

FCG.

Enonkosken henkilöstöselvitys

20.6.2023

Sisältö

1. Johdanto
 - Työn tavoitteet ja toteuttaminen
2. Nykytilan kuvaus
 - 2.1 Kirjallinen materiaali ja käytettävissä olevat resurssit
 - 2.2 Kysely henkilöstölle
 - 2.3 Haastattelut
3. Benchmarking
4. Muutostarpeiden tunnistaminen
5. Suositukset jatkotoimenpiteistä

1. Johdanto

Työn tavoitteet ja toteuttaminen

- Enonkosken kunnassa toteutettiin koko henkilöstöön kohdentuva henkilöstöselvitys. Selvityksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millä tavoin ja millä henkilöstöresursseilla kunnan palvelut tuotetaan tulevaisuudessa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.
- Selvitystyössä
 - laadittiin kuvaus kunnan nykyisestä organisoitumisesta ja käytettävissä olevista henkilöstöresursseista, henkilöstörakenteesta ja riittävydestä. Niitä myös arvioitiin suhteessa nykyiseen ja tulevaan palvelutarpeeseen
 - verrattiin Enonkosken kunnan toimintaa ja taloutta vastaavanlaisiin kuntiin
 - tunnistettiin keskeiset muutostarpeet sekä
 - laadittiin ehdotukset suositeltavista jatkotoimenpiteistä
- Tiedonkeruumenetelminä käytettiin olemassa olevaan kirjalliseen materiaaliin tutustumista ja analysointia, johtavien viranhaltijoiden, toimistosihteerien sekä johtavien luottamushenkilöiden haastatteluja sekä koko henkilöstölle kohdennettua kyselyä.
- Työskentelyä ohjasi Enonkosken kunnanhallituksen asettama ohjausryhmä

2. Nykytilan kuvaus

FCG.

2.1 Kirjallisen taustamateriaalin ja käytettävissä olevien resurssien tarkastelu

2.1 Kirjallisen taustamateriaalin ja käytettävissä olevien resurssien tarkastelu

- Lähtömateriaalia olivat mm. hallintosääntö, henkilöstöraportti, henkilöstösuunnitelma ja tehtäväkuvaukset niiden osalta, keneltä se oli tehty.
- Hallintosääntö:
 - Ei poikkea merkittävästi ”keskimääräisestä” hallintosäännöstä
 - Tehtävienjako luottamushenkilöiden ja toimielinten sekä viranhaltijoiden välillä vaikuttaa suhteellisen tasapainoiselta
 - Päivittämistarvetta:
 - Määrärahojen euromäärän tarkistaminen ylöspäin
 - Nykyisen lainsäädännön huomioiminen
 - Mahdollisesta organisaatiouudistuksesta tulevien muutosten huomiointi
- Tehtäväkuvat:
 - Tehtäväkuvia tarkasteltiin kunnan tehtävien hoidon ja organisoitumisen näkökulmasta. Tarkastelussa ei ole huomioitu tehtävien nykyisten hoitajien koulutusta, osaamista jne.
 - Tehtäväkuvia ei ollut saatavilla kaikista ammattiryhmistä. Seuraavissa dioissa esitetään havainnot niistä, jotka olivat konsulttien käytettävissä
 - Yleisenä havaintona tehtäväkuvista on, että tehtäväkuvat ovat pirstaleisia ja ne on laadittu pitkälti tehtävää hoitavan henkilön osaamiseen perustuen. Lähtökohtaisesti tehtäväkuvat tulisi nykyistä enemmän laatia organisaation tarpeiden mukaan ja koordinoimalla varmistaa niiden yhteensopivuus organisaation muiden tehtävien kanssa.
 - Toisena yleisenä havaintona on se, että tehtäväkuvissa on jonkinasteista päällekkäisyyttä, joka on vaarassa aiheuttaa tehtäväkokonaisuuksien pirstaloitumista ja hallinnan vaikeutumista.

Havainnointia tehtävänkuvista

- **Liikunnanohjaaja-nuorisotyöntekijä:**
 - Tehtävänkuva itsenäinen ja varsin laaja
 - Rooli erittäin merkittävä kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä
 - Tehtävänkuvassa nuorisotyön tehtäviä kuten elinvoimakoordinaattorilla: päällekkäisyyttä/hajanaisuutta?
- **Elinvoimakoordinaattori:**
 - Tehtävänkuva laaja ja hajanainen
 - Nykyisessä tehtävässä paljon hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tehtäviä; kuntalaisten hyvinvointi kunnan tärkein elinvoimatekijä
 - Tehtävänkuvassa nuorisotyön tehtäviä kuten liikunnanohjaaja-nuorisotyöntekijälläkin: päällekkäisyyttä/hajanaisuutta?
- **Työsuunnittelija:**
 - 69% työaika, osa työajasta kohdentuu hyvinvointialueelle
 - Tehtävänkuva selkeä
 - Rooli nyt erittäin tärkeä ja tehtävän saattaa korostua TE-uudistuksen myötä
 - Yhteys kunnan elinvoimaan ja myös hyvinvoinnin edistämiseen oltava tiivis
 - Vastaako nimike tehtävää riittävän hyvin?
- **Laitosmies-kiinteistöhoitaja:**
 - Tehtävänkuva laaja, mutta selkeä
- **Liikuntapaikkojen hoitaja:**
 - Tehtävänkuva laaja, selkeä
 - Liikuntapaikkojen/nuorisotilan iltavalvonta?
- **Siistijät:**
 - Tehtävänkuva selkeä
- **Teknisen toimen toimistosihteeri:**
 - Tehtävänkuva selkeä, sijaisuudet määritelty
 - Vaatii perehtymistä palvelualueen substanssiasioihin
 - Henkilöstö/palkkahallinnon asioita kohtuullisen paljon
- **Sivistystoimen toimistosihteeri:**
 - Erittäin laaja ja vaativa tehtävänkuva
 - Edellyttää paljon erilaisten laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja perehtymistä palvelualueen substanssiasioihin
- **Yleishallinnon toimistosihteerit:**
 - Tehtävät kirjattu ”epäsuhtaisesti”, toisella huomattavasti enemmän yksittäisiä ja pirstaleisia vastuualueita
 - Taloushallinnon tehtävät mainittuna laajasti

