

Erilaiset selvitykset osoittavat, että kunta-sektorilla on selviä ongelmia niin työn houkuttelevuuden kuin työhyvinvoinninkin suhteen.

Miten voidaan turvata laadukkaat kunnalliset palvelut samalla kun henkilöstö ikääntyy ja sen vaihtuvuus kasvaa?

Tuire Santamäki-Vuori
Puheenjohtaja
Kunta-alan ammattiliitto KTV



Tuire Santamäki-Vuori siirtyi huhtikuussa 1999 PT:n tutkimusjohtajan paikalta KTV:n 2. puheenjohtajaksi ja on johtanut liittoa kesäkuusta 2002 lähtien. Hän toimii myös SAK:n valtuuston puheenjohtajana. Syyskuussa hänet valittiin Julkisalojen kansainvälisen liiton PSI:n kongressissa järjestön Euroopan alueen puheenjohtajaksi. Lisäksi hän toimii PSI:n hallituksen varapuheenjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä.

Kuntien tavoite säilyä hyvinä työnantajina vaatii ponnisteluja

Huolet kuntatyön houkuttelevuudesta ja kuntatyönantajan kilpailukykyisyydestä ovat lyhyessä ajassa nousseet yhteiskunnallisen keskustelun pinnalle. Kunnallisen henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin muilla työnantaja-sektoreilla. Siksi ikääntymiseen ja henkilöstön nopeaan eläköitymiseen liittyvät haasteet kohdataan erityisen voimakkaana juuri kunnissa.

Perinteisesti kuntatyö on ollut haluttua, vaihtuvuus on ollut vähäistä, eikä

henkilöstöpolitiikka ole vaatinut erityistä huomiota. Kunnallisalan kehittämissäätiön Ilmapuntari-kyselyn¹ mukaan kansalaisten mielissä kunnilla on edelleen verrattain hyvä maine työnantajina, vaikka arvostus onkin ajan myötä heikentynyt. Parhaan arvosanan kunta-ala saa päivittäisen työajan pituudesta, henkilöstön ammattitaidosta ja lomaeduisista. Myös työolosuhteet yleensä sekä työpaikkojen pysyvyys ja varmuus arvioidaan huomattavan laajasti hyviksi.

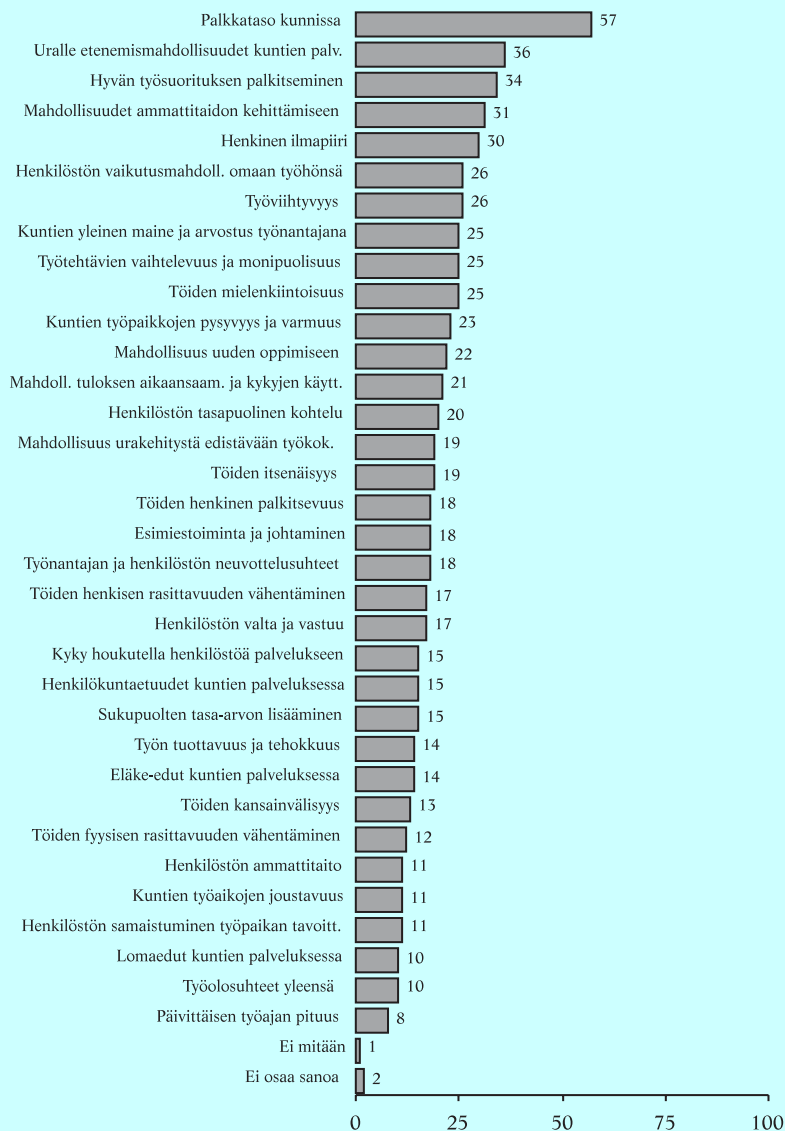
Kansalaisilla epäileviä näkemyksiä kuntien kyvystä houkutella henkilöstöä

