

Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä

**Oikea resursointi, osaamisen varmistaminen
ja uudistusten tukeminen palkkauksellisesti,
muistio 8.7.2008**

Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä

Oikea resursointi, osaamisen varmistaminen ja uudistusten tukeminen palkkauksellisesti

Kunnallinen työmarkkinalaitos on tehnyt kesällä 2008 muistion "Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä". KT ja kunta-alan palkansaajajärjestöt ovat muistiosta yksimielisiä. Se on laadittu oppaaksi tukemaan palvelutuotannon tuloksellisuutta edistäviä tehtävä- ja työnjakouudistuksia työyhteisöissä.

Sisällys

- 1 Yhteenveto
- 2 Tehtävien ja työnjakojen uudistamisen tavoite
- 3 Lainsäädäntö tehtävämuutosten kannalta
 - 3.1 Terveydenhuollon ammatinharjoittamislainsäädäntö
 - 3.2 Muu kelpoisuusnormisto
 - 3.3 Virkojen ja tehtävien sisältöjen ja kelpoisuuksien määrittely ja ajan tasalla pitäminen
- 4 Osaamisen ja suorituksen johtaminen käytännössä, osaamiskartoitus ja tehtävämuutokset
- 5 Henkilöstön osaamisen varmistaminen
- 6 Tehtävämuutosten tukeminen palkkauksellisesti
 - 6.1 Tehtävien ja tehtäväkohtaisen palkan välinen sidonnaisuus
 - 6.2 Muutoksissa huomioitavia eräitä palkkapolitiittisia periaatteita
- 7 Neuvottelu- ja sopimismenettelyt tehtävämuutoksissa
 - 7.1 Yhteistoimintamenettely
 - 7.2 Tehtävien muuttaminen ja muutoksista sopiminen
 - 7.3 Tiedon varmistaminen muuttuvista tehtävistä ja vastuista
- 8 Suunnitelma muutoksen läpiviemiseksi

Tehtävien ja työnjakojen muutokset terveydenhuollon ja työelämän kehityksessä

1 Yhteenveto

Lääketieteen, teknologian ja hoitokäytäntöjen jatkuva kehittyminen tarkoittaa myös terveydenhuollon henkilöstön töiden jatkuvaa kehittymistä. Tämä on osa työelämän arkipäivää terveydenhuollossa ja muilla sektoreilla. Uudistuvien toimintojen edellyttämät uudet osaamisvaatimukset varmistetaan jatkuvalla ammatillisella täydennyskoulutuksella. Erityisenä haasteena on henkilöstön riittävän laaja-alaisen ja spesifisen osaaminen ylläpitäminen samanaikaisesti.

Laajemmat tehtävä- ja työnjakomuutokset ovat johdettavissa palvelu- ja henkilöstöstrategioista ja ulottavat vaikutuksensa useisiin työntekijöihin ja eri ammattiryhmiin, mahdollisesti koko työyhteisöön. Muutokset voivat liittyä organisaatiouudistuksiin (esim. kuntarakenneuudistus) tai yksinomaan palvelutarpeista ja henkilöstön osaamisen paremmasta hyödyntämisestä esiin nousseisiin vaatimuksiin.

Merkittävämmät muutokset työn organisoinnissa eli työtehtävissä ja töiden ja työtilojen järjestelyissä ym. kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin. Henkilöstön varhainen osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin ovat osa menestyksellistä muutosjohtamista.

Muutosten läpivienti edellyttää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta mm. henkilöstön lisäkoulutustarpeiden selvittämiseksi ja toteuttamiseksi ennen muutosten läpivientä. Tavoitteena on koko henkilöstön osaamisen mahdollisimman hyvä hyödyntäminen terveydenhuollon palvelutuotannossa. Samalla mahdollistuvat henkilöstön entistä mielekkäämmät työkokonaisuudet ja urala eteneminen vaativampiin tehtäviin.

Palkka on keskeinen johtamisen väline, jolla voidaan motivoida henkilöstöä ja ohjata henkilöstön toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan ja lisätä näin tuloksellisuutta. Merkittävät tehtävämuutokset edellyttävät aina myös henkilöstön työn vaativuuden uudelleen arviointia työn kokonaisvaativuuden ja siitä seuraavien palkkauksellisten muutosten selvittämiseksi. Muutokset ja niiden vaikutukset palkkaan arvioidaan kaikilla ryhmillä yhteismitallisesti ja yhdenmukaisin perustein. Työn kokonaisvaativuuden muuttuessa olennaisesti kyseessä on KVTES:een perustava ns. ehdoton palkantarkistus. Muissa tilanteissa palkankorotus on harkinnanvarainen. Työnantajan kannattaa kuitenkin tukea palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävien, merkittävien työnjako- ja tehtävämuutosten aikaan saamista ja läpivientä myös palkkauksellisesti. Oikeudenmukaiseksi koettu palkka ja palkkakehitys on merkittävä kannustin yksilön tavassa tehdä työtään ja halussa kehittää osaamistaan sekä työssä pysymisen ja työhön hakeutumisen suhteen.

2 Tehtävien ja työnjakojen uudistamisen tavoite

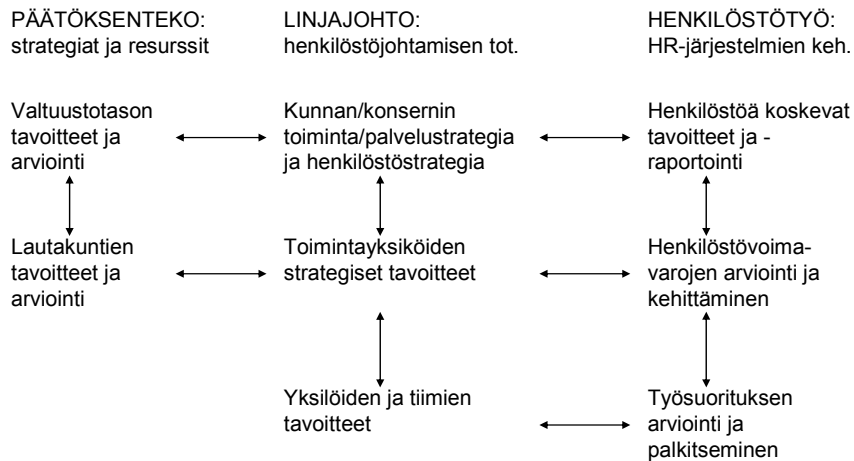
Terveydenhuollon henkilöstön tehtävien ja työnjaon uudistamisessa on kyse koko työyhteisön toiminnan kehittämisestä siten, että toiminta ja tehtävät järjestetään tarkoituksenmukaisella tavalla hoidon kokonaisuuden ja eri ammattiryhmien välisen yhteistyön ja osaamisen näkökulmasta.¹ Samalla parannetaan eri yksiköiden, ammattiryhmien ja yksittäisten työntekijöiden työmäärän hallittavuutta ja oman työn hallintaa. Kyseessä on koko "hoitoketjun" tehtävien uudelleenarviointi ja uudistaminen, joka ulottaa vaikutuksensa lääkärin/hammaslääkärin ja ammattikorkeakoulutasoista osaamista vaativien ammattiryhmien kuten sairaanhoitajien, terveydenhoitajien ja suuhygienistien välisiin, koulutetun hoitohenkilöstön keskinäisiin (esim. sairaanhoitajat ja perus-/lähihoitajien) sekä koulutetun hoitohenkilöstön ja avustavan henkilöstön välisiin tehtävä- ja työnjakoihin.

