

# POHJOIS-KARJALAN SOTE HANKEKOKONAISUUS

## Henkilöstötyöryhmän loppuraportti 27.2.2015

*(lisäykset ja muutokset väliraporttiin kursivilla)*

Sari Lempiäinen, henkilöstöjohtaja, Joensuun kaupunki, puheenjohtaja  
Marja Eronen, henkilöstösuunnittelija, Joensuun kaupunki, sihteeri  
Helena Kaasinen, hallintojohtaja, Polvijärven kunta  
Jere Penttilä, kunnanjohtaja, Kontiolahden kunta  
Hannele Komu, hoito- ja hoivatyönjohtaja, Ilomantsin kunta  
Mikko Heikura, apulaisylilääkäri, PKSSK  
Johanna Bjerregård Madsen, hallintoylihoitaja, PKSSK  
Minna Kummunmäki, pääluottamusmies, Super, Joensuun kaupunki

1	Johdanto.....	3
2	Henkilöstöryhmän tehtäväksiänto.....	4
3	Henkilöstötyöryhmän tekemät selvitykset .....	5
3.1	Henkilöstötiedot.....	5
3.2	Henkilöstösuunnittelu .....	6
3.2.1	Eläkepoistumatiedot .....	6
3.3	Tehtäväkohtaiset palkat ja keskipalkat.....	6
3.4	Työaikamuodot .....	7
3.5	Vakanssien perustaminen ja täyttäminen sekä julkisen vallan käyttö.....	7
3.6	Harkinnanvaraiset paikalliset etuudet, paikalliset sopimukset .....	8
4	Henkilöstötyöryhmän jatkotyöskentely .....	8
4.1	Siirtymävaiheen henkilöstösuunnittelu ja rekrytointien ohjaus .....	8
4.2	Esitys henkilöstöhallinnon järjestämisestä .....	9
4.3	Muutosvalmennus .....	10

#### LIITTEET:

Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointikäytännöt, liite 1

Henkilöstönkehittäminen, liite 2

Työhyvinvointi, liite 3

Kooste henkilöstötyön käytännöistä, liite 4

Kooste henkilöstöhallinnon järjestelmistä, liite 5

## 1 Johdanto

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymään kuuluu neljätoista kuntaa, joissa asui 31.12.2013 yhteensä 169 117 asukasta. Pohjois-Karjalan 13 kunnan lisäksi Heinävesi on ollut jo keskussairaalan perustamisesta saakka kuntayhtymän jäsenkunta, vaikka kunta hallinnollisesti kuuluu Etelä-Savon maakuntaan. Pohjois-Karjala mallin suunnitteluun osallistuvat kaikki Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin kunnat: maakunnan 13 kuntaa sekä hallinnollisesti Etelä-Savoon kuuluva Heinävesi.

Henkilöstötyöryhmä on yksi Pohjois-Karjalan Sote-hankkeen valmistelutyöryhmistä. Muut valmistelutyöryhmät ovat palvelutuotantotyöryhmä, hallinto- ja taloustyöryhmä, tukipalvelutyöryhmä ja sote-kunta-rajapintatyöryhmä.

Valmistelutyöryhmien lisäksi ryhmillä voi olla lukuisia toiminnallisia alatyöryhmiä. Valmistelutyöryhmien työtä ohjaa ohjausryhmä. Ohjausryhmälle asiat valmistelee koordinaatioryhmä. Koordinaatioryhmään kuuluvat kuntien ja kuntayhtymän johtajat sekä heidän varahenkilöinänsä sotejohtajat tai vastaavat.

Henkilöstötyöryhmän puheenjohtajana toimii henkilöstöjohtaja Sari Lempiäinen Joensuun kaupungilta. Työryhmän muut jäsenet ovat hallintojohtaja Helena Kaasinen, Polvijärven kunta, kunnanjohtaja Jere Penttilä, Kontiolahden kunta, hoito- ja hoivatyönjohtaja Hannele Komu, Ilo-mantsin kunta, apulaisylilääkäri Mikko Heikura, PKSSK ja hallintoylihoitaja Johanna Bjerregård Madsen, PKSSK. Henkilöstöedustajana on pääluottamusmies Minna Kummunmäki, Super, Joensuun kaupunki ja varalla työsuojeluvaltuutettu ja varapääluottamusmies Auli Kaci-Amer, JHL, Liperin kunta. Työryhmän kutsuttuna sihteerinä toimi henkilöstösuunnittelija Marja Eronen Joensuun kaupungilta.

Henkilöstötyöryhmän esiselvitys pohjautuu syksyn 2014. Henkilöstötyöryhmä tekee tiiviisti yhteistyötä selvitystyön aikana muiden valmistelutyöryhmien kanssa.

## 2 Henkilöstöryhmän tehtäväksiänto

Koordinaatioryhmän tehtäväksiänton mukaan henkilöstötyöryhmän tulee suunnitella henkilöstön joustavan yhteiskäytön periaatteet tarveperusteisesti, laatia kansallisiin linjauksiin tukeutuvat periaatteet siirtymäkauden henkilöstöpolitiikasta ja ennakoida johtamisosaamisen ja muutosvalmennuksen koulutukselliset tarpeet.

Edellä olevien lisäksi koordinaatiotyöryhmä on linjannut, että henkilöstötyöryhmä mallintaa toiminnallisten alatyöryhmien asiantuntijuuteen tukeutuen: oppilaitosyhteistyötä ja rekrytointia, henkilöstön kehittämistä sekä henkilöstövoimavarojen hallintaa ja työhyvinvointia.