Konkreettisempi vetovoimamitta, kuntien kyky houkutella henkilöstöä palvelukseensa, kääntää kuitenkin ilmapuntarikyselyn viisarin pakkaselle: asian-tilan huonoksi näkevien osuus (50 %) ylittää sen hyväksi näkevien osuuden (44 %). Niin palkkausta, työpaikan henkeä kuin urakehitystäkin koskevat arviot jäävät vaisuiksi niitä koskeviin odotuksiin nähden. Töiden mielenkiintoisuutta kuten myös vaihtelevuutta ja monipuolisuutta, itsenäisyyttä sekä henkistä palkitsevuutta kansalaiset arvioivat verraten valjuiksi. Työpaikkojen pysyvyys ja varmuus nousevat kuitenkin edelleen kuntien vahvuuksiksi, vaikka kokonaisuutena kunta jää kansalaisten arvioissa pahasti alakynteen yksityiseen työnantajaan verrattuna.

Kohennusta kaipaavina tekijöinä kuntien vetovoiman lisäämiseksi painotetaan erityisesti palkkatason kohottamista sekä hyvästä työsuorituksesta palkitsemista. Ilmapuntarikyselyn mukaan muita selvästi kohennusta kaipaavia tekijöitä ovat työuralla eteneminen, ammattitaidon kehittäminen ja työpaikkojen henkinen ilmapiiri. Näkemykset leimaavat niin aikuisten kuin nuortenkin ajattelua sillä erotuksella, että nuoret painottavat työtehtävien mielenkiintoisuutta selvästi aikuisia enemmän (kuvio).

Kansalaismielipiteessä korostuneet kuntien palkkaus- ja palkitsemisongelmat ovat helposti todennettavia. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja kaikkien kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteisesti rahoittaman KUNPAS-palkkaselvityksen² mukaan kuntahenkilöstön palkat olivat vuoden 1998 lopussa keskimäärin 7–8 prosenttia jäljessä verrattuna vastaavasta työtehtävästä muualla työmarkkinoilla maksettavaan palkkaan. Jälkeenjääneisyys on viime vuosina entisestään kasvanut. Kyse ei ole vain palkkauksen tasosta vaan myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja eri henkilöstöryhmien tasapuolisesta kohtelusta. Johtavien viranhalti-

Kuvio 1. Mitä kuntien työnantajakuva osa-alueita pitäisi erityisesti parantaa (koko väestö, %).



Lähde: Kunnallisanalyyttien kehittämissäätiö (2002), Kansalaismielipide ja kunnat – Ilmapuntari 2001, Polemia-sarja nro 43.

joiden huomattavat palkankorotukset ovat loukanneet kunnissa muun henkilöstön oikeudentuntoa ja aiheuttaneet suurta vihastusta.

Muihin työnantajasektoreihin verrattuna tulospalkkioiden käyttö on niin ikään edelleen vähäistä. Tulospalkkioiden piirissä on nykyisin noin viisi prosenttia kuntien ja kuntayksiköiden

palkansaajista, ja viime vuonna palkkioita maksettiin vain 0,1 prosenttia alan palkkasummasta.