Kun kysymyksessä on sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön ja tehtävien uudelleenorganisointi, esim. kansanterveyslaissa tarkoitetun kotisairaanhoidon ja sosiaalihuoltolaissa tarkoitetun kotipalvelun yhdistäminen kotihoidoksi, tulee työnjakotarkastelussa olla mukana kaikki palveluprosessiin osallistuvat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmät. Esim. yhdistetyssä kotihoidossa ei kaikkien toimintaan osallistuvien ammattiryhmien, kuten esim. lähihoitajien, osalta ole käytännössä edes mahdollista erottaa, ovatko tehtävät terveydenhuollon vai sosiaalihuollon piiriin kuuluvia.

Uudistuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa kiinnitetään huomiota erityisesti prosessien johtamiseen, so. siihen, että oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa oikean aikaan ja henkilöstöresurssit ovat kulloiseenkin tilanteeseen oikein mitoitettut.

¹ Ks. STM:n selvityksiä 2005:21, Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa; STM:n työryhmämuistioita 2002:3, Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi; STM:n muistio 20.6.2002 no 974/15/07/2000, Terveydenhuollon ammattihenkilöiden neuvottelukunnan ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulututkintojen jaosto, Tehtäväsiirroista ja tehtäväkuvien laajentamisesta terveydenhuollossa.

Eri toimijoiden tehtävät strategisessa henkilöstöjohtamisessa



Lähde: KT/Terttu Pakarinen

3 Lainsäädäntö tehtävämuutosten kannalta

3.1 Terveydenhuollon ammatinharjoittamislainsäädäntö

Terveydenhuollon ammattihenkilöiden kelpoisuutta ja toimintaa säänteleviä keskeisimpiä säännöksiä ovat laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1004 ja 564/1994). Laissa on ammattihenkilöt ryhmitelty ns. laillistettuihin (esim. lääkärit ja sairaanhoitajat) ja ns. nimikesuojattuihin (esim. lähihoitaja).

Ammattihenkilölain mukaan laillistettu tai nimikesuojattu ammattihenkilö on oikeutettu toimimaan asianomaisessa ammatissa ja käyttämään asianomaista ammatinimikettä. Laissa ei ole määritelty ammattihenkilöiden tehtäviä, ei rajoitettu tehtäviä vain joidenkin ammattihenkilöiden hoidettavaksi eikä puuttu esim. hoitohenkilöstön tai hoitohenkilöstön ja lääkärien väliseen työnjakoon eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Parikka

8.7.2008

Ammattihenkilölain mukaan voivat laillistetut ja nimikesuojatut tehdä toistensa tehtäviä, ja nimikesuojattujen ammateissa voivat toimia muutkin riittävän ammattitaidon omaavat. Taudinmääritys ja lääketieteellisestä tutkimuksesta ja hoidosta päättäminen lääkkeenmääräämisoikeuksineen ovat ammattihenkilölaissa rajoitettu vain lääkärin ja hammaslääkärin tehtäviksi².

Alakohtaisissa erityislaeissa on mm. lääkärin ja muiden terveydenhuollon ammattihenkilöiden tehtävistä lisäksi erityissäännöksiä.³ Kansanterveyslain 15 b §:ssä tarkoitetun hoidon tarpeen arvioinnin voi tehdä vain em. ammattihenkilölain piiriin kuuluva ammattihenkilö. Terveydenhuollon opiskelijoiden oikeudesta toimia tilapäisesti laillistetun ammattihenkilön tehtävissä on erityissäännökset ammattihenkilöasetuksessa.⁴

Käytännön työelämässä terveydenhuollon henkilöstön tehtävät määräytyvät kunkin tosiasiallisen ammattitaidon ja osaamisen mukaan. Alan tutkinto antaa valmiudet ao. ammatin ydinalueen osaamiseen⁵. Ammatillisia valmiuksia syvennetään ja laajennetaan tarpeen mukaan käytännön ammattikokemuksen, perehdyttämisen sekä täydennys- ja muun lisäkoulutuksen avulla.

3.2 Muu kelpoisuusnormisto

Terveydenhuollon johtamis- ja esimiestehtävissä toimivien erityisistä kelpoisuuksista ei ole säädetty lailla, vaan paikallisesti kuntien johtosäännöissä ym.

Jos pääasiassa hallinnollista johtamis- ja esimiestyötä tekevä osallistuu myös kliiniseen potilastyöhön, hänellä tulee olla terveydenhuollon ammattihenkilölaissa säädetty pätevyys.⁶ Terveydenhuollon ammattihenkilön toimissa sosiaalihuollossa terveydenhuollon tehtävissä sovelletaan myös tällöin

² Esim. ammattihenkilölaissa säädettyjen lääkintölaillisten todistusten ja lausuntojen kirjoittaminen kuuluu lääkärin yksinoikeuksiin silloin, kun ne sisältävät selvitystä vain lääkärin suoritettaviksi rajatuista tehtävistä.

STM:ssä on vireillä ammattihenkilölain muutos, jonka mukaan eräitä lääkäreille kuuluvia tehtäviä voisivat tehdä myös koulutetut hoitajat (esim. rajoitettu lääkkeenmääräämisoikeus). Suunnitteilla olevat muutokset perustuvat terveydenhuollon eri henkilöstöryhmien keskinäistä työnjakoa koskeviin kokeiluihin.

