

SELVITYSMIES ANTTI HARJU**RAPORTTI****ASETTAMISPÄÄTÖS
SM076:00/2011**

Vantaa

28.2.2012

Sisäasiainministeriö
Pelastusosasto

SISÄASIAINMINISTERIÖ

28.02.2012

INRIKESMINISTERIET

**HÄTÄKESKUSLAITOKSEN KESKUSHALLINNON TYÖHYVINVOINNIN JA
JOHTAMISEN TUKEMINEN****TAUSTA**

Hätäkeskuslaitoksen virasto- ja laillisuusvalvontatarkastuksessa keväällä 2011 ilmeni asioita, jotka yhdessä aikaisempien arviointien ja selvitysten sekä ministeriöön tulleiden yhteydenottojen kanssa antoivat aiheita arvioida Hätäkeskuslaitoksen toimintakykyä ja henkilöstön tilannetta.

Virastotarkastuksessa tehtyjen havaintojen perusteella sisäasiainministeriön pelastusosasto on jatkanut tilanteen selvittämistä ja arvioinut omalta osaltaan sekä käynnistänyt tarvittavia toimenpiteitä. Sisäasiainministeriön pelastusosasto asetti 26.10.2011 Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon työhyvinvoinnin ja johtamisen tukemiseksi selvitysmiehen ja kutsui tehtävään allekirjoittaneen hallintojohtaja (eläkkeellä) Antti Harjun. Selvitysmiehen toimikausi oli 1.11.2011 – 29.2.2012.

Selvitysmiehen tehtävänä oli perehtyä työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tilanteeseen Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa sekä kartoittaa niihin liittyvät mahdolliset ongelmakohdat. Lisäksi tuli tehdä ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi. Ehdotuksista tuli käydä ilmi, mitkä niistä vaativat välittömiä toimenpiteitä.

SELVITYSTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHTIA JA PERUSTEITA**Aluksi**

Selvitysmies tutustui tehtävänsä suorittamista varten kohtalaisen laajasti Hätäkeskuslaitoksen säädöspohjaan, kehittämiseen ja johtamiseen liittyvään asiakirja-aineistoon, työilmapiirimittausten tuloksiin sekä Hätäkeskuslaitoksen Hätäkeskusyksikössä keväällä 2011 tehdyn valvontatarkastuksen tuloksiin ja valvontatarkastuksesta johtuneiden toimenpiteiden yksityiskohtaiseen dokumentaatioon.

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin niitä seikkoja, jotka lähtökohtaisesti ohjasivat selvityksen aikana henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja ja rakensivat pohjaa selvityksessä tarkasteltaville näkökohdille ja tehdyille ehdotuksille.

Seuraavassa luvussa on esitetty Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon henkilöstön haastatteluihin perustuvia henkilöiden viimeaikaisia kokemuksia, näkemyksiä ja odotuksia työyhteisönsä toimivuudesta.

Viimeisessä luvussa on esitetty taustaselvittelyn ja keskustelujen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä keskushallinnon työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta viimeisen vuoden aikana sekä ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi.

Hätäkeskuslaitoksen valvontatarkastus ja siitä seuranneet toimenpiteet

Sisäasiainministeriön sisäinen tarkastus teki yhdessä sisäasiainministeriön oikeusyksikön ja pelastusosaston kanssa 13.–14.4.2011 säännönmukaisen virastotarkastuksen Hätäkeskuslaitoksen keskushallintoon Porissa. Tarkastuksen yhteydessä ilmeni sellaisia työilmapiiriin liittyviä seikkoja, että sisäasiainministeriön sisäinen tarkastus katsoi perustelluksi saattaa asia sisäasiainministeriön johdon tietoon.

Sisäasiainministeriö päätti kuulla asiassa Hätäkeskuslaitoksen johtajan lisäksi sitä keskushallinnon henkilöstöä, joka oli läsnä virastotarkastuksen loppupalaverissa 14.4.2011 sekä niitä henkilöitä, jotka olivat erikseen ottaneet yhteyttä työilmapiiriin liittyvissä asioissa. Keskustelut käytiin 11.5. – 3.6.2011 ja niistä laadittiin raportti ministeriön sisäistä käyttöä varten. Raportin perusteella ei tullut esiin sellaisia seikkoja, jotka olisivat edellyttäneet ryhtymistä rikos- tai virkamiesoikeudellisiin toimenpiteisiin.

Raportista ilmeni kuitenkin, että Hätäkeskuslaitoksen työilmapiirissä, johtamisessa ja sen hallinnon toiminnassa oli seikkoja, joiden johdosta pelastusosaston oli syytä ryhtyä toimenpiteisiin niiden tarkemmaksi selvittämiseksi ja tarvittaessa korjaamiseksi. Väitettyinä puutteina tai ongelmina mainittiin mm. tiedonsaannin vaikeus ja osallistamattomuus, epäasiallinen, alentava ja epätasapuolinen kohtelu sekä epäasiallisen huumorin viljely. Osa keskusteluissa esitetyistä väitteistä kohdistui Hätäkeskuslaitoksen johtajaan.