Henkilöstöresurssit

- Vuoden 2022 lopussa kunnan henkilöstömäärä kokonaisuutena oli 60 henkilöä, joista määräaikaisia oli 18. Lisäksi kunnassa oli 3 työllisyysvaroin palkattua henkilöä.
- Suurin toimiala on opetus- ja kulttuuritoimi, jossa työskentelee 38 vakinaista ja määräaikaista sekä 2 työllistettyä henkilöä. Määrä vastaa 63 %:a kunnan henkilöstöstä.
- Opetushenkilöstön resurssointi suhteessa oppilasmäärään ei poikkea normaalista ja voi olla jopa hieman parempi kuin keskimäärin.
- Ohjaaja- ja avustajaresurssi suhteessa oppilasmäärään on hyvä.
- Kunnassa toimii sivistysjohtaja-rehtorin ohella liikunnanohjaaja-nuorisotyöntekijä ja hyvinvointitehtäviä on koordinoitu elinvoimakoordinaattorille, toisin sanoen ao. tehtävien hoitoa ei ole osoitettu varsin yleisen käytännön mukaisesti sivistysjohtajalle.

Kunnan palkatun henkilöstön määrä 31.12.2022

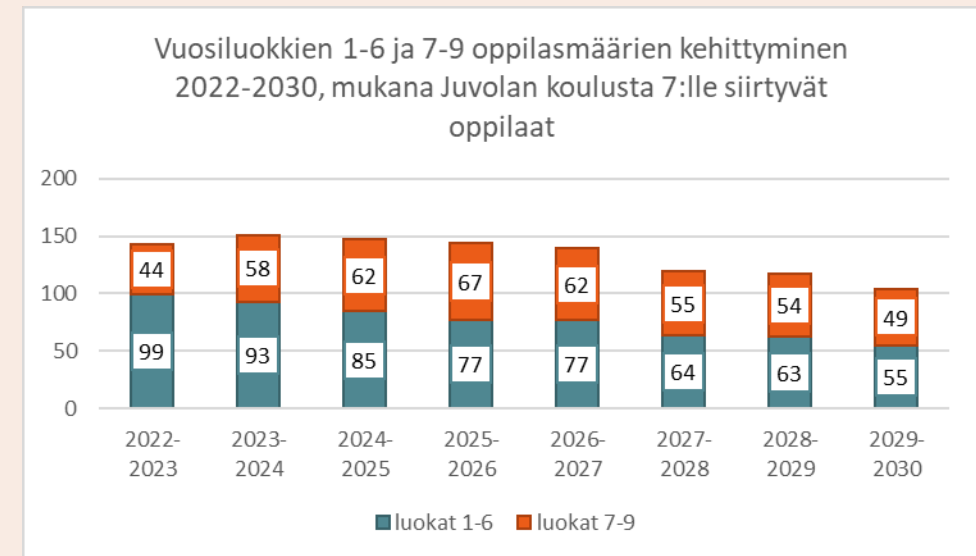
Toimintayksikkö	Vakinaiset	Määrä- aikaiset	Yhteensä	Työllistetyt	Kaikki yhteensä	v. 2021
Yleishallinto ja tarkastustoimi	5	2	7	1	8	6
Opetus- ja kulttuuritoimi	26	12	38	2	40	41
Ympäristö- ja tekniset palvelut	11	4	15	0	15	12
Yhteensä	42	18	60	3	63	59

Oppilasmäärän kehittymisen vaikutus opetus- ja kulttuuritoimen toimialan henkilöstömäärään

Mikäli oppilasmäärän kehittyminen toteutuu nykyisten määrällisten tietojen pohjalta laaditun ennusteen mukaisena:

- Varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä vähenee ja vaikuttaa varhaiskasvatuksessa työskentelevien määrään muutamia vuosia *aikaisemmin* kuin lasten määrän vähenemisen vaikutuksen näkyvät koulussa.
- Vuosiluokkien 1-6 opetuksessa siirrytään 1-sarjaisesta opetuksen järjestämisestä yhdysluokkaopetukseen portaittain tämän vuosikymmenen aikana.
- Vuosikymmenen lopussa luokanopettajatarve on 3-4 opettajaa.
- Vuosiluokkien 7-9 oppilasmäärän lasku ajoittuu 2030-luvulla.

→ Henkilöstömäärän supistuminen tuo rehtorin esihenkilötehtävään toivottua kevennystä.



Oppilasmäärän kehittymisen tieto saatu Enonkosken kunnasta

FCG.