³ Esimerkkeinä alakohtaisista laeista voidaan todeta mm. potilaan hoitoon ottamista ja hoidosta päättämistä koskevat kansanterveyslain 17 §, erikoissairaanhoitolain 31 ja 33 § ja mielenterveysliian 11–12 § sekä säteily- ja lääkelainsäädäntö (ks. myös esim. virnaomaisohjeena lääkehoitoa koskeva lääkintöhallituksen yleiskirje 1929/1987 siltä osin kuin sen voidaan katsoa olevan edelleen voimassa).

⁴ Katso terveydenhuollon ammattihenkilölain 2 §:n 3 momentti ja 1.6.2008 voimaan tulleet ammattihenkilöasetuksen 3–3f § (104/2008) sekä em. säännöksiä koskeva STM:n muistio 28.1.2008 ja Kuntatyöntantaja-lehden 1/2008 artikkeli.

⁵ Tutkinnon tuottamaa osaamista voidaan arvioida esim. koulutusohjelmien, opetussuunnitelmien ja tutkinnosta mahdollisesti laadittujen osaamiskuvausten avulla (OPM 2001).

⁶ Tutkintojärjestelmien uudistuminen voi aiheuttaa sekaannusta henkilön kelpoisuuden suhteen. Esim. ylempi ammattikorkeakoulututkinto "sairaanhoitaja, ylempi AMK", voi olla myös henkilöllä, joka ei ole laillistettu sairaanhoitaja eikä siis ole kelpoinen sairaanhoitajan tehtäviin, ks. Kuntatyöntantaja-lehden 1/2007 artikkeli: Kelpoisuus sairaanhoitajan tehtäviin.

Parikka

8.7.2008

terveydenhuollon ammattihenkilölakia.⁷ Jos kyse on sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisestä hallinnollisesta johtamistehtävästä, tulee sovellettavaksi myös laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista.

Muutosprosessin yhteydessä on terveydenhuollon johdon ja esimiesten kelpoisuuksien ym. ohella syytä kiinnittää huomiota myös siihen, että johto- ja esimiestehtävissä toimivien määrä on oikeassa suhteessa alaisen henkilöstön määrään, jotta esimiestyöstä voidaan suoriutua tavoitteiden mukaisesti. Lähiesimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstön motivoinnin kannalta. Perinteisten esimiestehtävien ohella ovat lähiesimiesten tehtäviin vakiintuneet mm. säännönmukaisten kehityskeskustelujen käyminen, henkilöstön työsuorituksen arviointi ja arviointiin perustuvien palkitsemisjärjestelmien soveltaminen käytännössä. Johtamis- ja esimiestyö on yhä useammin päätoiminen tehtävä.

3.3 Virkojen ja tehtävien sisältöjen ja kelpoisuuksien määrittely ja ajan tasalla pitäminen

Kukin työnantaja päättää viroille ja työsopimussuhteisille tehtäville etukäteen kelpoisuusvaatimukset kuhunkin virkaan tai tehtävään kuuluvien, etukäteen tiedossa olevien tehtäväkokonaisuuksien perusteella (so. mitkä tehtäväkokonaisuudet tyyppittävät ao. virkaa/tointa ja millaista koulutusta ao. tehtäväkokonaisuudet pääasiallisesti edellyttävät) mm. terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskevan lain säännökset huomioon ottaen. Kelpoisuusvaatimuksia ei voida ratkaista vain yksittäisten tehtävien perusteella, ellei kyseessä ole nimenomaan vain jollekin ammattiryhmälle laissa rajattu tehtävä.

Virkojen ja tehtävien muodolliset kelpoisuusehdot voi olla säädetty laissa, asetuksessa, johtosäännössä, viran perustamispäätöksessä taikka työnantaja on voinut asettaa niitä esim. hakuilmoituksessa. Työnantajan tehtävässä edellyttämä kelpoisuus voi ilmetä myös esim. työsopimuksesta. Työnantaja ei voi poiketa lakisääteisistä kelpoisuusehdoista lievempään suuntaan, mutta voi kyllä tiukentaa kelpoisuuksia esim. omassa johtosäännössään.

Virkojen ja tehtävien muodolliset kelpoisuusehdot on syytä asettaa yleisellä tasolla siten, ettei niitä tarvitse organisaatio-, tehtävä ja koulutusjärjestelmien muutosten myötä jatkuvasti muuttaa. Valinnan suorittava viranomaisena voi tarpeen mukaan täsmentää kelpoisuuksia esim. hakuilmoituksessa.

Liian yksityiskohtaiset ja kapea-alaisten kelpoisuusehdot vaikeuttavat henkilöstön tehtävien ja työnjaon uudistamista ja henkilöstön uralla etenemistä vaativampiin tehtäviin. Ne voivat myös vaikeuttaa ulkoista rekrytointia ja rajoittaa valinnan suorittavan viranomaisen mahdollisuutta valita kulloiseenkin tehtävään parhaiten soveltuva henkilö. Vanhentuneet ja epäselvät kelpoisuusvaatimukset tulkintaongelmiseen voivat myös johtaa turhiin muutoksen-

⁷ Mikäli taas terveydenhuollon ammattihenkilö toimii sosiaalihuollon tehtävissä (esim. vanhainkodin johtajana tai kotipalvelun lähihoitajana), hänen tulee täyttää sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa (272/2005) säädetyt kelpoisuudet.

Parikka

8.7.2008

hakuihin hidastaen tehtävän täyttöprosessia ja pitkittäen näin tarpeettomasti määräaikaisen työvoiman käyttöä.

Työyhteisön⁸ kehittämiseen kuuluu määräjain myös sen tarkastelu, miten hyvin olemassa olevat "vakanssit", niihin kuuluvat nimikkeet, tehtävät ja kelpoisuudet sekä keskinäiset työnjaot vastaavat työyhteisön nykyisiä tarpeita ja mitä muutoksia pitäisi lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä tehdä, jotta työyhteisö toimisi mahdollisimman tuloksellisesti. Tapahtuneita muutoksia voidaan havaita myös esim. kehityskeskustelujen ja työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä.

Kun olennaisia muutoksia havaitaan, on perusteltua arvioida niiden tosiasiallista tarvetta, tarkoituksenmukaisuutta ja pysyvyyttä esim. siten, että jos ao. tehtävään palkattaisiin uusi henkilö, millaisen koulutuksen ja kokemuksen omaavaa siihen haettaisiin. Esim. työntekijällä oleva, tehtävässä edellytettyä korkeampi koulutus tai hänen myöhemmin hankkimansa lisäkoulutus taikka kunnan organisaation kehitys ym. ovat voineet johtaa käytännössä siihen, että em. työntekijän hoitaman tehtävän tehtäväkokonaisuus on muuttunut perustamisajankohdasta eivätkä tehtävän nimike ja siinä edellytetty kelpoisuus enää vastaa ao. tehtävän tosiasiallisesta luonnetta ja pääasiallista tehtäväkokonaisuutta. Tällöin on aiheellista toteuttaa työyhteisön toimivuuden kannalta tarpeelliseksi ja pysyviksi todetut muutokset.