Henkilöstötyöryhmä päätyi siihen, että alatyöryhmiä ei perusteta, vaan pidetään "teemakokouksia". Teemakokouksia on pidetty oppilaitosyhteistyöstä ja rekrytoinnista, henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Käytännössä työskentely on tapahtunut niin, että Joensuun kaupungin ja PKSSK:n henkilöstöhallinnot kokosivat ensin yhdessä kahden suurimman työnantajan nykykäytännöt. Tämän jälkeen aineistoa täydennettiin tiedustelemalla muiden kuntien käytännöt.

Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointikäytännöt, liite 1

Henkilöstön kehittäminen, liite 2

Työhyvinvointi, liite 3

Kooste käytännöistä, liite 4

### 3 Henkilöstötyöryhmän tekemät selvitykset

#### 3.1 Henkilöstötiedot

Henkilöstön ja vakanssien määrästä tiedot on kerätty syys-lokakuun aikana 2014. Attendon osalta (Tohmajärvi ja Rääkkylä) henkilöstöstä on käytössä nimi ja nimike- sekä työyksikkötiedot.

Kaikista organisaatioista pyysimme seuraavat tiedot: kunta/organisaatio, kunkin työntekijän työyksikkö/vastuualue, nimi, nimike, ikä, palvelussuhteen luonne (vakituinen/määräaikainen), määräaikaisten palvelussuhteiden osalta palvelussuhteen päättymispäivämäärä, työaikaprosentti, hinnoittelutunnus, tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä, työkokemuslisä sekä muut mahdolliset palkkatekijät eriteltynä.

Organisaatioiden sote -henkilöstö (PKSSK: koko henkilöstö)

Vakinaiset	Määrä / Kunta
Heinävesi	162
Ilomantsi	195
Joensuu	1633
Juuka	157
Kitee	263
Lieksa	300
Liperi	235
Nurmes	123
Nurmes-Valtimo ky	140
PKSSK	2377
Polvijärvi	102
Rääkkylä	69
Tohmajärvi	121
Valtimo	37
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>5927</b>

Määräaikaiset	Määrä / Kunta
Heinävesi	1
Ilomantsi	81
Joensuu	439
Juuka	54
Kitee	73
Lieksa	118
Liperi	82
Nurmes	43
Nurmes-Valtimo ky	23
PKSSK	478
Valtimo	12
Polvijärvi	13
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1417</b>

#### Nimikkeiden määrä

Erilaisia nimikkeitä sote-alueen vakinaisella henkilöstöllä on 298. Nimikkeistöön mukaan on otettu Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen koko henkilöstö tukipalveluhenkilöstöineen eli mm. hallinto-, toimisto- ja teknisen toimen henkilöstö. Runsaasta nimikkeistön määrästä voidaan päätellä, että nimikkeistön yhdenmukaistamista olisi myös tehtävä. Tyypillisimpiä ammattinimikkeitä ovat: hoitaja (133), laitoshuoltaja (233), lähihoitaja (1229), ohjaaja (139), osastonsihteri (183), perushoitaja (192), sairaanhoitaja (1401), sosiaalityöntekijä (91), sosiaaliohjaaja (85), kodinhoitaja (86), hammashoitaja (94), fysioterapeutti (89), terveydenhoitaja (164), toimistosihteri (114).

## 3.2 Henkilöstösunnittelu

### 3.2.1 Eläkepoistumatiedot

Eläkepoistuma arvioitiin sillä oletuksella, että henkilöt siirtyvät eläkkeelle 63 – vuotiaana:

- arvioitu eläkepoistuma vuoteen 2016 mennessä on 441 henkilöä
- arvioitu eläkepoistuma vuonna 2017 on 214 henkilöä
- arvioitu eläkepoistuma vuonna 2018 on 230 henkilöä
- arvioitu eläkepoistuma vuonna 2019 on 239 henkilöä

*Arvio hallintohenkilöstöön (hallintohenkilöstöä tässä ovat mm. ylilääkärit, johtavat lääkärit, johtavat hoitajat/ylihoitajat sekä muut erilaiset hallintohallintoonimikkeet) kohdistuvasta eläkepoistumasta vuosina 2016–2019 on reilu 30 henkilöä.*

## 3.3 Tehtäväkohtaiset palkat ja keskipalkat

Tehtäväkohtaisten palkkojen analysoinnin tarkoituksena on saada arvio palkkojen harmonisointitarpeesta ja kustannusvaikutuksesta. Vuosittaista kustannusvaikutusta laskettaessa otetaan huomioon palkkojen harmonisoinnin tehtäväkohtaisia palkkoja korottava vaikutus, työkokemuskorotus ja näiden vaikutus henkilöstösivukuluihin.

Harmonisoitavien palkkojen kirjo on merkittävä. Esimerkiksi lähihoitajan nimikkeellä työskentelevillä on 63, sairaanhoitajilla 82, ohjaajilla 51, osastonhoitajilla 18 ja sosiaalityöntekijöillä 25 erilaista tehtäväkohtaista palkkaa.

Harmonisoinnin kustannusvaikutus on laskettu siten, että palkat harmonisoitaisiin kunkin hinnoittelukohdan/ammattinimikkeen yleisimpään palkkaan. Tosin joissakin hinnoittelutunnuksissa hajonta oli niin suurta, että harmonisointitaso valittiin maltillisesti niiden 'väliltä'. Mikäli joissakin hinnoittelukohdissa oli pääteltävissä aineiston perusteella tva-tasoja, myös tällainen hinnoittelukohdan sisäinen portaittainen harmonisointi on huomioitu muutamissa hinnoittelukohdissa.