Myönteinen käsitys kunnallisen palvelussuhteen turvallisuudesta lienee vakinaisen henkilöstön osalta kiistaton. Sen sijaan määräaikaisten käyttö on kunnissa keskimääräistä yleisempää. Lokakuussa 2001 määräaikaista oli 25%

koko kunnallisesta henkilöstöstä, vaikka virkoja ja toimia on vakinaistettu erityisesti siellä, missä kilpailu työvoimasta on kasvanut. Määräraikaisten kohdalla turvallisuus ja jatkuvuus ovat yhtenäisen katkolla työnantajan uutta arviointia varten. Heidän kohdallaan kokemukset syrjinnästä ja eriarvoisesta kohtelusta ovat työolobarometrin mukaan kuntatyöpaikoilla erityisen kärjistyneitä.³ Pätkätoilla keinottelun ei pitäisi antaa tärvellä sitä mainetta ja vahvuutta, joka kunnilla on pitkään ollut turvallisten työsuhteiden tarjoajana.

Hälyttäviä viestejä työyhteisöjen sisältä

Henkilöstön jaksaminen ja työkyky ovat kuntatyöpaikoilla vakavasti heikentyneet. Työkyvyttömyys- ja osa-aikealäkehakemusten määrät ovat kasvaneet selvästi sekä viime vuoteen että ennakoituun verrattuna. Pitkään jatkunut työn kuormittavuus sekä palvelutuotannon moninaisten muutoshankkeiden – mm. liikelaitostamiset, yhtiöittämiset, kilpailuttamiset ja seutukuntayhteistyö – aiheuttama epävarmuus heikentävät hälyttävästi henkilöstön hyvinvointia työpaikoilla.

Ihmisten turvallisuushakuisuus ja epävarmuuden haitalliset vaikutukset ovat tosiasioita, joita ei voi sivuuttaa. Sen sijaan, että epävarmuus synnyttäisi työyhteisössä hyödyllistä kilvoittelua, se vie voimia, joita muutoin voitaisiin käyttää itse työhön. Työsuhteen uhanalaisuus on merkittävä terveysriski, ja henkilöstösupistukset heikentävät myös työpaikkansa säilyttäneiden työn tuottavuutta.

Kunta-alalla liian vähäisestä henkilöstömäärästä johtuva kuormittuneisuus ja työtahdin kiristyminen ovat pahimpia ongelmia. Uusimman, syksyllä 2001 kerätyn työolobarometrin mukaan yli puolet kuntien palkansaajista arvioi kiireen ja työtahdin edelleen lisääntyneen, ja vain pari prosenttia arvioi kiireen vähentyneen. Kiireen kanssa samansuuntainen kehitys näkyy työn henkisen rasittavuuden kasvussa. Vaikka kielteinen kehitys onkin hidas-

tunut, kunta-ala poikkeaa epäedukseen muista työmarkkinasektoreista.

Koulujen, päiväkotien, vanhustenhuollon ja sairaaloiden työssä tarvittaisiin aina täysi miehitys, mutta tilapäisiin poissaoloihin ei saada sijaista, kun taas asiakkaita tai potilaita on jatkuvasti ylipaikoilla. Päiväkodeissa laitoshuoltajia ja keittiöhenkilökuntaa on vähennetty, ja työt ovat siirtyneet lisätöiksi lastenhoitajille. Toisaalta erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla työntekijöiden mahdollisuuksia toimia entisissään työtehtävissä kavennetaan perusteellisesti niin lainsäädännöllä kuin työorganisaatioiden käytäntöjä muuttamalla. Epätarkoituksenmukaisen työnjaon seurauksena on työtyytymättömyyttä, osaamisen haaskausta sekä jäykkiä ja hierarkkisia organisaatioita.