4 Osaamisen ja suorituksen johtaminen käytännössä, osaamiskartoitus ja tehtävämuutokset

Henkilöstöjohtamista tarkastellaan nykyisin yhä enemmän osaamisen pohjalta.⁹ Osaamisen merkitys on kasvanut palvelutuotannon kehittämisessä. Siksi osaamisen johtamisen tulee lähteä liikkeelle kunnan strategiatyöstä¹⁰, jolloin määritellään, millä osaamisella palvelut tuotetaan koko kunnan tasolla, työyhteisöissä ja työntekijän osalta. Osaamista voidaan rekrytoida työyhteisön sisältä tai ulkopuolelta.

Osaamisstrategian toteutumisen kannalta hyviä käytäntöjä ovat kehitystavoitteiden ja seurannan kytkeminen toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon sekä henkilöstön osallistuminen osaamisrakenteen laadintaan. Osaamisen arviointi on otettu huomioon tuloksellisuuden arvioinnissa käytetyssä tasapainotetun mittariston mallissa henkilöstön aikaansaannoskyky -osiossa.

⁸ Työyhteisön kehittämistarpeita selvitettyäessä "työyhteisö" on käsitettävä laajempänä kokonaisuutena kuin vain yksikkö tai osastokohtaisena.

⁹ Strategisen osaamisen johtaminen, Kirjavainen ym., Edita 2000; Työhyvinvointi tuloksetekijänä, Ojala ym., WSOYpro 2003; Henkilöstöjohtaminen, Strömmer, Edita 1999; Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat, Suurnäkki, TTK 2002; Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, Suurnäkki, TTK 2006; Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Viitala, Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44, Vaasan yliopisto 2002; Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Viitala, Infor 2005; Osaamisen johtaminen kuntasektorilla, Kuntaosaaja 2012, Efeko 2005.

¹⁰ Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kannanotto 14.3.2007; Kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus, Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla, KT 2005; Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle, KT:n yleiskirje 11/2007.

Parikka

8.7.2008

Kehityskeskustelut¹¹ esimiehen kanssa kunkin yksilön oman osaamisen arvioimiseksi, osaamistavoitteiden määrittelemiseksi ja tulosten seuraamiseksi ovat työpaikkakokousten tai tiimien lisäksi keskeisiä vuorovaikutusfoorumeita osaamisen kehittämisessä. Jokainen vastaa itse oman kehityssuunnitelman toteutumisesta, mutta oppiminen voidaan mahdollistaa monimuotoisilla henkilöstön kehittämisen menetelmillä. Henkilöstön kehittämisessä suuntana on kehittää lähellä työtä olevia työssäoppimisen malleja ja menetelmiä.

Henkilöstön osaamisen kehityssuunnitelmissa on erityisen tärkeää varmistaa kunnallisten työyhteisöjen toimintaympäristön muutoksista johtuva oppimisen mahdollisuus ja toisaalta osaamisen käyttömahdollisuudet. Osaamisen käyttömahdollisuuksia voidaan lisätä haastavilla tehtävillä, urakehityksen suuntaamisella myös uraa laajentaviin ja uudistaviin tehtäviin. Tämä voi tapahtua esim. henkilöstön liikkuvuutta edistävien henkilöstön kehittämisen menetelmien kuten henkilöstön kanssa yhteisymmärryksessä toteutetun työkierron avulla¹².

Henkilöstön kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tuloksen ja laadun kehittymisenä ja viime kädessä talouden parantumisena. Tehtävän vaatimaa osaamista voidaan pitää perusteena palvelussuhteelle ja palkitsemiselle. Organisaation toiminnan laatua varmistaa myös perehdyttämissuunnitelma, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti ajan tasalla. Siinä määritellään kuka, miten, missä ja millä välillä perehdyttää uuden työntekijän tai uuteen työhön tai työpaikkaan siirretyn työntekijän. Perehdyttämisestä on vastuussa lähin esimies. Osaamisen kehittämisestä on seurauksena myös hyvinvoinnin parantuminen, koska mahdolliset uudet työtehtävät ja henkilön osaaminen vastaavat toisiaan.

Henkilöstösuunnittelun piiriin voidaan lukea myös työn suunnittelu, joka on työn tai tehtävän kuvan laatimista. Vuosittain muotoutuva henkilöstösuunnitelma on yksi palvelustrategian ohjauksen apuväline.

Henkilöstön kehittäminen on osa laajempaa osaamisen kehittämisjärjestelmää, johon kuuluvat osaamisstrategioiden määrittely, osaamiskartoitus (tarvittavien osaamisten erittely ja arviointi), kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut.

¹¹ Valmennusvihko kehityskeskusteluihin, Efeko Oy 2006; Esimies- ja alaiskeskustelu, Ukkonen, WSOY 1990; Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä (väitöskirja), Wink, Tampereen yliopisto.

¹² Katso lisäksi kohdan 7 selostus henkilön tehtävien eräistä muuttamisedellytyksistä.

Tehtävärakenteiden muutos henkilöstöjohtamisen näkökulmasta



Perustuu Kätevä-hankkeen suorituksen johtamisen teoreettiseen malliin (TKK/Virpi Karppinen)

Henkilöstöraportoinnilla kuvataan ja seurataan henkilöstövoimavarojen tilaa. Sen on tarkoituksena luoda kuvaa siitä, miten vahvalla pohjalla organisaation menestyminen on tulevaisuudessa. Raportin avulla seurataan henkilöstön rakennetta, kustannuksia ja laatua sekä niiden kehittymistä. Henkilö- ja urasuunnittelujärjestelmä koskee henkilöstön hankintaa, kehittämistä ja palkintaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kunnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmän keskeisiä osatekijöitä.

Urakehityksellä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yksilö etenee työhön liittyvien vaiheiden kautta. Organisaation urajärjestelmään vaikuttavat monet tekijät, kuten

- työn muotoilu
- palkitsemisjärjestelmät
- rekrytoinnin ja henkilövalinnan prosessit
- henkilöiden lähtemiseen liittyvät menettelytavat
- henkilökiertoon ja ylentämiseen liittyvät menettelytavat
- koulutuksen ja kehittämisen jakautuminen.