Harmonisoinnin toteuttaminen tässä esitettävällä kustannuksella edellyttää myös järjestöjen kanssa yhteisymmärrystä. Näin siksi, että aivan keskeisesti harmonisoinnin tekniikkaan ja kustannuksiin vaikuttaa se, että harmonisointia voidaan toteuttaa myös palkkarakenteita muuttamalla ts. tehtäväkohtaisia palkkoja alentamalla ja siirtämällä entisen ja uuden tva-palkan erotus henkilökohtaiseen palkanosaan. Koska henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksella sotetuotanto-organisaation, heidän palvelussuhteidensa ehdot on säilytettävä ennallaan. Näin ollen palkkauksenkin on säilytettävä kokonaisuutena entisellä tasolla, ellei tehtävän vaativuudessa tapahdu selkeää muutosta.

Harmonisoinnin käytännön toteutuksesta, palkkausjärjestelmän rakentamisesta ja siihen liittyen tehtävien vaativuuden arvioinnin järjestelmän rakentamisesta on mahdollista tehdä konkreettinen suunnitelma vasta myöhemmin. Käytännössä tämä työ edellyttää tekijöiltään toimivaltaa ja neuvotteluoikeutta myös uudessa organisaatiossa.

Sote –tuotanto-organisaatioon mahdollisesti siirtyvän henkilöstön tämänhetkinen vuosittainen palkkasumma työnantajamaksuineen varsinaisista palkoista laskettuna on noin 271,1 Me. Arvioitu vakinaisen henkilöstön palkkojen harmonisointikulu on 1,37 miljoonaa euroa vuodessa (sis. työnantajakulut). Kustannusvaikutus olisi prosentuaalisesti palkkasummasta siis 0,5 %. Lisäksi on huomioitava, että tällä henkilöstöstä 23 prosenttia on määräaikaisessa palvelussuhteessa. Myös heidän palkkansa täytyy luonnollisesti määrittellä uuden organisaation palkka-järjestelmän mukaisesti, mikä lisää esitettyä euromäärää.

Henkilöstö siirtyy siis perustettavaan kuntayhtymään siirtymähetken palkoilla. Tehtäväkohtaisten palkkojen harmonisointi tehdään ilmeisesti kolmen vuoden sisällä. Siirtymäajasta on syytä neuvotella niin pitkä kuin mahdollista, sillä valtakunnalliset palkkaratkaisut ovat niukkoja (=järjestelyvaraeria ei ilmeisesti ole juurikaan käytettävissä) ja toisaalta organisaatio suuri.

*Edellä kerrotun harmonisointikustannuksen lisäksi on huomioitava, että muutosvaiheessa tehtäväkuviin saatetaan tehdä muutoksia, joilla on vaikutusta tehtävän vaativuuteen ja siten palkkaukseen. Myös henkilöstön sijoittelussa voi tulla tilanteita, joissa organisaatio muodostetaan uusia tehtäviä. Tämä tilanne voi tulla, mikäli uuteen organisaatioon siirtyy henkilöitä samankaltaisella osaamisella/entisellä nimikkeellä useista organisaatioista. Mikäli ulkoisia rekrytointeja toteutetaan myös näiden myötä uuteen organisaatioon saattaa muodostua palkkakuormaa (tämä kappale perustuu Ekso-ten kokemuksiin).*

Olisi suotavaa, että ennen uuteen organisaatioon siirtymistä harkinnanvaraiset palkkaratkaisut olisivat kaikissa organisaatioissa maltillisia ja samansuuntaisia. Mahdollinen yhteinen työryhmä voisi mahdollisesti ohjata yhtenäisiä palkkaratkaisuja ennen uuteen organisaatioon siirtymistä.

#### 3.4 Työaikamuodot

Virka- ja työehtosopimukset mahdollistavat joissakin samanlaisissa tehtävissä erilaisten työaikamuotojen käytön. Henkilöstön tasapuolisen kohtelun vuoksi työnantajan on noudatettava mm. samoja työaikoja samankaltaista työtä tekevään henkilöstöön.

Uusi työnantaja vahvistaa palvelukseensa siirtyvän henkilöstön säännöllisen työajan ja työaikamuodon voimassa olevien sopimusten mukaisesti ottaen kuitenkin huomioon uuden toiminnan edellyttämät toiminnalliset tarpeet ja työaikojen tarkoituksenmukaisen sijoittelun.

#### 3.5 Vakanssien perustaminen ja täyttäminen sekä julkisen vallan käyttö

Henkilöstöryhmän tehtäväksiannossa ei suoraan annettu tehtäväksi selvittää, kuinka kunnissa ja sairaanhoitopiirissä nykyiset hallinto- tai johtosäännöt määrittelevät vakanssien (virat ja työsopimussuhteiset tehtävät) perustamisen ja täyttämisen. Kuntalain 44 §:n mukaan virat perustetaan vain sellaisia tehtäviä varten, joissa käytetään julkista valtaa. Muutoin tehtävissä käytetään työsopimussuhdetta.

Useissa kuntaorganisaatioissa on vakiintunut käytäntö perustaa myös ns. vakanssit työsopimussuhteessa työskentelevälle henkilöstölle. Menettely on ilmeisesti saanut alkunsa kuntalaista ja

siitä, että virat on perustettava. Voidaan ajatella, että vakanssien perustaminen/muuttaminen/lakkauttaminen työsuhteiden osalta on tarpeetonta hallinnollista työtä. Rekrytointeja voitaneen ohjata hyvällä henkilöstösuunnittelulla, henkilötövuosien ja –kulujen seurannalla sekä määrätietoisella esimiestyöllä.

