

TYÖNANTAJAN EDUSTAJAN SELVITYS

Tarkastuslautakunta on kiinnittänyt huomiota henkilöstön työssä jaksamiseen ja henkilöstöresurssien riittävyyteen. Hallintokuntia on pyydetty vastaamaan näitä asioita koskeviin kysymyksiin ja lisäksi kaupunginhallitusta on pyydetty kommentoimaan asiaa työnantajan näkökulmasta.

Työnantajan edustajana kommentoin hallintokuntien antamia selvityksiä asiasta. Oleellista on huomata, että henkilöstöresurssien määrä ja jakaantuminen kaupunkiorganisaation sisällä on jokapäiväistä operatiivista toimintaa, joten kaupunginhallituksella ei voi olla tarkkaa tuntumaa asiaan. Sen sijaan kaupunginjohtaja ja toimialajohtajat omalla johtamisellaan määrittelevät ja säätelevät sekä resursseja että osin myös työtehtävien määrää.

Aluksi on syytä todeta, että tarkastuslautakunnan pyytämien asioiden luotettava mittaaminen ja raportointi vaatii koko henkilöstön laajaa kuulemistä ja riittävää vastausaktiivisuutta. Täytyy muistaa, että sen äänekkäimmän työntekijän tai esihenkilön ongelmat tai haasteet eivät useinkaan ole ne suurimmat. Riittävän laajaan otantaan päästään esimerkiksi valtuustokausittain toteutettavalla Kevan työhyvinvointikyselyllä, joka toteutettiin viimeksi vuonna 2022. Tuolloin vastausprosentti korkea 83,6 %. Kevan kyselyn tuloksia on raportoitu vuoden 2022 henkilöstökertomuksessa. Kevan raportointimalli on hyvä, koska siinä yksittäisen kunnan tuloksia verrataan muiden vastaavien kuntien tuloksiin. Näin muodostuu luotettava referenssitilannetta tulosten ymmärtämiseksi ja toimenpiteiden laatimiseksi.

Tämän nyt tarkastuslautakunnalle esitettävän raportin tulokset perustuvat enemmän tai vähemmän systemaattisesti toimialajohtajien muodostamiin päätelmiin. Asiaa on tämän raportoinnin lisäksi käsitelty kaupungin johtoryhmässä kahdessa eri kokouksessa. Toimialajohtajien vastausten sisältöjen perusteella voidaan kuitenkin arvioida esitettyjen vastausten kuvaavan tilannetta suhteellisen hyvällä tarkkuudella.

Aluksi on tärkeää todeta, että henkilöstökulut muodostavat n. 47 % kiteen kaupungin kulurakenteesta (vuosi 2024), joten henkilöstöresurssi on merkittävin kaupungin käytössä oleva resurssi. Toisaalta kaupungin johto ja päättäjät ovat sitoutuneet pitämään kaupungin talouden hyvässä kunnossa, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöresurssi on myös selkeän rajallinen suhteessa lakisääteisiin ja muihin kunnan tehtäviin.

Organisaatorakenne on tehokas ja matala eikä sisällä ylimääräisiä organisaation tasoja. Tästä periaatteesta on järkevää ja tarkoituksen mukaista pitää kiinni, ja on myös pidetty kiinni, koko ajan supistuvan rahoituksen aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtaja- ja päällikkötason henkilöiden työnkuvat ovat melko laajoja ja sisältävät useimmissa tapauksissa mm. kirjallista raportointia, talouden seurantaa, henkilöstöjohtamista ja käytännön palvelutehtävien hoitamista. Monipuoliset työnkuvat taas tarkoittavat sitä, että rekrytoinneissa on pyrittävä löytämään monella tavoin kyvykkäitä ja osaavia henkilöitä organisaatioon. Edelleen johtamisessa korostuu se, että jokaisen on hoidettava oma osuutensa, myös niistä vähemmän kiinnostavista tehtävistä. Tehtävien asiallinen hoitaminen on myös oikeudenmukaisuus- ja työilmapiirikysymys mitä suurimmassa määrin.

Tehtävien monipuolisuus ja toimialajohtajien vastauksissakin korostuva työkuorma aiheuttavat sen, että kehittämiseen ja suunnitteluun ei ole kaikkien työntekijöiden mielestä riittävästi aikaa. Vielä tätäkin perustavanlaatuisempi ongelma syntyy, jos organisaatiossa on työtehtävien vaatimuksiin liittyvää osaamisvajetta. Osaamisvaje vaikuttaisi olevan yksi selkeä ongelma työntekijöiden kokemusten taustalla. Tämä nousee esiin usein siinä vaiheessa, kun kokenut työntekijä eläköityy ja uusi työntekijä aloittaa tehtävissä. Useinkaan edes merkittävä määrä perehdyttämistä työsuhteen alussa ei voi korvata tietyn tyyppisissä tehtävissä vuosikymmenten aikana hankittua osaamis pääomaa. Osaamisvajeen hallintaan voidaan vaikuttaa täsmäkoulutusten avulla hallintokunnissa.