5 Henkilöstön osaamisen varmistaminen

Työnantaja, ensisijassa ao. esimies, vastaa siitä, että palveluksessa olevaa henkilöstöä käytetään vain tehtävissä, mihin kunkin ammattitaito eli koulutus ja kokemus riittävät. Samalla lähtökohtana on eri henkilöstöryhmien osaamisen mahdollisimman tehokas ja laaja-alainen hyödyntäminen koko palvelutuotannossa.

Parikka

8.7.2008

Kansanterveys-, erikoissairaanhoido- ja sosiaalihuoltolaeissa on asetettu työnantajalle henkilöstön täydennyskoulutusvelvoite. Terveystuon ammatihenkilölaissa on myös ammatihenkilöille itselleen asetettu velvollisuus ammatitaitonsa ylläpitämiseen.¹³

Tehtävien ja työajan muutokset terveydenhuollossa edellyttävät aina henkilöstön osaamisen varmistamista ennen muutosten toteuttamista. Lisäkoulutuksentarve arvioidaan tapauskohtaisesti. Muutosten laajuudesta riippuen kyseeseen voivat tulla työpaikkakoulutuksena annettava perehdytys muuttuviin tai uusiin tehtäviin tai muu ammatillinen lyhyt- tai pitkäkestoinen täydennyskoulutus¹⁴. Kyseeseen voi tulla myös muu ammatillinen lisäkoulutus jatkokoulutuksesta aina uudelleen koulutukseen. Vaadittua osaamista voidaan tarvittaessa varmistaa mm. työpaikkakohtaisin näytöin ja kokein taikka tutkin- tojärjestelmiin sisältyvin näyttötukinnoin tai erikostumisopinnoin.

Säännönmukaiset kehityskeskustelut, joissa arvioidaan henkilöstön osaamista ja ennakoidaan strategialähtöisesti tulevia osaamistarpeita, antavat osaltaan hyvää tietopohjaa tehtävä- ja työnjakomuutoksille ja niiden edellyttämille henkilöstön koulutustarpeille. Muita tietolähteitä ovat mm. kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin perustuvat henkilöstösuunnitelmat, henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja osaamiskartoitukset sekä henkilöstökertomukset.¹⁵

¹³ Terveystuon ammatihenkilölain 18 §, kansanterveystuonlain 41 § (992/2003), erikoissairaanhoidotlain 10 § (993/2003), STM:n asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (1194/2003) ja sosiaalihuoltotlain 53 § (50/2005); KT:n yleiskirjeet 11/2004 ja 17/2006 sekä STM:n oppaat 2004:3 ja 2006:6 sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta.

Ks. myös syksyllä 2008 voimaan tuleva uusi Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus, joka korvaa Kunnallista henkilöstökoulutusta koskevan sopimuksen (kirjassa Yhteistoiminta ja henkilöstön kehittäminen, KT 200)5).

¹⁴ Ammatillisella täydennyskoulutuksella tarkoitetaan ammattia tukevaa, suunnitelmallista, tarvelähtöistä, lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta, jonka tarkoituksena on ylläpitää, ajantasaistaa ja lisätä työntekijän ammatitaitoa ja osaamista välittömässä ja välillisessä työssä potilaiden ja asiakkaiden kanssa.

¹⁵ Henkilöstösuunnitelma vastaa kysymyksiin, mihin henkilöstöä tarvitaan, mitä ja millaista henkilöstöä tarvitaan sekä mitä palvelut edellyttävät henkilöstörakenteelta ja henkilöstön osaamiselta. Henkilöstön kehittämissuunnitelma taas vastaa kysymyksiin, mille osaamisella palvelut tulevaisuudessa rakentuvat, miten varmistetaan osaamisen kehittyminen ja mitä osaamista meillä nyt on ja mitä pitäisi olla.

Parikka

8.7.2008

Osaamisen ennakointi

Tarvittava osaaminen 2–5 vuoden aikajänteellä	Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelma
– Osaaminen, jota vaalittava ja säilytettävä	– Henkilöstösuunnitelma
– Osaaminen, jota kehitettävä	– Kehittämissuunnitelma ja henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat
– Poistuva osaaminen, jota ei korvata – Toiminnan edellyttämä uusi osaaminen – Poistuva ja tarpeellinen osaaminen, joka on korvattava	– Rekrytointisuunnitelma: huomioidaan tehtävien vaatiman osaamisen kertymiseen tarvittava aika uusilla henkilöillä – Osaamisinvestointien kustannuslaskelma
Perustana palvelustrategiat	

Lähde: Viitala 2005, mukailen.

6 Tehtävämuutosten tukeminen palkkauksellisesti

6.1 Tehtävien ja tehtäväkohtaisen palkan välinen sidonnaisuus

Kun työntekijöiden tai viranhaltijoiden tehtäviä merkittävämmiin muutetaan, tulee KVTES:n palkkausluvun 5 §:n 1 momentin perustella myös po. henkilöstön työnkuvaukset tarkistaa muuttuneen tilanteen mukaisiksi, ja arvioida työn vaatavuus uudelleen työn kokonaisvaativuudessa tapahtuneiden muutosten selvittämiseksi. Samalla selvitetään muutosten vaikutukset tehtäväkohtaisiin palkkoihin.

Työntekijän työn kokonaisvaativuuden lisääntyessä olennaisesti korotetaan hänen tehtäväkohtaista palkkaansa muuttuneita tehtäviä vastaavaksi KVTES:n palkkausluvun 5 §:n 2 momentissa tarkemmin määrättyllä tavalla. Palkankorotus on tällöin pakollinen, ellei viranhaltijan tai työntekijän palkka jo poikkeuksellisesti ole uuden vaativuuden edellyttämällä tasolla. Näin voi olla tilanne esim. organisaatiouudistusten yhteydessä, jossa palkkojen yhdenmukaistamisprosessi on vasta meneillään.

Muissa tilanteissa palkkorotus on harkinnanvarainen. Työnantajan kannattaa kuitenkin tukea palvelutuotannon tuloksellisuutta edistävien, merkittävien työnjako- ja tehtävämuutosten aikaan saamista ja läpivientiä myös palkkauksellisesti. Tämä on todettu myös sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön palkkahinnoitteluja koskevien KVTES:n liitteiden 3–5 soveltamisohjeissa.¹⁶

Palkitsemisjärjestelmä – palkkausjärjestelmä sen osana – viestii voimakkaasti työnantajan asettamien tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä työyhteisössä, yhteisön arvoista ja arvostuksista sekä henkilöstön toivotusta ja ei toivotusta työkäyttäytymisestä. Työnantajan käytännössä harjoittama palkkapoli-

¹⁶ Katso tarkemmin KVTES:n palkkausluvun 5 §:n 1 momentin soveltamisohje 4, Tehtäväkuvaus, ja terveydenhuollon henkilöstön palkkahinnoittelua koskevan liitteen 3 soveltamisohje, Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjaonmuutokset, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelu- ja päivähoidon henkilöstöä koskevien palkkahinnoitteluliitteiden 4 ja 5 vastaavat soveltamisohjeet, Toimintojen uudelleenjärjestelyt ja tehtäväjärjestelyt.