Arvostus, tunnustus ja reilu kohtelu auttavat jaksamaan

Kunnallisten palvelujen säilyminen 1990-luvun talouslamassa merkitsi paitsi palveluiden tehostamista myös pitkällistä tinkimistä henkilöstön työolosuhteista ja -ehdoista. Naisvaltaisen kunta-alan työntekijöiltä on odotettu pyyteettömyyttä ja omien tarpeiden työntämistä sivummalle yhteisen edun nimissä. Sen sijaan, että tästä olisi annettu tunnustus ja ajan myötä vastavuoroisesti palkittu työolosuhteita ja -ehtoja kohentamalla, henkilöstömenojen säästövaatimukset toistuvat vuodesta toiseen yleisestä talouskehityksestä riippumatta. Ilman väitteiden tueksi esitettyä näyttöä kuntien henkilöstöä päinvastoin jatkuvasti syyllistetään tehottomuudesta. Tutkimusten mukaan liian vähäinen työn palkitsevuus suhteessa kasvaviin työn vaatimuksiin ja työn edellyttämiin ponnistuksiin uhkaa sekä työmotivaatiota että työntekijän terveyttä.⁴

Kansalaiset arvostavat kuntien työaikoja, henkilöstön ammattitaitoa, lomaetuja, työolosuhteita sekä työpaikkojen pysyvyyttä.

Nykyinen ammattien arvostus ja palkkaus eivät tunnista erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluille tyypillisen, toisten tarpeista huolehtivan työorientaation merkitystä. Ei varsinkaan silloin, jos asiakkaan kohtaaminen vaatii kuunte-

lua, myötäelämistä tai auttamista ruumiillisista tarpeista huolehtimisesta. Eikä silloin, jos asiakkaan oma kyky ilmaista tarpeitaan on puutteellinen tai elämänhallinta on kadoksissa. On surullista, jos hoivatyön arvostuksen nostamiseksi ihmisten kohtaaminen halutaan sulkea ammatillistuneen työn ulkopuolelle ja korvata sitä hallintotyöllä sekä tek-

nisten apuvälineiden käytöllä. Tällainen toimintatapa ei edistä yhteiskunnan hyvinvointia eikä työelämässä kaivattua toiminnallista joustavuutta. Se merkitsi myös naisten työlle tyypillisen työorientaation mitätöimistä ja olisi todellinen vastaisku tasa-arvotyölle.

Ihmiset tarvitsevat kohtuullista turvallisuutta, tunnustusta työstään ja arvostavaa, reilua kohtelua. Ennen sanottiin, että työ tekijäänsä kiittää. Nyt korkea työetiikka usein vain lisää riittämättömyyden kokemusta ja pahentaa uupumusta siksi, että kiire ja kuormittavuus ovat vieneet mahdollisuuden kokea tyydytystä hyvin tehdystä työstä. On kohtuutonta, että juuri ne, joita erityisesti tulisi palkita vahvasta sitoutumisestaan, joutuvatkin kärsimään korkeasta työetiikastaan.

Työssä jaksaminen vaatii voimakkaita työyhteisöön ja työhön kohdistuvia toimenpiteitä, ei vain yksilöihin kohdistuvia työkykytoimia. Ei riitä, että peräänkuulutetaan työntekijöiden omaa valppautta tunnistaa liian kuormituksen riskit ja hoitaa niitä. Työelämässä on puututtava myös työpaineita, turvattomuutta ja kiirettä aiheuttaviin tekijöihin. Tarvitsemme ihmisiä säästäviä työyhteisöjä, jotka eivät turhaan kuluttaisi työntekijöitä. Jossain mitassa epävarmuutta ja muutoksia on

kuitenkin kyettävä sietämään. Työyhteisön kykyyn hallita muutoksia voidaan silti vaikuttaa samoilla toimilla, joilla parannetaan työhyvinvointia.

Vakuuttavaa näyttöä työhyvinvoinnin vaikutuksista

Terveille työyhteisöille ovat leimallisia hyvä työn hallinta, hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri. Hyvä työn hallinta pitää sisällään mahdollisuuden tehdä sisällöltään monipuolista työtä, vaikuttaa työnsä tekemisen tapaan, käyttää tietojaan ja taitojaan sekä osallistua työhönsä koskevaan päätöksentekoon. Yhteistoiminnallinen kehittäminen saa työn maistumaan. Tietojen käytön kääntöpuolena on huolehtiminen työn edellyttämästä ammatillisesta osaamisesta.