2.2 Kysely henkilöstölle

Kyselyn toteuttaminen

- Osana henkilöstöselvitystä toteutettiin koko kunnan henkilöstölle kysely, jossa kysyttiin heidän näkemyksiään työn ja tehtävien hoitamisesta kunnassa sekä johtamisesta. Kyselyssä oli myös mahdollisuus omin sanoin kertoa kehittämisideoita työn tekemisen käytänteisiin, ehdotuksia esihenkilöiden toimintaan tai kunnan työntekijöiden johtamiseen sekä toiveita omaan kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Kyselyn lopussa oli myös mahdollisuus vapaasti tuoda esiin vastaajan omia, työhön liittyviä ajatuksia
- Kyselyyn vastasi 37 henkilöä. Kysely kohdennettiin koko Enonkosken kunnan henkilöstölle (pl. ne henkilöt, jotka haastateltiin konsulttien toimesta. Vastausprosenttia ei täsmällisesti voida arvioida, mutta kunnan henkilöstömäärään suhteutettuna (+ vähennetään haastatellut henkilöt) vastaajien määrää voidaan pitää hyvänä.
- Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä 15.-24.5.2023

1. Teema: Työn ja työtehtävien hoitaminen

Vastaajien määrä: 37



Keskisarvo

3,3

2,9

1,9

- Kunnassa töiden jakautumisessa yhdenvertaisesti on onnistuttu hyvin
- Tehtäväkuvat vastaavat kohtuullisesti sitä, mitä työntekijät tosiasiallisesti tekevät
- Eniten haasteita koetaan silloin, kun työntekijät ovat tilapäisesti poissa ja varahenkilöä ei saada

■ 1=Erittäin huonosti ■ 2= Melko huonosti ■ 3=Ei hyvin eikä huonosti ■ 4=Melko hyvin ■ 5=Erittäin hyvin

2. Teema 2. Johtaminen

Vastaajien määrä: 37



Keskiarvo

3,6

3,8

3,3

- Kunnassa johtamiseen liittyvät asiat nähdään työntekijöiden näkökulmasta hyvinä
- Työtehtäviä johdetaan ja lähiesihenkilöt ovat hyvin saavutettavissa
- Myös kunnan työntekijöiden johtaminen koetaan johdonmukaisena

■ 1=Erittäin huonosti ■ 2= Melko huonosti ■ 3=Ei hyvin eikä huonosti ■ 4=Melko hyvin ■ 5=Erittäin hyvin

3. Teema 3. Työntekijäkokemus

Vastaajien määrä: 37



— Keskiarvo 3,5

1=Erittäin huonosti 2= Melko huonosti 3= Ei hyvin eikä huonosti 4= Melko hyvin 5= Erittäin hyvin

Keskiarvo

3,8

4,3

3,8

3,7

3,0

2,6

- Työntekijäkokemus kunnasta ja kunnassa työskentelystä nähdään positiivisena
- Kollegiaalista apua työkavereilta on hyvin saatavilla
- Työhön ollaan tyytyväisiä ja tehtävät sopivan vastuullisia ja hallittavia
- Suurimmat haasteet liittyvät töiden määrään sekä johtamis- ja työntekijäresurssin vähyyteen

Nostot kyselyn avoimista vastauksista (1/2)

- **Kehittämisideoita työn tekemisen käytänteisiin:**

- Selkeästi eniten vastauksissa nousi sijaiskäytäntöjen kehittäminen sekä tehtävänjakojen ja vastuiden selkeyttäminen.
- Muut kehittämisideat koskivat mm. koulun sihteerityön, rehtorin sekä opettajaresurssin lisäämistä sekä tiimien toiminnan kehittämistä

- **Ehdotuksia liittyen esihenkilöiden toimintaan tai kunnan työntekijöiden johtamiseen**

- Lisää rehtoriressursseja
- Enemmän aikaa varhaiskasvatuksen asioihin
- Sivistystoimenjohtajuus erilliseksi rehtoriudesta
- Selkeämpää johtamista ja ohjeiden antamista
- Riittävät resurssit henkilöstöjohtamiseen
- Tva:t selkeämmiksi
- Enemmän läsnäoloa esihenkilöiltä

- **Toiveita oman osaamisen kehittämiseen**

- Paremmat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ilman, että osallistuminen kuormittaa työkavereita
- Osaaminen riittävällä tasolla
- Tehtäväkuvien selkeyttäminen ja työmäärän vähentäminen
- VESO-päivät kehittämiseen, ei suunnitelmien päivittämiseen
- Oman työn kehittäminen jää kun paljon muita tehtäviä

- **Koulutustoiveita:**

- Kaikenlaiset ammattitaitoa ylläpitävät ja edistävät koulutukset
- Mahdollisuudet oppisopimuskoulutuksiin
- Johtamisen koulutukset
- Paljon mainintoja lasten ja nuorten erityisten haasteiden koulutuksista
- Mainintoja myös siitä, että koulutuksiin pääsy ei ole haaste vaan enemmänkin se, ettei voi lähteä kun töitä niin paljon

Nostot kyselyn avoimista vastauksista (2/2)

- **Muita esiin nostettuja asioita:**
 - Kiire ja riittämättömyyden tunne
 - Liian vähän henkilökuntaa
 - Työn tekemisen laatu kärsii, kun tehtävänkuvat pirstaleisia ja laajoja
 - Kaikessa on säästettävä
 - Huoli työkavereiden jaksamisesta
 - Nuorisotyön pirstaleisuus organisaatiossa
 - Varhaiskasvatuksen tilat eivät vastaa tätä päivää
 - Kunnan päätöksenteon tulisi olla avoimempaa
 - Selkeämpää työnjohtoa

FCG.

2.3 Haastattelut

2.3 Haastattelut

- Selvitystyötä varten haastateltiin kolme johtavaa viranhaltijaa, kuusi luottamushenkilöä sekä neljä toimistosihteeriä
- Johtavien viranhaltijoiden sekä luottamushenkilöiden haastattelut toteutettiin paikan päällä Enonkoskella, toimistosihteerien haastattelut Teams-yhteydellä. Haastattelut toteutettiin viikolla 22.
- Haastatteluissa pyydettiin haastateltavien näkemyksiä seuraaviin haastatteluteemoihin: 1) työ ja tehtävien hoitaminen Enonkosken kunnassa, 2) johtaminen ja 3) työntekijäkokemus. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda keskusteluun kehittämissuhteita sekä muita mahdollisia selvitystyön laatimiseen liittyviä ja vaikuttavia asioita
- Yhteenveto haastatteluista kuvataan seuraavissa dioissa.