Parikka

8.7.2008

tiikka on siis henkilöstölle myös viesti siitä, miten tärkeänä työnantaja näkee organisaation toivomat tehtävien uudelleenjärjestelyt. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkakehitys yhdistettynä tarkoituksenmukaiseksi koettuun työn uudelleen organisointiin koetaan myös uralla etenemisenä, vaikka perinteiset hierarkiset etenemismahdollisuudet olisivatkin vähäisiä.

6.2 Muutoksissa huomioitavia eräitä palkkapolitiittisia perusteita

Kunta-alan palkkausjärjestelmän tavoitteena on palkan mahdollisimman hyvä yksilövastaavuus: Kunkin työntekijän ja viranhaltijan tehtäväkohtainen palkka vastaa mahdollisimman hyvin hänen työnsä vaativuutta ja henkilökohtainen lisä hänen henkilökohtaista osaamistaan ja työsuoritustaan. Tehtävämuutoksiin perustuvat palkantarkistukset toteutetaan pääsääntöisesti työntekijän tehtäväkohtaisen palkan korotuksena. Kyse on yksilöratkaisusta, mutta tehtävämuutokset ja niiden vaikutukset työn vaativuuteen ja palkkaan tulee arvioida eri henkilöstöryhmillä yhteismitallisesti ja yhdenmukaisin perustein¹⁷ kunnassa käytössä olevaa arviointijärjestelmää käyttäen ja siitä riippumatta, seuraako muutoksista ehdoton vai harkinnanvarainen palkantarkistus.

Työn vaativuuden arvioinnissa vertailukohteena ovat asianomaisen työnantajan työt, esim. ao. kunnan palveluksessa olevan hoitohenkilöstön työt, eivätkä esim. hoitohenkilöstön työt yleensä Suomessa. Hoitohenkilöstön tehtävät myös vaihtelevat työnantajakohtaisesti merkittävästi, ja samoin vaihtelevat palkitsemisstrategiat ja palkkausjärjestelmät. Näin ollen yhden kunnan palkkaratkaisua ei voikaan käyttää automaattisena esimerkkinä – myönteisenä tai kielteisenä - toisen kunnan palkkaratkaisulle.¹⁸

Kun palkankorotuksen perusteena on työntekijän tai viranhaltijan parantunut ammatinhallinta tai työsuoritus, korotus suoritetaan henkilökohtaisen lisän

¹⁷ Tätä edellyttävät KVTES:n palkkausluvun 5 §:ssä todettu työn vaativuuden arvioinnissa noudatettava objektiivisuusperiaate sekä työsopimus- ja viranhaltijalaeissa säädetyt henkilöstön tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteet.

¹⁸ Joissakin kunnissa on tehtävämuutosten yhteydessä (lähinnä joissakin tehtäväsiirroissa lääkäreiltä hoitohenkilöstölle) otettu käyttöön suoriteperusteisia korvauksia tehtäväkohtaisen palkankorotuksen asemasta. Suoriteperusteiset korvaukset eivät kuulu suoraan tehtäväkohtaiseen eivätkä henkilökohtaiseen palkanosaan, mutta sisältävät kummankin palkanosan elementtejä: toimenpiteestä maksettavan palkkion suuruus määräytyy toimenpiteen vaativuuden mukaan palkkioiden kokonaismäärän riippuessa työntekijän työsuorituksesta eli ammatinhallinnan mukanaan tuomasta nopeudesta ym. Myös suoritepalkkoina ym. maksettava palkanosa täytyisi pystyä ottamaan huomioon mm. samaan hinnoitteluryhmään kuuluvien palkkoja vertailtaessa, mikä edellyttää vertailumenetelmän rakentamista.

Suoriteperusteisten korvausten etuna on se, että niillä saadaan aikaan haluttuja tuloksia (esim. joidenkin toimenpiteiden selvä lisääminen), mutta ongelmana se, että väärin rakennettuna ne ohjaavat toimintaa väärään suuntaan. Suoriteperusteisia korvauksia suunniteltaessa onkin tärkeää selkeä tavoiteasetanta, so. mitä järjestelmällä halutaan saada aikaan, ja seurantajärjestelmä. Ennen suoriteperusteisten korvausten käyttöön ottoa on syytä laatia käytettävissä olevia potilas- ym. tilastotietoja hyväksi käyttäen arviot mm. suoritteiden määrästä ja niiden odotettavissa olevasta kehityksestä sekä siitä, kuinka suureen palkanosaan järjestelmän odotetaan johtavan. Lisäksi on varauduttava siihen, että järjestelmää kehitetään mm. teknologian ja hoitokäytäntöjen kehityksen myötä.

Parikka

8.7.2008

korotuksena. Henkilökohtaista lisää ei voida käyttää työntekijöiden tai viranhaltijoiden peruspalkoissa mahdollisesti ilmenevien puutteiden tai vääristymien korjaamiseen, vaan työntekijöiden ja viranhaltijoiden peruspalkat tulee saattaa keskenään oikeaan järjestykseen työn vaativuuden mukaan. Mikäli työntekijän tai viranhaltijan tehtävät muuttuvat niin olennaisesti, että myös tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena oleva palkkahinnoittelu-kohta muuttuu, tulee samalla tarkasteltavaksi työntekijälle aiemmassa tehtävässä mahdollisesti myönnetty harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä ja sen myöntämisperusteet. Palkkausta tarkastellaan siis tällöin ”kokonaisuutena” (ks. tarkemmin KVTES:n palkkausluvun 6 §).

Työntekijän tai viranhaltijan tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteita (työn vaativuutta ja mitkä seikat on otettu huomioon) ja henkilökohtaisen lisän myöntämisperusteita (henkilökohtainen osaaminen ym.) voi olla perusteltua tarkastella rinnakkain. Kun esim. työntekijällä on tehtävässä edellytetyä kelpoisuutta monipuolisempi tai korkeampi koulutus, eivät hänen varsinaiset tehtävänsä muutu tämän seurauksena välttämättä vaativammiksi, mutta hänen henkilökohtaista tieto-taitoaan hyödynnetään muutoin työyhteisössä. Tällainen henkilökohtainen osaaminen voidaan ottaa huomioon henkilökohtaisen lisän muodossa, mutta ei työntekijän tai viranhaltijan tehtäväkohtaista palkkaa työn vaativuuden mukaan määriteltäessä.