Käsitys työilmapiirin huonontumisesta ei kuitenkaan ollut yksimielinen. Osa haastatelluista henkilöistä ei ollut havainnut tässä suhteessa ongelmia. Useimmat eivät myöskään olleet kokeneet johtajan käytöstä tai hänen esittämänsä huumoria ongelmallisena. Monet haastatellut ovat kokeneet itse tulleen kohdelluksi yleensä asiallisesti ja tasapuolisesti, mutta on myös niitä henkilöitä, jotka ovat kokeneet tulleen väärin ja asiattomasti kohdelluksi.

Hätäkeskuslaitoksen edustajien ja johtajan kanssa kesällä 2011 käytyjen keskustelun ja neuvotteluiden perusteella pelastusosasto edellytti, että Hätäkeskuslaitoksen johtaja ja Hätäkeskuslaitos osaltaan laativat pelastusosastolle viivytyksettä selvityksen siitä, mihin toimiin Hätäkeskuslaitoksessa ryhdytään todettujen ongelmien korjaamiseksi.

Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon epätyytyttävän tilanteen jatkuttua edelleen viisi sen työntekijää pyysi syyskuussa 2011 kirjeessään sisäasiainministeriölle tukitoimia tilanteen selvittämiseksi.

Ulkopuolinen selvitysmies asetettiin 23.10.2011.

Hätäkeskustoiminnan kehittäminen

Hätäkeskuslaitosta on kehitetty koko sen 10 -vuotisen olemassaolon ajan. Henkilöstö on joutunut sopeutumaan tilanteeseen, elämään omaan asemaansa liittyvän epävarmuuden vallassa ja vastaamaan jatkuvan muutoksen tuomiin haasteisiin. Jatkuva muutos vaativine kehityshankkeineen on ollut suotuisa kasvualusta muutosvastarinnalle ja stressaavalle työskentelyilmapiirille.

Meneillään oleva kehittämisprosessi käynnistyi, kun valtioneuvosto vuonna 2007 antoi eduskunnalle hätäkeskusuudistuksesta selonteon (VNS 3/2007 vp). Sen mukaan hätäkeskustoimintaa tulee kehittää ja toiminnan tuottavuutta lisätä Hätäkeskuslaitoksen rakenteita uudistamalla. Valtioneuvoston selonteon ja eduskunnan siitä antaman kannanoton perusteella sisäasiainministeriö päätti keväällä 2009 hätäkeskustoiminnan strategisista linjauksista. Alkuvuodesta 2010 valtioneuvosto teki hätäkeskuksia koskevan aluejakopäätöksen ja sisäasiainministeriö sijoituspaikkapäätöksen, joiden mukaan valtakunta jaetaan kuuteen hätäkeskusalueeseen, joilla kussakin on pääsääntöisesti yksi hätäkeskus.

Hätäkeskuslaitosta koskeva laki hätäkeskustoiminnasta tuli voimaan 1.1.2011. Lakiuudistuksen tarkoituksena on edistää väestön turvallisuutta parantamalla hätäkeskuspalveluiden saatavuutta ja laatua. Hätäkeskustoimintaan liittyviä toimintatapoja yhtenäistetään ja uudistetaan toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla, hätäkeskustietojärjestelmä uudistetaan ja hätäkeskustoiminta sopeutetaan väheneviin resursseihin. Uudistetun Hätäkeskuslaitoksen tulee olla toiminnassa vuoden 2015 loppuun mennessä.

Meneillään olevaa uudistusta on valmisteltu kahdessa erillisessä hankkeessa. Hätäkeskuslaitoksen strateginen muutoshanke (HAKMU) päätavoitteena oli suunnitella Hätäkeskuslaitokselle uusi johtamis- ja hallintomalli ja ottaa se käyttöön vaiheittain vuoteen 2015 mennessä. Hanke johdettiin ja se toimi pääosin Helsingissä. Hanke sulautettiin Hätäkeskuslaitoksen organisaatioon 1.1.2012. Viranomaisten yhteisten toimintamallien kehittämishanke (TOTI) on toiminnan ja tietotekniikan kehittämishanke, jonka tavoitteena on parantaa hätäkeskusten toimintaa ja viranomaisyhteistyötä, ja sitä kautta kansalaisten turvallisuuspalveluja. TOTI -hankkeen toimikausi ajoittuu vuosille 2008–2015. Hanke toimii ja se johdetaan pääkaupunkiseudulla.