Keskeiset nostot haastatteluista

- Tehtäviä ja töitä kaikilla paljon. Erityisenä haasteena johdon ja toimistosihteerien työmäärä. Työ painottuu pääasiassa arjen asioiden hoitamiseen ja osin tulipalojen sammuttamiseen. Suunnitteluun ja kehittämiseen ei jää aikaa
- Työntekijöillä laajat ja osin kovin pirstaleiset tehtävänkuvat. Työmäärä ei kaikilta osin jakaudu työntekijöiden kesken tasaisesti
- Sijaistaminen hankalaa, poissaolojen aikana hoidetaan vain pakolliset tehtävät
- Roolit ja vastuut strategisessa johtamisessa ja operatiivisessa johtamisessa luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä epäselvät. Tarvitaan enemmän yhteistä keskustelua ja yhteistä asioiden valmistelua viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken.
- Nykyisellään erityisesti hallituksella ja myös lautakunnilla paljon asioita päätettävänä. Toimielinten pitäisi nykyistä enemmän luoda strategiaa, tulevaisuuteen katsovia linjauksia ja päättää vain suurimmista asioista. Tämä tarkoittaisi nykyistä suurempaa delegointia viranhaltijoille.
- Nykyisellään päätöksentekoprosessi on raskas ja byrokraattinen. Tämä vie paljon myös valmistelijoiden työaika. Myös sähköiseen kokouskäytäntöön siirtyminen vapauttaisi toimistosihteerien ja valmistelijoiden työaika.
- Luottamus viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä ei ole parhaalla mahdollisella tasolla ja vaikuttaa arjen toimintaan
- Poliittisilla ryhmillä on myös vahvoja näkemyseroja asioista ja se osaltaan vaikuttaa poliittisen johtamisen johdonmukaisuuteen. Kokouksissa myös äänestetään paljon.
- Vapaa-aikalautakunnan lakkauttaminen nousi esiin myös vahvasti sekä luottamushenkilöiden että viranhaltijoiden haastatteluissa. Tehtävät olisi siirrettävissä muille toimielimille. Tämä osaltaan vähentäisi myös viranhaltijoiden ja toimistosihteerien työaika.

Onnistumiset

Luottamushenkilöt

- Vapaa-aikatoimen palveluihin panostettu kunnassa; hyvät yleiset liikuntapaikat ja pitkälti maksuttomat liikuntapalvelut
- Hyvät päiväkotij- ja koulupalvelut
- Kunta säilynyt itsenäisenä
- Oma rakennusvalvonta
- Vahva yhteisöllisyys ja turvallinen ympäristö
- Hyvä ja osaava henkilöstö
- Talous kunnossa

Viranhaltijat ja henkilöstö

- Positiivinen asiakaspalaute ja kiitosta asiakaspalvelusta
- Pienessä organisaatiossa tieto kulkee hyvin, organisaatio on ketterä
- Hyvää yhteistyötä viranhaltijoiden kesken
- Pienenä kuntana itsenäisenä säilyminen.
- Ulospäin aktiivinen kunta, kunnalla myönteinen imago
- Hyvää yhteistyötä yhdistysten kanssa
- Hyvät liikuntamahdollisuudet, lähes kaikki maksutonta, paljon maksutonta toimintaa myös lapsille
- Hyvät ja asialliset palvelut kuntalaisille
- Toimitaan huolellisesti ja laadukkaasti
- Hyvä työilmapiiri
- Koulussa pienet ryhmäkoot
- Jokainen kokee olevansa ylpeä enonkoskelainen
- Taajama viihtyisä ja siisti
- Kunnan talous tasapainossa

Työ, tehtävien hoitaminen ja resurssit (luottamushenkilöiden näkemykset)

- Tehtäviä ja työtä paljon. Yksittäisistä ammattiryhmistä nostettiin esiin sihteerien suuri työmäärä. Työtehtäviä pitäisi myös nykyistä enemmän osata priorisoida. Nyt tehdään töitä, jotka eivät varsinaisesti itselle kuulu
- Vuorovaikutusta luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden (esittelijä/valmistelija) pitäisi olla nykyistä enemmän. Esimerkiksi esityslistojen valmistelussa toivottiin tehtävän nykyistä enemmän yhteistyötä, esimerkiksi lautakuntien puheenjohtajapalaverit
- **Haasteiksi** tunnistettiin mm. pienen kunnan henkilöstöresurssien haavoittuvuus, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen vuorovaikutuksen vähyys sekä poliittisten ryhmien väliset jännitteet. Haasteita tunnistettiin olevan myös luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä
- Kunnan **taloudelliset resurssit** tehtävien hoitamiseen tällä hetkellä hyvät.
- **Henkilöstöresurssien** osalta keskeisin tunnistettu haaste on hallinnon henkilöstöresurssien riittävyys. Tämä näkyy sekä toimistosihteerien että kunnanjohtajan työmäärässä. Teknisten palvelujen ja sivistyspalvelujen resurssit riittävät
- **Kehittämisehdotuksina** mainittiin mm. Enonkoski-hengen palauttaminen, nykyistä paremmat sijaisjärjestelyt, henkilöstön (ja myös luottamushenkilöiden) kouluttautumisen mahdollistaminen, sähköisten järjestelmien nykyistä parempi hyödyntäminen, mm. sähköisen kokouskäytännön käyttöönotto
- Haastatelluista luottamushenkilöistä kolmeen ei ole oltu **yhteydessä työntekijöiden taholta**, yhteen oli oltu tekniseen toimialaan liittyvissä asioissa ja kahteen työmäärään ja sijaistamisiin liittyvissä asioissa

Työ ja tehtävien hoitaminen (viranhaltijoiden näkemykset)