Seuraavaksi nostan esiin muutostilanteet, jotka koetaan vastausten perusteella haastavina. Muutokset ovat seuranneet toisiaan viimeisten vuosien aikana eikä niille näytä tulevan loppua. On selvää, että toimintojen uudelleen organisoiminen, toimintojen ulkoistaminen tai uusien toimintojen ja tehtävien haltuun ottaminen

K I T E E

yhteisö, luottamus, palvelut, tulevaisuus

vaativat työntekijöiltä ja koko organisaatiolta ylimääräistä energiaa. Merkittäviä muutoksia on kohdistunut mm. sivistyskeskuksen toimintaan (kouluverkkoselvitykset seurauksineen) ja nyt parhaillaan hallintokeskuksen kokonaisuuteen TE-uudistuksen myötä. Nämä tilanteet on koettu selkeästi työssäjaksamista haastavina ja ovat sitä edelleen. Toisaalta näyttää myös siltä, että osa henkilöstöstä reagoi pienempiinkin muutoksiin, kuten esim. lainsäädäntöuudistuksiin tai ajoittaisiin työmäärän vaihteluihin.

On tärkeää huomata, että jokainen työntekijä tarkastelee muutosta omata näkökulmastaan ja reagoi muutokseen omalla tavallaan, joten muutoksen suuruus ei välttämättä kerro sen kuormittavuudesta. Muutoksissa esihenkilöiden ja johtajien merkitys korostuu, koska täytyy osata määritellä, että ”miten tarkkaa” tehdään ja missä määrin yksityiskohtiin perehdytään. Esimerkiksi lainsäädäntö muuttuu koko ajan ja jokapäiväisen toiminnan kannalta tärkeitä lienee, että lopputulos ymmärretään riittävällä tarkkuudella, jotta toiminta muodostuu laadukkaaksi.

Julkisessa keskustelussa puhutaan paljon myös työntekijöiden kyvystä sietää keskeneräisyyttä tai hetkellistä kuormaa. Tätä keskustelua on syytä käydä myös täällä Kiteen kaupunkiorganisaatiossa, koska ei voida olettaa ympäröivän maailman toimivan niin, että työmäärä eri tehtävissä pysyisi tasaisena ympäri vuoden. On tehtäviä, esim. raportoinnit, joiden aikana työkuorma ja suorituspainne ovat suurempia ja välillä taas on mahdollisuus keskittyä perustehtäviin. Tämän tyyppisissä työnhallintaan liittyvissä ongelmissa olemme käyttäneet ajoittain ulkopuolista työnohjauspalvelua, mikäli esihenkilö ei ole pystynyt tai osannut ohjeista työntekijää. Työkuorman vaihtelevuus on myös sellainen seikka, joka on syytä nostaa esiin jo rekrytointivaiheessa, jotta hakija osaa arvioida tehtäväkokonaisuuden sopivuutta itselleen.

Varahenkilöiden puute nousee palautteissa usein esiin. Yksinkertaisesti jokaiselle viran- tai toimenhaltijalle ei ole omassa organisaatiossa täysin osaavaa varahenkilöä. Keskeistenkin henkilöiden poissaoloista tai työpaikanvaihdoksista on kuitenkin selvitty tähän saakka hyvin. Näissä tapauksissa apua haetaan joko oman organisaation sisältä tai joissakin tapauksissa myös ulkopuolelta. Täytyy muistaa, että kukaan ei ole korvaamaton ja kunta on hyvin erilaisia muutostilanteita kestävä organisaatorakenne. Asiat saadaan pääsääntöisesti hoidettua eikä turhan epävarmuuden esiin nostamiseen ole erityistä syytä. Yhteistyöllä on selvitty myös kiperimmistä tilanteista.

Työilmapiirin jätin tarkoituksella viimeiseksi aiheeksi, koska se on merkittävä taustatekijä sekä tehokkuuden että työssäjaksamisen kannalta. Kirjallisuus käsittelee paljon myös niin sanottua työn imua tai flow-tilaa, jossa positiivisessa mielessä uppoudutaan tehtäviin ja aika vaan ikään kuin lentää. Työn imu syntyy usein juuri toimivissa ja kannustavissa tiimeissä. Vastuu kannustavan ja kaikkien työtä arvostavan työilmapiirin rakentamisesta kuuluu organisaation kaikille työntekijöille ja myös tämä vastuu/taito vaatii säännöllisin väliajoin osaamisen päivittämistä.

Kokonaisuutena voitaneen todeta, että Kiteen kaupungin henkilöstöjohtaminen tiivistyy hyvin perinteiseen malliin, jossa kolmion kärkipisteissä ovat tehokkuus (palvelut saadaan tuotetuksi), henkilöstön hyvinvointi (henkilöstö jaksaa ja voi hyvin) ja kehittäminen (osaamisen tasosta pidetään huolta). Tämän kolmion pitäisi olla sopivassa, ei välttämättä kuitenkaan täydellisessä tasapainossa. Arvioni mukaan tällä hetkellä painopiste on jossakin määrin tehokkuudessa, myös työhyvinvointia tuetaan arvioni mukaan hyvätasoisesti, vastaavasti kehittämiseen aikaa ja resurssia liikenee vain kohtuullisessa määrin. Kehittämisen osuuden arvioin vain kohtuulliseksi siitäkin syystä, että maailma, työtavat ja -välineet muuttuvat kiihtyvällä nopeudella ja on suhteellisen haastavaa pysyä kehityksessä mukana.

Pekka Hirvonen, kaupunginjohtaja

K I T E E

yhteisö, luottamus, palvelut, tulevaisuus