Näillä perusteilla henkilöstötyöryhmä suosittaa, että uudessa sote -organisaatiossa luovutaan hallinnollisesta vakanssien perustamisesta (työsuhteisten osalta).

### 3.6 Harkinnanvaraiset paikalliset etuudet, paikalliset sopimukset

Kunta-alalla on mahdollista paikallisesti sopia poikettavaksi valtakunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mm. palkkausta ja työaikaa koskevista määräyksistä, jos siihen on paikallisista erityisolosuhteista aiheutuva perusteltu syy eikä valtakunnallisissa sopimuksissa ole rajoitettu paikallista sopimismahdollisuutta.

Henkilöstötyöryhmä toteaa, että maakunnallista sote-kuntayhtymää valmisteltaessa kuntien ja kuntayhtymien paikalliset sopimukset täytyy tarkastella yksitellen. Ainakin luovuttavien tahojen täytyy irtisanoa sote -henkilöstöä koskevat paikalliset virka- ja työehtosopimukset ja niiden vastaavat harkinnanvaraiset lisäetuudet 31.12.2016, mikäli sote -kuntayhtymä perustetaan.

Henkilöstötyöryhmä suosittaa, että uusi organisaatio on valmistellut ja neuvotellut vastaavat uudet harkinnanvaraiset paikalliset etuudet ja paikalliset sopimukset siten, että ne ovat voimassa 1.1.2017.

*Kunnalliset työterveyshuollot täytyy ilmeisesti yhtiöittää jo ennen maakunnallisen sote-kuntayhtymän käynnistämistä. Tämä on oma prosessinsa, jonka jälkeen kuntien ja kuntayhtymän täytyy muutoinkin ratkaista työterveyshuoltopalvelujensa tuottaja. Työterveyshuoltosopimukset määrittävät työterveyspalvelujen laajuuden ja kustannukset. Lienee yhdenvertaista, että maakunnan kuntatyönantajat tarjoavat kutakuinkin samantasoiset ja hintaiset työterveyshuoltopalvelut henkilöstölleen. Tämän perusajatuksen pohjalta myös uudelle sote-kuntayhtymälle täytyisi laatia työterveyshuoltosopimus ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma.*

## 4 Henkilöstötyöryhmän jatkotyöskentely

### 4.1 Siirtymävaiheen henkilöstösuunnittelu ja rekrytointien ohjaus

Henkilöstötyöryhmä esittää erillisen henkilöstösuunnittelua valmistelevan työryhmän perustamista vuosiksi 2015–2016. *Työryhmän tehtävä olisi erityisesti valmistella esitys henkilöstön sijoittelusta uudessa organisaatiossa. Erityisen vaativa tämä tehtävä olisi johto- ja hallintotehtävien osalta. Henkilöstökulujen ja –politiikan kannalta olisi perusteltua kartoittaa ja tehdä esitys näiden hallintovirkojen täyttämistä ensisijassa kuntien ja PKSSK:n sopivilla ja pätevillä viranhaltijoilla. Mikäli valmistelussa todetaan, ettei johto- ja hallintotehtäviin soveltuvia viranhaltijoita ole käytettävissä, työryhmä yksilöisi ne virat, jotka esitettäisiin täytettäväksi ulkoisen haun kautta.*



Edelleen todetaan, että työryhmän tehtävänä on ohjata kuntien henkilöstösuunnittelua avoimien ja vapautuvien vakanssien osalla tarkoituksenmukaisella tavalla jo ennen Sote kuntayhtymän perustamista. Samoin työryhmän tulee suunnitella sote -kuntayhtymän tehtävien/vakanssien rakennetta ja siirtyvän henkilöstön sijoittumista yhdessä esimerkiksi palvelutyöryhmän ja sen alatyöryhmien kanssa. Vapautuvien vakanssien tehtäväsisällöt tarkastellaan toiminnallinen lähtökohta huomioiden. Myös nimikemuutokset ovat mahdollisia kun henkilöstöä sijoitellaan uuteen organisaatioon.

On aiheellista huomioida, että valtaosa henkilöstöstä jatkaisi entisissä tehtävissään myös uudessa organisaatiossa. Toki tehtäväkuviin saattaisi tulla normaaleja päivityksiä työn painotusten ja työprosessien kehittymisen myötä –tämä on normaalia arkea organisaatioissa jo nyt. Myös lähiesimiesten rakenteen säilyttäminen varsin samankaltaisena kuin ennen muutosta olisi ilmeisen tärkeää muutosvaiheen onnistuneen läpiviemisen takia. Lähiesimiesten rooli henkilöstölle tiedottamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa muutostilanteessa on keskeinen. Lähinnä tehtävien merkittävämät muutokset koskettaisivat soten keskijohtoa, ylemmää johtoa sekä erilaisia sote-organisaatioon liittyviä hallinnon tukipalveluita tuottavia henkilöitä.