Töiden jakautuminen yhdenvertaisesti työntekijöiden kesken

- Kaikilla paljon työtä
- Erityisesti sihteerien työkuorma jakaantuu epätasaisesti
- Johtajien työkuorma kohtuutonta
- Tehtävänkuvat monella liian laajoja. Ei ole osaamista sijaistaa
- Ulkoistaminen ei ole ratkaisu töiden vähentämiseen

Tehtävänkuvan vastaavuus todellisuutta

- Tehtävänkuvat pääasiassa vastaavat todellisuutta, mutta työssä myös paljon muuta mikä ei näy tehtävänkuvissa
- Tehtävänkova liian laaja, liian paljon töitä
- Tehtävänkuvissa ei huomioida esim. alueelliseen yhteistyöhön ja verkostoissa toimimiseen käytettävää aikaa
- Kunnanjohtajalla paljon perussihteerin työtä

Varahenkilöiden löytyminen tilapäisissä poissaolotilanteissa

- Erityinen haaste ja haavoittuvuus sijaistuksissa kunnanvirastolla; toimistosihteerit ja johtavat viranhaltijat
- Sihteerien sijaistaminen hankalaa, koska heillä niin paljon erityistehtäviä
- Muuten yleisesti ottaen sijaistukset hoituvat kohtuullisesti

Työ ja tehtävien hoitaminen (viranhaltijoiden näkemykset)

Kehittämis ehdotukset työn tekemisen käytänteisiin

- Sivistyslautakunnan ja vapaa-aikalautakunnan yhdistäminen, myös muiden lautakuntien olemassa olon tarkastelu
- Hallitukselle ja lautakunnille strategiset linjaukset ja isommat asiat päätettäväksi, delegointia viranhaltijoille nykyistä enemmän toiminnan sujuvoittamiseksi
- Luottamuksen palauttaminen viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välille
- Nuorisotyössä yhdistämistä, hyvinvointityöhön ei nimettyä koordinaattoria.
- Koululle erityisopettajaresurssi paremmaksi
- Rehtori-sivistystoimenjohtajan nimikkeen eriyttäminen. Erillinen rehtori ja palvelujohtaja keskushallintoon

- Kuntayhteistyön lisääminen
- Kouluttautumisen mahdollisuuksia parannettava
- Hallintoon lisää resurssia; aikaa enemmän suunnitteluun ja kehittämiseen. Pitää olla mahdollisuudet nykyistä paremmin ennakoida ja suunnitella tulevaisuutta. Myös verkostoituminen pienelle kunnalle elintärkeä asia, siihen pitää olla aikaa
- Lisää aikaa henkilöstöjohtamiseen

Mitä tehtäviä jää tekemättä?

- Kulttuuri-kirjastotoimen johtajan tehtävät vähäiselle
- Kunnan viralliset asiakirjat päivittäminen
- Ympäristötoimen osalta maatalojen valvonta
- Suunnitelmallinen kehittämistyö

Työ, tehtävien hoitaminen ja resurssit (sihteerien näkemykset)

- **Töiden jakautuminen yhdenvertaisesti:**

- Pienessä työyhteisössä toimii, tosin syvälinen tieto toisten tekemisistä puuttuu. Toisia kyllä autetaan, mutta sijaistaminen hankalaa
- Työkuormaa kaikilla paljon, toisilla mahdollisesti enemmän kuin toisilla

- **Tehtävän kuvan vastaaminen todellisuutta**

- Tehtävän kuvat ajan tasalla, erilaisia tehtäviä kaikilla paljon
- Palkkahallintoon liittyviä tehtäviä paljon
- Myös muuhun taloushallintoon liittyvät tehtävät vievät paljon työaikaa

- **Poissa ollessani tehtävilleni löytyy varahenkilö**

- Toisia kyllä autetaan, mutta sijaistaminen hankalaa
- Aivan välttämättömimmät asiat saadaan hoidettua
- Poissaolojen jälkeen työ ruuhkautuu
- Myös lomien aikana välillä tullaan hoitamaan asioita

- **Kehittämisideoita työn tekemisen käytänteisiin:**

- Sähköiseen kokouskäyttöön siirtyminen säästäisi resursseja: kopioimiset, postittamiset jne jäisi pois
- Hallintosäännön uudistaminen; mm. asioiden delegointia luottamushenkilöiltä viranhaltijoille
- Viranhaltijapäätöksiä voitaisiin tehdä enemmän
- Tietojärjestelmien uudistaminen
- Palkkahallinnon asioiden uudistaminen; nyt paljon työtä kunnassa vaikka palkkahallinto ulkoistettu
- Avainkorttien hallinnan ja tilavarausten kehittäminen
- Hallintosihteerin/hallintojohtajan palkkaaminen, lisäksi tarvitaan

- **Tehtäviä, jotka jää tekemättä:**

- Paljon priorisointia, lakisäätöiset tehdään
- Keskusarkiston hoitaminen
- Kouluttautuminen
- Joitakin lakisäätöisiä velvollisuuksia tehdään vasta, kun niitä kunnalta penätään

Työntekijäkokemus (toimistosihteerien näkemykset)

- **Kokemus johdetuksi tulemisesta työtehtävien hoidossa**
 - Opastetaan, mutta paljon myös itsenäistä työskentelyä
 - Toimialajohtaja ennemminkin työpari
 - Oma lähiesihenkilö hyvin saatavilla
 - **Johtamisen johdonmukaisuus**
 - Viranhaltijoiden johtaminen koetaan johdonmukaisena, mutta luottamushenkilöiden päätöksenteko/perustelut ei aina näyttäyty johdonmukaisena
 - **Viihtyminen Enonkosken kunnassa**
 - Pääsääntöisesti kunta koetaan hyvänä työpaikkana
- **Työyhteisössä hyvä ilmapiiri ja autetaan toisiaan, mutta kaikilla on kiire ja paljon töitä**
 - **Toiveita oman osaamisen kehittämiseen**
 - Mahdollisuus periaatteessa osallistua koulutuksiin, mutta osallistumisen haasteena usein se, että oma työtilanne ei sitä salli
 - Tietojärjestelmien parempi hallinta; kouluttautuminen, että järjestelmistä saataisiin kaikki hyöty irti
 - **Muuta haastatteluissa esiin tullutta:**
 - Luottamuspuola poliitikkojen kesken sekä viranhaltijoiden välillä vaikuttaa paljon
 - Tehtävien laajuus erittäin suuri
 - Henkilöstöä pitäisi olla enemmän
 - Perinteisten paperidokumenttien käsittelyä vielä paljon