Muutoksen läpivientiä voidaan myös edistää tulospalkkiojärjestelmän käyttöön otolla. Muutoinkin on suositeltavaa, että tulospalkkiojärjestelmät yleistyivät myös kuntasektorilla osana palkitsemisjärjestelmiä.¹⁹

7 Neuvottelu- ja sopimismenettelyt tehtävämuutoksissa

7.1 Yhteistoimintamenettely

Kehittämis- ja muutosprosessiin liittyy aina henkilöstöpoliittisten vaikutusten arviointi. Työnantajan tehtävänä on prosessin aikana huolehtia siitä, että henkilöstöä koskeva yhteistoimintamenettely sekä muut lakisäätteiset kuulemis- ja neuvottelumenettelyt käydään oikea-aikaisesti asianmukaisesti. Ennalta hyvin laadittu henkilöstöpoliittisten vaikutusten arviointi toimii yhteistoiminta- ja kuulemismenettelyjen ”asia-/esittelylistana” ja jäntevöittää näiden käymistä.

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetussa laissa²⁰ säädetyn yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat mm. henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavat muutokset töiden organisoinnissa. Merkit-

¹⁹ Tulospalkkiojärjestelmistä ks. KVTES:n palkkausluvun 7 § ja liite 9 sekä kirjallisuudesta esim.

Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen, Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000–2003, TKK, Työministeriön Tykes-raportteja 41/2005; Tulospalkkiot kunta-alalla, Kuntatyönantaja-lehden 3/2003 palkkaliite; Muistio suun terveydenhuollon tulospalkkiojärjestelmistä 2003, selostus Kuntatyönantaja-lehdessä 6/2003 ja KT:n sivuilla www.kuntatyonantajat.fi

²⁰ Laki on tullut voimaan 1.1.9.2007 ja korvaa yhteistoimintamenettelyä koskeneen yleissopimuksen. Lakia on selostettu KT:n yleiskirjeen 7/2007 liitteenä olevassa muistiossa.

tävimmissä työnjako- ja tehtävämuutoksissa on yleensä kyse em. yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvasta asiasta. Yhteistoimintalaissa säädetty yhteistoimintamenettely koskee samalla lailla työntekijöitä ja viranhaltijoita.

Ennen kuin työnantaja päättää töiden organisointiin liittyvistä muutoksia, työnantajan tulee käydä neuvottelut ensisijaisesti niiden työntekijöiden/viranhaltijoiden tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee. Laajakantoiset tai henkilöstöä yleisesti koskevat asiat (esim. laajempi kehittämisshanke) käsitellään ennen päätöksen tekemistä yhteistoimintaelimessä. Neuvottelujen kohteena ovat suunniteltujen muutosten perusteet, vaikutukset ja mahdolliset vaihtoehdot. Nämä voivat koskea mm. uutta organisaatiomallia ja sen tavoitteita (voi perustua esim. palvelustrategiaan tai kunta- ja palvelurakennemuutoksesta koskeviin suunnitelmiin), henkilöstön sijoittumisen periaatteita uuteen organisaatioon ja uudistuviin tehtäviin (henkilöstöstrategia ja -suunnitelma), eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien välisiä tehtävämuutoksia (ks. yksilö- ja ryhmätason muutoksista tarkemmin jäljempänä kohdat 7.2. ja 7.3), palkitsemis- ja palkkausperiaatteiden toteutumista muutoksessa (palkitsemisstrategia, sen päivitys ja toteuttaminen käytännössä) tai henkilöstön osaamisen varmistamisen menettelytapoja (voi perustua esim. henkilöstön kehittämissuunnitelmaan ja sen toteuttamiseen).²¹

Kunnissa ovat yleensä vakiintuneet ja toimiviksi todetut yhteistoimintamenettelyn muodot, joita on perusteluta noudattaa myös terveydenhuollon työnjako- ja tehtävämuutoksissa. On kuitenkin huomattava, että esim. työpaikkakokous ei ole kunnallisessa yhteistoimintalaissa tarkoitettu ”virallinen” yhteistoimintaelin. Eri asia on, että tehtävä- ja työnjakomuutokset koskettavat yleensä tavalla tai toisella koko työyhteisöä ja muutoksista ja niiden vaikutuksista työyhteisöön on keskusteltava perusteellisesti työpaikoilla ja laajemmin työyhteisöissä.

Yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden toteuttamisen kannalta tärkeitä pilareita ovat yhteistoimintamenettelyn oikea-aikaisuus suhteessa muutosten toteutusaikatauluihin, henkilöstön tai ao. henkilöiden tieto siitä, että neuvottelussa on kyse nimenomaan lakisääteisestä yhteistoiminnasta sekä että yhteistoimintamenettelyyn osallistuvat saavat käsiteltävää asiaa koskevat riittävät tiedot ja selvitykset riittävän ajoissa.

7.2 Tehtävien muuttaminen ja muutoksista sopiminen

Työntekijän tehtävien olennainen muuttaminen hänen työnsopimuksensa mukaisista tehtävistään edellyttää asiasta sopimista²².

Tehtävä- ja työnjakomuutokset terveydenhuollossa ovat harvemmin sellaisia, että ne edellyttäisivät työntekijän työnsopimuksen muuttamista. Esim. sairaanhoitaja otetaan yleensä ”sairaanhoitajan tehtäviin”, ja uusien hoitotyön

²¹ Ks. myös KT:n yleiskirje 4/2007, Henkilöstön asema kunta- ja palvelurakennemuutoksessa, sekä Kuntien yhdistymisen -opas, Suomen Kuntaliitto 2008.

²² Ks. KVTES:n yleisen osan 10 § ja Kunnallisen esimiehen työsuhteopas, Kuntaliitto/KT 2006

Parikka

8.7.2008

tehtävien tai tehtäväkokonaisuuksien lisäämisestä tai tehtävien poistumisesta taikka uusien työmenetelmien käyttöönotosta huolimatta tehtävän perusluonne säilyy edelleen sairaanhoitajan tehtävänä. Tällöin muutosten tekeminen perustuu siis työnantajan työn johto- ja valvontaoikeuteen, vaikka yksilön näkökulmasta muutokset olisivat merkittäviäkin.