#### 4.2 Esitys henkilöstöhallinnon järjestämisestä

Jo tähän mennessä on muotoutunut käsitys, että henkilöstötyöhön liittyen tehdään tälläkin hetkellä töitä usealla samalla teknisellä järjestelmällä eri organisaatioissa. Lisäksi laaditaan erilaisia lakisäätteisiä suunnitelmia ja ohjelmia, tehdään paikallisia sopimuksia, ylläpidetään erilaisia ohjeistuksia ja palkkausjärjestelmiä, järjestetään henkilöstön koulutusta ja työhyvinvointitoimintaa - kaikkea tätä erillään, osin hyvin samankaltaisena, osin eri tavoin. Näistä syistä saattaisi olla kaikkien etu (taloudellisesti, henkilöstöresurssin kannalta sekä riskienhallinnan ja toiminnan laadun kannalta), linjat olisivat yhteneväiset ja hallintohenkilöstöä mahdollisesti vähemmän, mikäli henkilöstötyötä pystytään tekemään entistä enemmän yhdessä.

Kun kunnat / kuntayhtymät tekevät päätöksiä maakunnallisen sote – organisaation perustamisesta, on samassa hyvä ottaa kantaa myös siihen, kuinka siirtymävaiheen valmistelu vastuutetaan. Esimerkiksi henkilöstöasioissa (palkkaharmonisointi, paikalliset sopimukset, järjestelmäkysymykset) ja henkilöstön sijoittelussa sekä rekrytoinnissa on selkeästi tarpeen olla henkilöt ja ryhmä, jolla on toimivalta suunnitella ja ratkaista rekrytointeja sekä henkilöstön sijoittelua ja hoitaa muilta osin edellä kerrottuja työnantajatehtäviä.

*Henkilöstötyöryhmä pitää perusteltuna, että maakunnassa tai ainakin suurempien kuntatyönantajien henkilöstöhallinnon järjestämisen toimintatapa olisi keskitetympin järjestetty. Tällaisen toimintatavan valitsemista puoltaa edellä mainittujen asioiden suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen hoitaminen. Kun henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen olisi keskitettyä, myös maakunnan kuntatyönantajien henkilöstöpolitiikat ja edut olisivat pääpiirteissään yhteneväiset. Ilmeisesti voisi olla toimivinta keskittää ainakin kahden suurimman kuntatyönantajan eli Sote kuntayhtymän ja Joensuun kaupungin henkilöstötoimintoja.*

*Muut kunnat voisivat valintansa mukaan liittyä keskitetyn henkilöstöhallinnon toimintaan tai toimia oman organisaationsa puitteissa. Keskitetty henkilöstöhallinto olisi ilmeisesti ketterintä muodostaa yhteisten viranhaltijoiden mallilla. Ts. henkilöstöhallinnon viranhaltijat olisivat osalla työajastaan esimerkiksi Joensuun kaupungin viranhaltijoita ja osan työajastaan Sote kuntayhtymän viranhaltijoita.*

*Vaikka henkilöstöhallinnon toimintoja keskitettäisiin, olisi kuntiin hyvä tai mahdollista jäädä joku henkilö hoitamaan paikallista arkihenkilöstötyötä.*

*Palkanlaskennan järjestäminen on henkilöstötyöryhmän mielestä perusteltua keskittää ainakin suurten kunnallisten organisaatioiden osalta. Myös muiden kuntien olisi mahdollista liittyä keskitettyyn palkkahallinnon palveluun, jos se niiden mielestä olisi perusteltua esimerkiksi riskienhallinnan ja henkilöstöresurssien näkökulmasta. Palkanlaskenta olisi myös tarkoituksenmukaista keskittää taloushallinnon kanssa samaan organisaatioon.*

*Palkkajärjestelmistä on käyty kartoittava keskustelu PTTK:n toimitusjohtajan, Joensuun kaupungin tietohallintopäällikön, Joensuun kaupungin henkilöstöyksikön ja Joensuun kaupungin talous- ja strategiajohtajan kesken. Keskustelun perusteella voidaan todeta, että mahdollisessa palkkahallinnon keskittämistilanteessa keskitetyn yksikön olisi perusteltua käyttää ainakin alkuvaiheessa sekä Populusta että FortimeK:ta rinnakkain palkanlaskentajärjestelminä. Kahden järjestelmän ylläpitäminen ei merkittävästi lisää PTTK:lta edellytettyä työmäärää ja maakunnan kuntaorganisaatioissa on nykyisellään kummankin järjestelmän käytön hallitsevia palkkasihteereitä. Jos keskitetty palkkayksikkö siirtyisi perustamisvaiheessa yhden palkkajärjestelmän käyttöön, se tarkoittaisi merkittäviä kustannuksia ja järjestelmän käyttöönottoaikatauluun sisältyisi merkittävä riski. Kahden järjestelmän rinnakkainen käyttö mahdollistaisi myös myöhemmässä vaiheessa kokemustietoon pohjautuvan palkkajärjestelmän valinnan tekemisen.*

*Valmistelun resursointi 9/15 - 12/16*

*Henkilöstöhallinnon kokonaisuuden valmistelu edellyttää henkilöstöasioiden sisällön vahvaa tietämystä ja mielellään kokemusta vastaavankaltaisten muutosprosessien toteuttamisesta. Kyseessä olisi maakunnassa ennennäkemättömän suuri muutostilanne, joka toteutettaisiin kohtuullisen tiiviissä ajassa. Käytännössä valmistelutyö edellyttäisi kolmen henkilön resurssia. Kahden henkilön kokoonpanolla henkilöstöhallinnon kokonaisuuden valmistelu olisi riski, eikä sallisi yllätyksiä (esim. sairauspoissaoloja). Koko puolentoista vuoden valmisteluaikaa nämä kolme henkilöä eivät välttämättä tarvitse päätoimista työskentelyaikaa.*

*Valmistelevat henkilöt tarvitsevat luonnollisesti kaikista kunnista riittävät tiedot siirtyvästä henkilöstöstä ja henkilöstöhallinnon valmistelun täytyy edetä linjassa palvelutuotannon valmistelun kanssa. Lisäksi valmistelevien henkilöiden täytyy pystyä edustamaan toimivaltaisesti uutta kuntayhtymää.*

#### 4.3 Muutosvalmennus

Henkilöstötyöryhmä valmistelee yhteistyössä muiden ryhmien kanssa suunnitelman henkilöstölle tiedottamisesta, henkilöstön muutosvalmennuksesta ja sekä esimiesten ohjauksesta siirtymävaiheessa. Prosessi tullaan laatimaan hyvin konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi aiempien kokemusten pohjalta.