Johtaminen (luottamushenkilöiden näkemykset)

Kunnan johtamisen johdonmukaisuus

- Roolit ja vastuut strategisessa johtamisessa ja operatiivisessa johtamisessa luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä ovat epäselvät
- Tarvitaan enemmän yhteistä keskustelua ja yhteistä asioiden valmistelua viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken
- Isot linjat eivät ole täysin selkeät, katse tulevaisuuteen voisi olla laveampi ja kehittämismyönteisempi
- Poliittinen johtaminen ei ole johdonmukaista, paljon näkemyseroja poliittisten ryhmien kesken
- Myös luottamus viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä ei ole parhaalla mahdollisella tasolla ja vaikuttaa arjen toimintaan

Ehdotukset johtamisen kehittämiseen

- Viranhaltijajohdon tulisi delegoida työtehtäviään nykyistä paremmin
- Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden tehtävä nykyistä enemmän yhteistyötä
- Enemmän koulutusta viranhaltijoille ja luottamushenkilöille
- Esihenkilöiden pitää uskaltaa olla esihenkilö

Johtaminen (haastateltujen viranhaltijoiden ja toimistosihteerien näkemykset)

- Kunnanjohtaja tukee ja auttaa tarvittaessa
- Poliitikoilta saa vain vähän tukea, asioista ei ole aina riittävän selkeitä poliittisia linjauksia ja suunnitelmallisuus puuttuu. Koetaan, että tulevaisuuden visio puuttuu tai se ei ole riittävän selkeä
- Päättäjien tulee aidommin kuulla viranhaltijoiden esityksiä. Paljon tehdään mielikuvien perusteella päätöksiä.
- Ei perehdytä riittävän hyvin asioihin, tehdään osin päätöksiä tunteella.
- Johtavilla viranhaltijoilla pitäisi olla aikaa ja enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa
- Myös hallinnollisten tehtävien hoitamiseen, kehittämiseen ja suunnitteluun kaivataan lisää aikaa
- Päätöksentekokäytäntö kuluttaa resursseja: kunnanhallitukseen viedään sellaisia asioita, joita voitaisiin joustavasti päättää viranhaltijoiden toimesta.
- Viranhaltijoiden käsiin haluttaisiin laajemmin operatiivisia päätöksiä, jotta poliittinen päätöksenteolle jäisi riittävästi aikaa keskittyä viemään kuntaa eteenpäin isommassa kuvassa

3. Benchmarking

Yhteenveto

- Enonkosken käyttötaloutta vertailtiin viiteen verrokkikuntaan (Enonkoski, Sulkava, Hirvensalmi, Pertunmaa, Tuusniemi, Tervo).
- Enonkosken perusopetus ja varhaiskasvatus ovat nettokäyttökustannuksiltaan koko maahan verraten sekä verrokkeihin verraten edullisempia. Nettokäyttökustannukset ovat alhaisemmat, koska kunta saa hyvin maksutuottoja. Toisaalta näiden palvelujen bruttokulut ilman tuloja ovat korkeita.
- Muiden kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluiden kulut ovat useimmissa palveluissa niukkoja.
 - Kirjastopalveluihin menee vähän enemmän rahaa kuin koko maassa keskimäärin, mutta kuntatyyppiin (alle 2 000 asukkaan maaseutumaiset kunnat) sekä verrokkikuntiin peilaten kustannukset ovat keskitasoa.
 - Liikunta- ja ulkoilupalveluiden kulut ovat vertailukuntiin verrattuna suuremmat.
- Muista palveluista kokonaisuudet *Kadut ja yleiset alueet, Puistot ja viheralueet* sekä *Elinkeinoelämän edistäminen* ovat vertailussa verrokkeja kalliimpia.
- Tarkempi materiaali liitteessä 1

4. Tunnistettut muutostarpeet

Tunnistettut keskeisimmät muutostarpeet

- Yleisellä tasolla kunnan henkilöstöresurssia on kohtuullisesti, toki resurssia voisi olla enemmänkin. Toisaalta pienessä kunnassa on pitänyt tunnistaa resurssien rajallisuus ja taloudelliset mahdollisuudet. Palvelut kuntalaisille on silti pystytty tuottamaan.
- Kunnassa on käytetty luovuutta tehtävien jakamisessa, mutta rajat ovat tulleet osassa tehtäviä vastaan
- Keskeisimmät ”kipukohdat” henkilöstöresursoinnissa kohdentuvat kunnanjohtajan sekä toimistosihteerien tehtäväkuviin
- Muutostarpeita nousi esiin myös seuraaviin tehtäviin:
 - Rehtori-sivistystoimenjohtajan tehtävä
 - Nuorisopalvelujen koordinointi
 - Opetustoimen resurssit
 - Yleishallinnon tehtäviin
- Toimielimiin liittyvänä muutostarpeena tuotiin esiin erillisen vapaa-aikalautakunnan tarpeellisuus. Lautakunta kokoontuu harvoin ja päätettäviä asioita on vähän.
- Nykyiset toimintakäytännöt syövät resurssia liiaksi