Työsopimuksen muuttamista edellyttää kuitenkin esim. sairaanhoitajan perustehtävien muuttaminen esimiestehtäväksi (työn luonne muuttuu pysyvästi). Samoin esim. merkittävän henkilökohtaisen vastuualueen liittäminen hoitajan perustehtävään voi edellyttää työsopimuksen muuttamista, jos tämänkaltaisten vastuualueiden sisältyminen perustehtävään ei ole tavanomaista. Esimerkiksi jos hoitohenkilöstöön kuuluvan tehtäviä muutetaan siten, että hänen vastuulleen tulee jostakin kansansairaudesta vastaamien (mm. toiminnan koordinointi sekä potilasohjauksen ja henkilöstökoulutuksen organisointi) koko kunnan alueella, on kyseessä yleensä niin olennainen tehtävämuutos, että se edellyttää myös työsopimuksen muuttamista.

Työsopimuksen muutoksesta sovittaessa sovitaan samalla muutoksen vaikutuksesta työntekijän palkkaan (ks. edellä kohta 6, Tehtävämuutosten tukeminen palkkauksellisesti). Samalla saatetaan työntekijän työnkuva ajan tasalle paikallisesti sovittua menettelyä noudattaen.

Viranhaltijoiden tehtäviä eli virantoimitusvelvollisuutta työnantaja voi viranhaltijaa kuultuaan muuttaa yksipuolisesti olennaisestikin kunnallisen viranhaltijalain 23 §:n perusteella²³. Käytännössä myös viranhaltijoiden tehtävämuutoksista ja tehtävien muutosten vaikutuksista palkkaan neuvotellaan vastaavasti kuin työntekijöiden.

7.3 Tiedon varmistaminen muuttuvista tehtävistä ja vastuista

Jokaisen työntekijän ja viranhaltijan on oltava selvillä tehtäväkokonaisuuksistaan ja siitä, mistä hän henkilökohtaisesti tai yhdessä muiden kanssa vastaa. Tämä vaatimus on riippumaton siitä, onko kyseessä esim. työntekijän työsopimuksen muuttamista edellyttävä tehtävämuutos vai muutos, jonka työnantaja voi yksipuolisestikin henkilöä kuultuaan toteuttaa.

Em. syystä on tärkeää, että esimies käy muutetut tehtäväkokonaisuudet niihin liittyvine vastuineen (tarvittaessa tehtävittäin) ja töiden organisoinnin läpi jokaisen työntekijän ja viranhaltijan sekä koko sen tiimin kanssa, johon työketjut ja niissä tapahtuneet muutokset vaikuttavat. Samalla varmistetaan henkilöstön osaaminen, työmäärän ja työn hallittavuus sekä työketjujen saumattomuus. Koska käytännön työelämässä tehtävät ja työtavat muuttuvat kaiken aikaa mm. teknologian ja hoitokäytäntöjen kehittymisen myötä, ei työntekijälle tai viranhaltijalle kuuluvia yksittäisiä tehtäviä ole tarkoituksenmukaista ryhtyä muutosvaiheessaan ”luetteloimaan” eivätkä liioin esim. työnkuvaukset perustu tehtävä- yms. luetteloihin.

²³ Ks. viranhaltijalain 5 luku ja Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas, Kuntaliitto/KT 2006

Koska terveydenhuollossa eri henkilöstöryhmien ja tiimien työ on usein kiinni toisen työstä, pitää uusien toimintaperiaatteiden, vastuutusten ja vastuunjakojen olla selviä kaikille työyhteisössä toimiville, vaikka muutokset eivät suoranaisesti kaikkia koskisikaan. Laajakantoisemmissa uudistuksissa voikin olla perusteltua laatia muuttunutta tilannetta koskevat kirjalliset ohjeet työyhteisölle (esim. yleiset toimintaperiaatteet, vastuuhenkilöt, eri henkilöstöryhmien uudet tehtäväalueet ja muutosten vaikutuksen mm. potilasohjaukseen).

8 Suunnitelma muutoksen läpiviemiseksi

Laajempien tehtävä- ja työnjakomuutosten läpiviemisestä on perusteluta laatia etukäteen suunnitelma, josta ilmenevät muutoksen toteuttamisen eri vaiheet aikatauluineen:

1. Uudistuksen tavoitteet perusteluineen, jotka ovat johdettavissa palvelu- ja henkilöstöstrategioista.
2. Tavoitetilan kuvaus, joka sisältää mm. organisaation, töiden organisoinnin ja tehtävärakenteet. Näistä voi olla alustavia suunnitelmia esim. henkilöstösuunnitelmassa. Tavoitetilan kuvaukseen liittyy myös henkilöstöpoliittisten vaikutusten arviointi.
3. Tiedotussuunnitelma, joka on hyvä laatia erikseen henkilöstölle ja asiakkaille.
4. Henkilöstöä koskevat yhteistoimintamenettely ja muut lakisääteiset kuulemis- ja neuvottelumenettelyt muutoksen läpiviennin eri vaiheissa.
5. Henkilöstön koulutustarpeiden selvittäminen sekä koulutuksen organisointi ja henkilöstön osaamisen varmistaminen. Samassa yhteydessä voidaan arvioida käytännön työssä tarvittavien tukitoimenpiteiden (tutor- ja konsultaatiojärjestelmien ym.) tarvetta.
6. Muutosten läpikäynti (mm. uudet, poistuneet tai muualle siirtyneet tehtävät, uudet työmenetelmät ja työketjut, tehtäviin liittyvät vastuukysymykset) esimiesten ja niiden työntekijöiden/viranhaltijoiden ja -tiimien kanssa, joita muutokset koskevat, sekä tarvittaessa laajemmin työyhteisöissä.
7. Muutoksesta johtuvien palkkapolitiittisten periaatteiden määrittely. Yleisellä tasolla kunnassa noudatettavat palkitsemisperiaatteet on voitu määrittellä henkilöstöstrategiaan liittyvässä palkitsemisstrategiassa.

8. Henkilöstön työnkuvausten ja tarvittaessa työsopimusten ajan tasalle saattaminen ja virantoimitusvelvollisuuden muutoksista päättäminen.
9. Tarvittavan kirjallisen ohjeistuksen laatiminen työyhteisöille. Ohjeistusta harkittaessa otetaan huomioon myös mahdollisessa erityislainsäädännössä tai terveystyösuojelun ohjeissa asetetut vaatimukset.
10. Toiminnallisten sekä henkilöstö- ja palkkapolitiittisten yms. muutosten toteuttaminen.
11. Seurantajärjestelmän laatiminen ja järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen edelleenkehittämistyössä.