## HUOM!

On erittäin tärkeää ja myönteistä huomioida, että tässä kuvattavia tai niiden kaltaisia menettelyjä sovelletaan kaikissa selvityksen piirissä olevissa organisaatioissa, vaikka tekstissä on viitattu lähinnä suurimpien organisaatioiden käytäntöihin. Toimintojen laatu ja laajuus voivat toki vaihdella.

## Henkilöstösuunnitelma ohjaa henkilöstömenoja ja rekrytointia

Joensuun kaupungille on laadittu tähän mennessä viisi kertaa henkilöstösuunnitelma. Koska suunnitelma on yksityiskohtainen, se hyväksytään tarkalla tasolla aina vuodeksi kerrallaan, esim. vuoden 2015 suunnitelma marraskuussa 2014. Myös PKSSK:ssa ja useissa muissa organisaatioissa laaditaan henkilöstösuunnitelma, periaatteet ovat kaikkienensa samankaltaiset.

Suunnitelman valmistelu tehdään talousarvioprosessin kanssa rinnakkain, jotta suunnitellut henkilötyövuodet ovat linjassa talousarvion kanssa. Suunnitelman avulla pyritään ennakoimaan henkilöstötarpeeseen ja –rakenteeseen vaikuttavat toiminnalliset muutokset, poistuma ja rekrytointitarve. Samassa yhteydessä asetetaan tavoitteet mm. eläkepoistuman hyödyntämiselle.

Suunnitelmassa linjataan virka- ja toimikohtaisesti (Joensuu), mitä tehtäviä lakkautetaan ja perustetaan. Siltä osin kun on tiedossa tehtävien vapautumista, myös niiden täyttämiseen otetaan kantaa (lakkautus, täyttö, täyttö mahdollisesti määräaikaaisesti perustellusta syystä). Luonnollisesti vuoden mittaan vapautuu eri syistä myös sellaisia tehtäviä, joita ei suunnitelmassa tiedetä ennakoita. Tällaisten tehtävien täyttö harkitaan tapauskohtaisesti tehtävän luonteen perusteella ja tarvittaessa tuodaan täyttölupa henkilöstö- ja työllisyysjaoston tai kaupunginhallituksen ratkaistavaksi hallintosäännön mukaisesti. Henkilöstösuunnitelma ohjaa hyvin konkreettisesti vuoden aikana toteutettavaa rekrytointia.

Henkilöstösuunnitelmaan sisältyvät virat ja toimet saadaan täyttää ilman lupamenettelyä. Lupamenettelyistä on annettu organisaatiokohtaiset ohjeet ja ne voivat vaihdella vuosittain ja esimerkiksi taloustilanteen mukaisesti. Esimerkiksi Liperissä on käytössä täyttölupamenettely, jonka piirissä (luvat myöntää henkilöstöjaosto) ovat kaikki vakituiset toimet/virat sekä yli kuusi kuukautta kestävät sijaisuudet (talouden tasapainottamisen toimenpide). Kuitenkin käytännössä kaikkien virkojen ja toimien täyttötarpeet ilmoitetaan henkilöstöyksikköön. Ennen viran tai erityisesti toimen ulkoiseen hakuun laittamista harkitaan se, onko tehtävään sijoitettavissa työkykyisistä tai toiminnallisista tarpeista johtuen uudelleensijoitettavaa henkilöä. Tämän jälkeen harkitaan vielä sisäisen haun mahdollisuus ennen kuin henkilöstöyksikkö laittaa tehtävän julkiseen hakuun. (Joensuu)

Ennen sijais- ja tilapäistyövoiman palkkaamista on lisäksi ohje selvittää, voidaanko tehtävät hoitaa ensisijassa sisäisillä työjärjestelyillä tarvittaessa alueiden ja yksiköiden välilläkin. Myös määräaikaisten tehtävien täytössä otetaan käyttöön menettely, jossa rekrytointitarve ilmoitetaan ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöyksikköön, jonka henkilöstö selvittää mahdolliset tehtävään

---

soveltuvat työttömät työnhakijat. Tällä tavoin pyritään huomioimaan rekrytointien yhteydessä myös työllisyyden hoitamiseen liittyvät vastuut. (Joensuu)

### **Keskitetty rekrytointi**

Joensuun kaupungilla (kolme työntekijää) ja PKSSK:lla (kolme työntekijää) on keskitetyt rekrytointiyksiköt. Tehtävät niiden välillä vaihtelevat jonkin verran. Keskeiset tehtävät molemmissa ovat kuitenkin hallinnoida varahenkilöstöä (soten sekä kaupungilla päivähoidon sijaisuuksiin), hankkia ulkopuolisia sijaisia yksiköiden tarpeisiin sekä huolehtia virkojen ja toimien laittamisesta hakuun (lähinnä tekninen osa hakuprosessia).