5. Suositukset jatkoimenpiteistä

Suosituksset

- Muutokset **organisoitumiseen, henkilöstöresursseihin sekä toimielinrakenteeseen**
 - Kunnan organisaatiossa olisi jatkossa kolme toimialuetta, joista vastaa toimialajohtaja
 - Hallintopalveluista vastaa kunnanjohtaja
 - Sivistyspalveluista vastaa rehtori, jolle osoitetaan sivistyspalvelujen toimialajohtajan tehtävät
 - Teknisestä toimesta vastaa kunnaninsinööri
 - Muutokset on kuvattu seuraavissa dioissa 35- 38
- Muutokset **toimielinrakenteeseen**
 - Suositellaan vapaa-aikalautakunnan lakkauttamista ja tehtävien siirtämistä kunnanhallitukselle sekä sivistys- ja tekniselle lautakunnalla
 - Muutokset kuvattu diassa 39
- Muutokset **toimintaan**
 - Toimintakulttuurin sekä toimintakäytäntöjen muutokset kunnassa ovat välttämättömiä. Niihin liittyviä suosituksset on koottu diaan 40
- Mikäli kunnassa tehdään muutokset, niiden vaikutukset tulee huomioida kunnan hallintosäännön päivittämistyössä

Kunnanjohtaja

Hallintopalvelut

Kunnanjohtaja

Yleishallinto *

Työllisyys

Kehittäminen

Elinvoima *

Sivistyspalvelut

Rehtori

Varhaiskasvatus *

Perusopetus *

Kirjastopalvelut

Tekniset palvelut

Kunnaninsinööri

Kiinteistöjen ja yleisten
alueiden hoito *

Vesi- ja viemärlaitos

Rakennusvalvonta

Hallintopalvelut

Hallintopalveluista vastaava viranhaltija: kunnanjohtaja

Palvelualue	Henkilöstö	Muutokset nykytilaan
Yleishallinto	5/3	- 1 hallinto(sihteerin)/-päällikkö (tehtävä uusi), toimii toimistosihteerien esihenkilönä. - Toimistosihteerien tehtävät toimialoilla
Työllisyys	1 (69%)	-
Kehittäminen	-	-
Elinvoima	2	- Elinvoiman palvelualueeseen lisätään hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyviä tehtäviä, joita siellä ennestään on jo jonkin verran ollut (mm. järjestöyhteistyö) - Samalla vahvistetaan myös kunnan roolia hyvinvoinnin edistämisessä - Liikunnanohjaaja-nuorisotyöntekijä siirtyy vapaa-aikapalveluista hallintopalvelujen alle - Elinvoimakoordinaattori toimii liikunnanohjaaja-nuorisotyöntekijän esihenkilönä
Henkilöstöä yhteensä	8	

Hallinto(sihteerin)/-päällikön keskeiset tehtävät:

- Henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden asiantuntija ja koordinoija kunnassa
- Palkka-asiamies
- Hoitaa palkkahallintoon liittyvät tehtävät
- Vastaa tietohallinnosta
- Vastaa arkistoinnista
- Toimii toimistosihteerien esihenkilönä
- Toimii kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston sihteerinä
- Tehtävänkuva muodostuu:
 - Kunnanjohtajalta siirtyvistä tehtävistä (mm. palkka-asiamies, tietohallinto, toimielinten sihteerin tehtävät, esihenkilötehtäviä)
 - Toimistosihteeriltä siirtyvistä tehtävistä (mm. palkkahallintoon liittyvät tehtävät)
 - Tehtävistä, jotka pirstaleisina jakautuneet eri tehtäviin tai jääneet hoitamatta

Sivistyspalvelut

Sivistyspalveluista vastaava viranhaltija: rehtori, jolle osoitettu sivistyspalvelujen toimialajohtajan tehtävät

Palvelualue	Henkilöstö	Muutokset nykytilaan
Varhaiskasvatus	10	<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmäavustaja siirtyy osaksi koulunkäynninohjaaja-/avustajatiimiä - Varhaiskasvatuksen esihenkilönä toimii päiväkodinjohtaja
Perusopetus	22	<ul style="list-style-type: none"> - Koulunkäynninohjaajat, henkilökohtaiset avustajat ja päiväkodin ryhmäavustaja muodostavat tiimin, jonka esihenkilötehtävät osoitetaan vastaavalle koulunkäynninohjaaja - Tiiminä toimiminen mahdollistaa mm. nykyistä itseohjautuvamman työskentelyn ja sijaistamiset - Vastaavan koulunkäynninohjaajan tehtävien osoittaminen vapauttaa rehtorin ja päiväkodinjohtajan esihenkilöresurssia muihin johtamistehtäviin
Ruokapalvelut	3	<ul style="list-style-type: none"> - Ruokapalvelujen esihenkilönä toimii ruokapalveluvastaava
Kirjastopalvelut	2	<ul style="list-style-type: none"> - Kirjastopalvelujen esihenkilönä toimii rehtori sivistyspalvelujen toimialajohtajana
Henkilöstöä yhteensä	37	

Rehtorin keskeiset tehtävät:

