkita työyhteisön ilmapiiriä. Samaa aikaan kun muutosten suunnittelu ja seuranta vievät esimiesten työaikaa, aikaa ei aina riitä läsnä olevalle esimiestyölle. Johdon ja esimiesten jaksamisesta ristikkäispaineissa on huolehdittava.

Yhteistoimintamenettelyyn ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin on syytä kiinnittää erityistä huomiota organisaatiomuutoksissa ja toiminnan sopeuttamisessa. Henkilöstösäästöt tulee aina tehdä huolellisesti suunnitellen ja yhteistoimintalakea noudattaen. Erityisesti esimiehet pitää valmentaa muutostilanteiden asianmukaiseen hoitamiseen. Viestinnän ja koulutuksen tehosta-

minen on nähtävä osana muutoksen hallintaa.

Paikallisen sopimisen mahdollisuudet hyödyksi

Paikalliseen työmarkkinatoimintaan tulee kiinnittää huomiota, sillä paikallinen sopiminen tuo hyötyjä sekä työnantajalle että työntekijöille. Paikallinen sopiminen lisää paikallista liikkumavaraa ja vaikutusmahdollisuuksia. Paikallisella sopimisella voidaan lisätä tuottavuutta ja luoda toimivat, turvalliset puitteet työnteolle. Viime kädessä hyöty parantuneina palveluina koituu kuntalaisille.

Paikallisen sopimisen on katettava kaikki toimialat ja henkilöstöryhmät. Vain siten voidaan sopia oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. On kirkastettava lisäksi se, kenellä on toimivalta sopia asioista paikallisesti. Poliittisen päätöksenteon asema paikallisessa sopimisessa on oltava selvillä.

Sopimalla paikallisesti henkilöstön palkitsemisesta voidaan tukea rakenteellisten uudistusten toteuttamista, osaamisen kehittämistä ja tuottavuuden parantamista. Paikallisesti voidaan myös käsitellä työhyvinvoinnin lisäämiseksi tarvittavia voimavaroja.

Tuottavuuden parantamisessa on keskeistä laadunhallinta ja toiminnan jatkuva parantaminen.

Luottamuksen säilyttäminen on perusedellytys sopeuttamistoimien yhteistoiminnalliseen läpivientiin. Luottamuksen ilmapiirin luominen taas edellyttää avointa, oikea-aikaista, yhtenäistä ja tasapuolista henkilöstöviestintää. Henkilöstölle ja henkilöstön edustajille on annettava tunnustusta hyvästä toiminnasta ja yhteistyöstä.

Kehittyneitä henkilöstömittareita päätöksenteon tueksi

Henkilöstömittarit ovat kunnissa edelleen kehittymättömiä, vaikka työtä niiden parantamiseksi on tehty viime vuosina. Talouden keskeiset tunnusluvut ovat sen sijaan sel-

keitä ja vakiintuneita, mikä osaltaan korostaa talouden merkitystä kunnan suunnittelujärjestelmässä. Henkilöstön kehittämisinvestointien ja työhyvinvointipanosten kustannuksista ja vaikuttavuudesta ei saada vielä tarpeeksi tietoa. Suunnittelun ja päätöksenteon tueksi tarvitaan kuntasektorille sekä strategisia että operationaalisia tunnuslukuja henkilöstötalouden, henkilöstörakenteen, henkilöstön vaihtuvuuden ja työelämän laadun mittaamiseksi. Johtamisjärjestelmää saumattomasti palvelevaa strategia- ja mittarijärjestelmää kaivataan kipeästi.

Tuottavuuden parantamisessa on keskeistä laadunhallinta ja toiminnan jatkuva parantaminen. Samoin tulostavoittelu voidaan laajentaa entisestään. Kannusteita, myös taloudellisia, on kehitettävä. Tulospalkkauksen perusteet on purettava ja puhuttava auki. Työn hinta on tehtävä läpinäkyväksi.

Kunnan talouden ja henkilöstövoimavaran välillä on runsaasti tutkimattomia osa-alueita. Tarve saada näkymätön näkyväksi on suuri. Tässä kehittämistyössä tarvitaan talous- ja henkilöstöjohton sekä myös toimialajohton tiivistä, innovatiivista yhteistyötä.

Näin HESTRANET-hanke toteutettiin

HESTRANET-hanke käynnistettiin osallistujakuntien henkilöstöjohdon aloitteesta. Hanke käynnistettiin huhtikuussa 2009 ja se päättyi elokuussa 2009. Hanke käsitti yhteensä neljä verkostotapaamista eli työpajaa. Tapaamisten yhteydessä osallistujat ovat arvioineet kunkin kunnan kehitystä ja toimintaa, analysoineet henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja case-esimerkkejä sekä vertailleet kuntien talous- ja henkilöstötunnuslukuja. Lisäksi yhdessä kokouksissa on ollut mukana henkilöstön edustajia kolmesta kunnasta. Hankekoordinaattorina on toiminut toimitusjohtaja *Jari Salomaa* Pro Human Resources Oy:stä.

Työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa ovat kunnista olleet mukana talousjohtaja *Leena Järvenpää* ja henkilöstöpäällikkö *Esa Sinisalo* Forssan kaupungis-

ta, henkilöstöjohtaja *Kirsi Leiri* ja työsuojelupäällikkö *Seppo Posti* Haminan kaupungista, henkilöstön kehittämispäällikkö *Ritva Siltanen* ja henkilöstöpäällikkö *Ari Vesikkala* Keravan kaupungista, vs. henkilöstöpäällikkö *Sirkku Mäkelä* ja vs. hallintojohtaja *Briitta-Liisa Sinivuori* Mäntsälän kunnasta, henkilöstöjohtaja *Tom Jokinen* ja suunnittelija *Heli Wilkman* Porvoon kaupungista, kehittämispäällikkö *Asko Ihamäki* ja talousjohtaja *Hellevi Sopanen* Virtain kaupungista sekä JHL:n pääluottamusmies *Arja Kervinen* Haminan kaupungista, KTN:n pääluottamusmies *Juha Salmi* Mäntsälän kunnasta ja JUKO:n pääluottamusmies *Eija Pajari* Porvoon kaupungista.

Kunnallinen työmarkkinalaitos vastaa julkaisun painattamisesta ja jakelusta.

Lähteet

Kuntapalvelujen pelastusohjelma. Suomen Kuntaliitto 11.2.2009.

Käpylä Jonna, Jääskeläinen Ari, Seppänen Sanna Kaisa, Vuolle Maiju & Lönnqvist Antti:
Tuottavuuden kehittäminen Suomessa, Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1/2008.

Nakari Risto & Sjöblom Stefan: Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Acta Nro 203. Tampereen yliopisto, Svenska Social-och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet, Työsuojelurahasto, Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2009

Suhdannekatsaus 2/2009. Valtiovarainministeriö 16.6.2009.

Taantuman pyörteistä työn imuun, Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa. Tuottavuuden pyöreä pöytä, sihteeristön katsaus 19.3.2009

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Kunnallinen työmarkkinalaitos 17.12.2008

Työolobarometri - lokakuu 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2009.

Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus 2008

Ylöstalo Pekka, Heikkilä Asko, Suurnäkki Timo, Andersson Bjarne, Vuoriluoto Irmeli, Pekka Toni & Oili Marttila:
Kunta-alan työolobarometri 2008. Työturvallisuuskeskus 2009.

Kohti uutta henkilöstön ja talouden tasapainoa kunnassa

Helsinki 2009

Kirjapaino: Painotalo Miktor

Painetun julkaisun ISBN 978-952-213-501-8

Verkkojulkaisun ISBN 978-952-213-502-5

© Suomen Kuntaliitto

Tuotettu Työsuojelurahaston tuella

Ulkoasu ja taitto Aija Aalto/Grafiaalto

Piirrokset Iija Eloranta

Kunnallinen työmarkkinalaitos

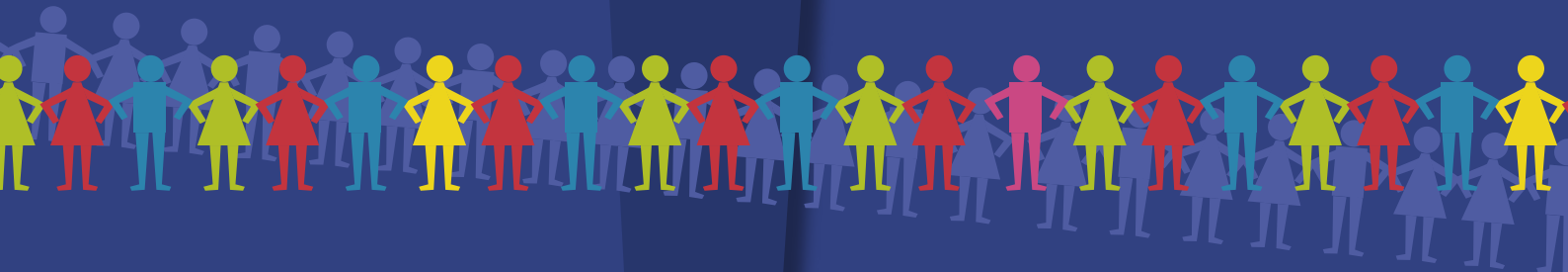
Toinen linja 14

puh. 09 7711

faksi 09 701 2239

www.kuntatyonantajat.fi

etunimi.sukunimi@kuntatyonantajat.fi



Kunnallinen työmarkkinalaitos
Kommunala arbetsmarknadsverket

www.kuntatyonantajat.fi