Kummassakin em. rekryssä olennainen työväline on sama Uranuksen Laura –järjestelmä. Osassa selvityksen piirissä olevista organisaatiosta käytetään Kuntarekryä samaan tarkoitukseen. Lauran kautta liikkuu käytännössä yksiköiden ja rekryjen välinen tieto –sijaistarpeet, niiden täsmennykset, kutsut sijaisrekisterissä oleville sijaisille sekä tieto sijaisesta yksiköille. Rekryt siis huolehtivat sähköisen sijaisrekisterin ylläpidosta, mm. sijaisehdokkaiden haastattelemisesta.

Rekryt hoitavat osaltaan myös oppilaitosyhteistyötä mm. erilaisten oppilaitoskäyntien muodossa. Toki tätä oppilaitosyhteistyötä tehdään laajemminkin myös muun henkilöstöhallinnon henkilöstön sekä työyksiköiden toimesta (esimerkiksi harjoittelut, kummiluokkatoiminta, ns. vastuuta ottamalla opit –menettelyt). Rekryjen henkilöstö osallistuu organisaatioiden edustajina myös erilaisiin rekrytointitapahtumiin esimerkiksi oppilaitoksissa ja TE-hallinnossa sekä rekrytointipäiviin osin muuallakin Suomessa.

Joensuun kaupungilla rekryn henkilöstö hoitaa vuorotteluvapaa-asioita, rajatusti uudelleensijoitusprosesseja, eläkeneuvontaa, nuorten kesätyöohjelman toteutusta sekä huomioi rekrytoinneissa myös yhteistyön TE-hallinnon kanssa (työttömien etsiminen kaupungin määräaikaisiin työsuhteisiin).

### **Hallintosääntö**

Hallintosäännöissä on määritelty toimivallat rekrytointeihin.

---

**HUOM!**

On erittäin tärkeää ja myönteistä huomioida, että tässä kuvattavia tai niiden kaltaisia menettelyjä sovelletaan kaikissa selvityksen piirissä olevissa organisaatioissa, vaikka tekstissä on viitattu lähinnä suurimpien organisaatioiden käytäntöihin. Toimintojen laatu ja laajuus voivat toki vaihdella.

**Henkilöstön kehittäminen**

Osaamisen kehittämisen yhteys talouteen ja strategiaan on syytä pitää kirkaana mielessä. Osaamisen kehittäminen erilaisine käytännön toimintatapoineen on tärkeää viedä koko ajan lähemmäksi talouden ja toiminnan suunnittelua. Koulutussuunnitelmaan ja vuosittaisiin koulutusohjelmiin kirjattavat osaamistarpeet tulee johtaa talousarvion taloudellisista ja toiminnallisista tavoitteista talousarviovuodelle sekä suunnitelmakaudelle strategiaan pohjautuen. Osaamisen järkevällä ennakkoinnilla ja kytkemisellä strategiaan tavoitteisiin kytetään oletettavasti parantamaan organisaatioiden tuottavuutta ja kykyä reagoida muutostarpeisiin. Myös henkilöstön näkökulmasta saavutettaneen samat edut; henkilöstön oma tietoisuus, halu ja kyky kehittää työtä ja organisaatiota hyvin oletettavasti parantuvat selkeästi, mikä puolestaan lisää motivaatiota sekä työhyvinvointia.

Osaamisen kehittämisellä on siis kiinteä yhteys muun muassa henkilöstö- ja urasuunnitteluun sekä palvelujen tuotantotapaan (– strategiaan). Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tieto työntekijöiden nykyisen osaamisen tasosta, voimavaroista sekä kehittämisen tarpeista suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja senhetkiseen osaamiseen. Henkilöstön osaaminen ja mahdolliset niiden kehittämisen tarpeen saadaan näkyväksi vuosittain käytävien kehityskeskustelujen ja tarpeen mukaan tehtävien osaamiskartoitusten kautta. Näissä keskusteluissa tehdään kehittämissuunnitelmia, jotka työnantajan näkökulmasta tukevat myös yksittäistä työyksikköä laajempaa henkilöstösuunnittelua.

Kehityskeskustelujen ja vuosittain kerran tai useammin esimiesten kanssa käytävien koulutustarvekeskustelujen pohjalta tehdään henkilöstölle koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. Nämä keskustelut käydään esimiesten ja henkilöstöhallinnon/koulutuspalveluiden kesken. Kyseiseen keskusteluun osallistuvat ylempät esimiehet, jotka ovat ennen keskustelua kartoittaneet lähiesimiehiltään alueiden koulutustarpeet. Näiden keskustelujen lisäksi jätetään myös pelivaraa koulutussuunnitteluun, sillä toisinaan merkittäviä henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita tai työyhteisön tilanteeseen liittyviä kehittämistarpeita nousee yksiköistä esiin myös vuoden mittaan.

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien keinoja ja sisältöjä ovat johdon/esimiesten koulutukset, omaan ammattialaan liittyvät täydennyskoulutukset, työelämän laatuun, turvallisuuteen sekä turvallisuuskulttuuriin liittyvät koulutukset. Tärkeitä osaamisen kehittämisen keinoja ovat tavoitteellinen työkierto, mentorointi, verkko-oppiminen, varjostaminen, osaamisen jakaminen, simultaatio oppiminen, perehdyttäminen, itseopiskelu, työkierto ja toisilta oppiminen.