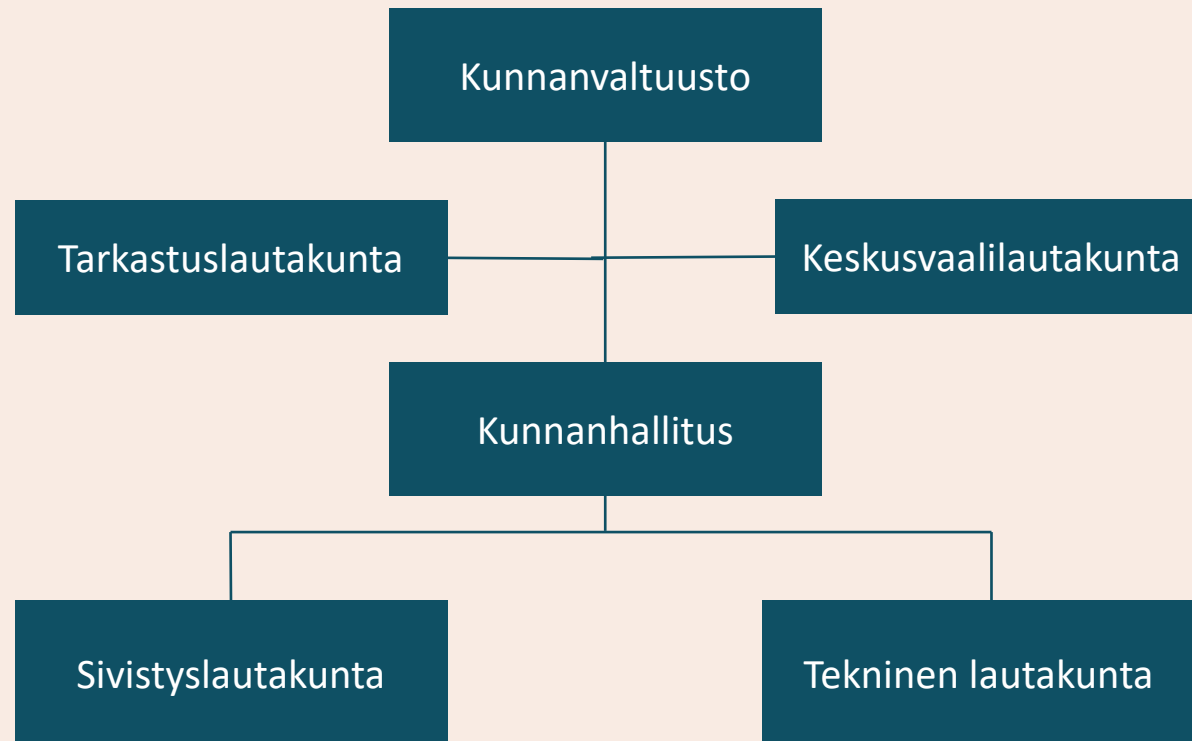
- Vastaa varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluista, ruokapalveluista sekä kirjastopalveluista
- Suoria alaisia:
 - Päiväkodinjohtaja
 - Perusopetuksen opetushenkilöstö
 - Ruokapalveluvastaava
 - Kirjaston henkilökunta
 - Vastaava koulunkäynninohjaaja
- Sivistyspalvelujen toimialajohtajan tehtävät
- Toimii sivistyslautakunnan asioiden valmistelijana ja esittelijänä
- Hallintosäännössä olisi hyvä erottaa rehtorin toimivaltaan kuuluvat asiat ja sivistyspalvelujen toimialajohtajan tehtävät

Tekniset palvelut

Teknisistä palveluista vastaava viranhaltija: Kunnaninsinööri

Palvelualue	Henkilöstö	Muutokset nykytilaan
Kiinteistöjen ja yleisten alueiden hoito	5	<ul style="list-style-type: none">- Kiinteistönhoitajat (laitosmies, yleiset alueet liikuntapaikkojenhoitajat)- Muutoksena liikuntapaikkojen hoitajan siirtyminen vapaa-aikapalveluista teknisiin palveluihin
Vesi- ja viemärlaitos	1	-
Rakennusvalvonta	-	-
Puhtaanapito	4	-
Henkilöstöä yhteensä	10	

Muutokset toimielinrakenteessa



Keskeiset muutokset toimielinrakenteessa:

- Vapaa-ajanlautakunnan toiminta lakkaa ja tehtävät siirtyvät muille toimielimille
- Hyvinvoinnin edistämiseen (mm. liikuntaan, nuorisopalveluihin, järjestöyhteistyöhön, kuntalaisten osallistamiseen sekä maahanmuuttoon ja kotoutumiseen liittyvistä asioista vastaa kunnanhallitus)
- Sivistyslautakunnan tehtävät kohdentuvat varhaiskasvatukseen, perusopetukseen ja kirjastopalveluihin
- Teknisen lautakunnan tehtäviin siirtyy liikuntapaikkojen ylläpitoon liittyvät asiat

Muutokset toimintaan

• Muutokset toimintakulttuuriin

- Vahvistetaan keskinäistä luottamusta. Luottamuksen lisääminen tulee olla kunnan yksi keskeisin kehittämiskohde. Luottamus lisääntyy vuoropuhelun ja arvostuksen kautta.
- Kunnassa otettava käyttöön nykypäivän valmentavan johtamisen menetelmät, jotka korostavat keskinäistä luottamusta, toisten arvostamista ja vuorovaikutusta
- Sovitaan/linjataan vuorovaikutuksen käytännöt viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä, myös eri luottamushenkilöryhmien välillä
- Järjestetään sekä luottamushenkilöille että esittelijöille yhteistä koulutusta roolien ja tehtävien selkeyttämiseksi sekä yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseksi
- Järjestetään henkilökohtaiset, johtamista tukevat sparrauskeskustelut kunnanhallituksen puheenjohtajalle ja kunnanjohtajalle ulkopuoliset valmentajan toimesta

• Muutokset toimintakäytäntöihin

- Laaditaan selkeät linjaukset asioista, mitä käsitellään demokraattisesti toimielimissä ja mitä voidaan operatiivisen johtamisen avulla hoitaa
- Lisätään viranhaltijoille delegoituja asioita prosessien keventämiseksi ja sujuvoittamiseksi
- Otetaan sähköinen kokouskäytäntö (esityslistat, pöytäkirjat) käyttöön kaikissa kunnan päätöksenteon ja hallinnon foorumeilla
- Lisätään yhteistä keskustelua ja yhteistä valmistelua ottaen käyttöön mm. puheenjohtajapalaverit (pj + vpj:t) toimielinten esityslistojen/asioiden valmisteluun

FCG.