Hyvä johtaminen on ihmistä arvostavaa ja johdonmukaista. Oikeudenmukainen palkitseminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen sekä palaute siitä, miten on onnistuttu, kuuluvat hyvään johtamiseen.

Työpaikan hyvä sisäinen tiedonkulku, avoin vuorovaikutus sekä esimiehiltä ja työtovereilta saatava tuki edistävät hyvää työilmapiiriä. Tärkeää on niin ikään yhteisöllisyyden kokemus ja tunne siitä, että on työyhteisössä pidetty myös ihmisenä, ei vain käsiparina tai ajatus-ten tuottajana.

Vakuuttavan tutkimuksellisen näytön perusteella työyhteisöjen vaikutus työntekijöiden terveyteen on samaa suuruusluokkaa kuin keskeisten suomalaisten kansantautien riskitekijöiden kuten tupakoinnin, ylipainon, liikkumattoman passiivisuuden tai runsaan alkoholin käytön. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on työorganisaation tuloksellisuuden ja sosiaalisen pääoman muodostumisen voimnlähde. Se tekee mahdolliseksi tuloksellisen työkäyttäytymisen yksilötasolla, ja se on välttämätön edellytys sosiaalisen pääoman tärkeimmän ainesosan, luot-

Liian vähäinen henkilöstömäärä ja työtahdin kiristyminen kuormittavat kunta-alan työntekijöitä huolestuttavasti.

tamuksen, syntymiselle ja kehittymiselle.

Työhyvinvointi edesauttaa sairauspoissaolojen vähentämistä, työn tuloksellisuuden paranemista, parempaa työssä jaksamista sekä halua jatkaa työelämässä nykyistä pitempään. Kyse on siis työntekijöiden ja työnantajien yhteisestä edusta.

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ykkösasiaksi

Monet yritykset parantaa kunnallista työelämää ovat kaatuneet viimeisten kymmenen vuoden aikana yhteistoiminnallisuuden, keskinäisen luottamuksen ja pitkäjänteisyyden puuttumiseen. Monissa kunnissa henkilöstöasioiden painoarvo on vähäinen, ja ne on vastuutettu henkilölle, joiden kiinnostus ja osaaminen eivät tue henkilöstöasioiden hyvää hoitoa. Pienetkin kunnat ovat työnantajina kooltaan rinnasteisia vähintään keskikokoisiin yrityksiin, ja niihin verrattuna ero henkilöstöjohtamisen resursseissa ja laadussa saattaa olla huomattava yksityisten eduksi.

Monissa kunnissa meillä oleva henkilöstöstrategiatyö on oivallinen prosessi arvioida nykytilannetta ja tahtotilaa johtamisen, uuden henkilöstön rekrytoinnin, osaamisen, kannustavan palkitsemisen ja työhyvinvoinnin suhteen. Vaikka itse henkilöstöstrategia on poliitikkojen hyväksymä ja johdon työvälineeksi tarkoitettu asiakirja henkilöstötyön kehittämiseksi, sen laadinta ja hyväksyntä tiiviissä yhteis-



Tuire Santamäki-Vuoren mielestä paras keino parantaa kunnallista työelämää on henkilöstöstrategioiden laatiminen yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.

työssä henkilöstöjärjestöjen kanssa on työn onnistumisen edellytys. Tähän tavoitteeseen eivät valitettavasti kaikki kunnat ole yltäneet.

VIITTEET

¹ Kunnallisanalyyttämässäätiö (2001), Kansalaismielipide ja kunnat, Ilmapuntari 2001, Polemia-sarjan julkaisu 43, Vammala.

² Kunnallinen työmarkkinalaitos (2001), Kunta-alan palkkatasoselvitys, Helsinki.

³ Työministeriö (2001), Työolobarometri, Lokakuu 2001, Ennakkotietoja, Helsinki.

⁴ M. Kivimäki & J. Vahtera & M. Elvainen & M. Virtanen (2002), Rakenteelliset muutokset ja tehostaminen, julkaisussa J. Vahtera & M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) (2002), Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, Helsinki: Työterveyslaitos.