Joensuun kaupunki on keskittänyt henkilöstöyksikköön eri keskuksien ammatilliseen koulutukseen tarkoitetut rahat vuonna 2010. Henkilöstöyksikkö toteuttaa keskuksien/yksiköiden toiveiden

---

---

perusteella ammatillista täydennyskoulutusta henkilöstölle erityisesti varhaiskasvatus- ja koulutuspalveluiden sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstölle. Lisäksi järjestetään kaikille aloille yhteisiä mm. tietotekniikkaan, työhyvinvoinnin edistämiseen ja esimiestyöhön liittyviä koulutuksia.

PKSSK:lla ja Joensuun kaupungilla on käytössään sähköinen osaamisenhallinnan järjestelmä (sama toimittaja/järjestelmä). Järjestelmän kautta hallinnoidaan koulutusilmoittautumiset sekä raportoinnit. PKSSK käyttää saman järjestelmän sähköistä perehdytystä. Joensuun kaupungilla puolestaan saman järjestelmän kautta mahdollistetaan kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset, tehtäväkuvien ylläpito, työtyytyväisyyskyselyn toteutus, esimiesten 360-arvioinnit, työpaikkapalautteet. Järjestelmästä saadaan raportit vuosittaisesta toteumasta kaikista edellä mainituista asioista.

---

**HUOM!**

On erittäin tärkeää ja myönteistä huomioida, että tässä kuvattavia tai niiden kaltaisia menettelyjä sovelletaan kaikissa selvityksen piirissä olevissa organisaatioissa, vaikka tekstissä on viitattu lähinnä suurimpien organisaatioiden käytäntöihin. Toimintojen laatu ja laajuus voivat tuki vaihdella.

**TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖTURVALLISUUDEN EDISTÄMINEN**

Laki yhteistoiminnasta kunnissa velvoittaa kunnat huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Työnantajilla/kunnissa tulee olla tehtynä mm. paikallisen työsuojelun yhteistoiminnan periaatteet ja työsuojeluyhteistoiminnan toimintasuunnitelma (Myö ja Työ – hyvinvointisopimus, PKSSK), työterveyshuollon toimintasuunnitelma, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, päihdeohjelma ja ohje epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseen.

Riskienarviointia tehdään osassa organisaatioita sähköisen järjestelmän avulla. Eri järjestelmien avulla saadaan esimerkiksi lähetettyä työyksiköiden työntekijöille henkilökohtaisesti vastattavaksi riskienarviointikysely. Riskienarviointijärjestelmästä saatu kysely käydään läpi työpaikoittain. Työpaikoilla käydään läpi kyselyssä ilmenneet ongelmat, jolloin samalla kirjataan korjaavat toimenpiteet sekä samalla vastuutetaan henkilöt.

Käytännössä työhyvinvointia edistetään eri keinoin. Kuntakohtaisen keinovalikoiman kooste liitteessä 4.





16.12.2014 mennessä tulleet vastaukset														
HRM	Heinävesi	Ilomantsi	Joensuu ja yhteistoiminta-alueet Kontiolahti, Outokumpu	Juuka	Kitee	Lieksa	Liperi	Nurmes	Nurmes-Valtimo KY	PKSSK	Polvijärvi	Rääkkylä	Tohmajärvi	Valtimo
Oppisopimukset					X									
Koulutukset Populuksessa, koulutussuunnitelma					X									
<b>Rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö</b>														
Henkilöstösuunnittelu			X			X	X			X	X	X		
Keskitetty rekrytointiyksikkö			X			X				X				
Keskitetty kesätyöhönotto			X		X	X				X	X	X		
Varahenkilöstö			X		X		X			X				
Sähköinen rekrytointijärjestelmä (esim. Laura vai mikä muu, nimeäis)			X		X	X	X			X				
Työnantajakuvan näkyminen messuilla			X		X	X	X			X	X			
Oppilaitosyhteistyö AMK, Amo, Aiko ym.			X		X	X	X			X		X		
Työnantajaesitteet, videot			X		X		X			X				
Työttömien huomioiminen rekrytoinnissa, erityisesti määräaikaaisuus			X				(X)				X	X		
<b>Työhyvinvointi</b>														
Varpu-Aktiivinen tuki työssä jaksamiseen, uudelleensijoitukset ym.			X		X	X	X			X	X	X		
Riskienarviointi, sähköinen ym. Toimintamalli			X		X	X	X			X	X	X		
Työyhteisösovittelu			X							X		X		
Tuet liikuntapaikkoihin			X		X	X	X			X	X	X		
Tuet teatteriin ja orkesteriin			X							X		X		





Käytössä olevat HR tietojärjestelmät		Heinävesi	Joensuu ja yhteistoiminta-alueet Kontiolahti, Outokumpu	Juuka	Kitee	Liekka	Liperi	Nurmes	Nurmes-Valtimo	PKSSK	Polvijärvi	Rääkkylä	Tohmajärvi	Valtimo
<b>3. Rekrytointi</b>	<b>Toimittaja</b>													
Laura	Uranus		X							X				
Kuntarekry					X	X	X							
<b>4. Osaamisen hallinta</b>	<b>Toimittaja</b>													
MaSa (koulutus, keh.kesk., osaamisenhallinta)	Innofactor		X											
Onni (koulutus yms.)	Innofactor									X				
Populus/koulutukset, kehityskeskustelut	CGI				X		X					X		
<b>5. Matkustaminen</b>	<b>Toimittaja</b>													
Populus	Logica		X			X	X							
Populus	CGI				X					X				
<b>7. Muut</b>	<b>Toimittaja</b>													
Dynasty-henkilöstöpäätökset	Innofactor		X		X		X			X		X		
Varpulainen (Varhainen tuki poissaoloissa)	Innofactor		X											
Haipro										X				