Hätäkeskuslaitoksen uusi työjärjestys valmisteltiin HAKMU:ssa, otettiin käyttöön lokakuussa 2011 ja se on voimassa toistaiseksi. Työjärjestyksen uudistaminen muutti myös organisaatiota. Kun aikaisemmin Hätäkeskuslaitoksen johtajan suoranaudessa alaisuudessa olivat keskushallinnon tietyt virkamiehet, kolme ns. toimintalinjaa, koko laitosta koskevat kaksi kehittämishanketta sekä kaikki hätäkeskukset, uuden työjärjestyksen mukaan johtajan suoranaiseen alaisuuteen kuuluu vain kolme osastoa

ja laillisuusvalvontayksikkö. Ohjaus- ja ennakointiosastossa on esikuntatoimintoja hoitava yksikkö ja viestintäyksikkö, Hätäkeskuspalvelut -osastossa on hätäkeskustoiminnan kehittämissyksikkö, viranomaisyhteistyöyksikkö ja hätäkeskukset, Tekniset palvelut -osastossa on tietotekniikan yksikkö, operatiiviset järjestelmät -yksikkö sekä käyttö- ja kunnossapitoyksikkö.

Johtaminen ja hallinto

Hätäkeskuslaitoksen uudistetun työjärjestyksen mukaan laitoksen keskushallintona toimivat osastot lukuun ottamatta hätäkeskuksia. Laillisuusvalvontayksikön katsotaan olevan erillinen, muusta laitoksen toiminnasta riippumaton toimintayksikkö.

Muiden yksiköiden kuin esikuntatoimintoja hoitavan yksikön sijaintipaikkoina ovat viraston toimipisteet eli ne tai osat niistä voivat sijaita myös hätäkeskuksissa tai muissa mahdollisissa alueellisissa toimipisteissä.

Osastolla tai yksiköllä voi olla muiden osastojen tai yksiköiden tai hätäkeskusten tehtäviin liittyviä prosessien johto-, ohjaus- tai kehittämistehtäviä.

Asioiden yleisessä käsittelyssä, määräyksien tai ohjeiden valmistelussa tms. toiminnassa osasto tai yksikkö, jolle tehtävävastuu kuuluu, on velvollinen valmistelevaan asian yhteistyössä muiden osastojen, yksiköiden tai hätäkeskusten kanssa siinä laajuudessa kuin se on tarpeen. Valmisteluvastuussa olevan virkamiehen on kuultava riittävässä laajuudessa yhteistyötahoja ja viraston henkilöstöä sekä huolehdittava tarvittaessa asian käsittelystä yhteistoimintamenettelyssä.

Hätäkeskuslaitoksen johtajalla on neljä suoranaista alaista, osastojen päälliköt ja laillisuusvalvontayksikön päällikkö. Johtaja ja osastojen päälliköt muodostavat viraston johtoryhmän, jonka kokouksiin voivat tarvittaessa osallistua muut johtajan määräämät henkilöt. Johtoryhmä kokoontuu puheenjohtajan määräämänä aikana. Vakiintunutta käytäntöä ei ole.

Hätäkeskuslaitoksen johtajan apuna on laajennettu johtoryhmä, johon kuuluvat osastojen, yksiköiden ja hätäkeskusten päälliköt sekä henkilöstön edustajat. Henkilöstöpäälliköllä ja talouspäälliköllä on oikeus olla läsnä laajennetun johtoryhmän kokouksessa. Kokouksiin voivat tarvittaessa osallistua myös muut johtajan määräämät tai kutumat henkilöt. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu puheenjohtajan määräämänä aikana. Vakiintunutta käytäntöä ei ole.

Hätäkeskuslaitoksen johtajan apuna toimii myös viraston apulaispäälliköksi määrätty osaston päällikkö, vuonna 2012 Tekniset palvelut -osaston päällikkö. Viraston apulaispäällikön tehtävät ja ratkaisuoikeudet on määrätty työjärjestyksessä.

Osaston päällikön apuna on osaston johtotiimi, johon kuuluvat yksiköiden päälliköt sekä Hätäkeskuspalvelut -osastossa myös hätäkeskusten päälliköt. Kokouksiin voivat tarvittaessa osallistua myös muut osaston päällikön määräämät tai kutumat henkilöt. Johtotiimit kokoontuvat osaston päällikön määrääminä aikoina. Laitoksen yhteistä vakiintunutta käytäntöä ei ole.

Johtajan sijaisina toimivat osastojen päälliköt erikseen määrättyssä järjestyksessä. Osaston päällikön sijaisina toimivat yksiköiden päälliköt erikseen määrättyssä järjestyksessä.

Osastojen ja yksiköiden päälliköiden sekä eräiden muiden virkamiesten tehtävät ja ratkaisuoikeudet on määrätty työjärjestyksessä. Muun henkilöstön tehtävät määritetään toimenkuvissa. Virkamies on vahvistetusta työnjaosta riippumatta velvollinen tarvittaessa suorittamaan ne tehtävät, jotka hänen esimiehensä hänelle määrää.

Hätäkeskuslaitoksen yleishallinnosta ja hallintopalveluista vastaa Ohjaus- ja ennakkointiosaston Esikuntatoimintoja hoitava yksikkö huolehtimalla mm.

- toimintaan ja talouteen liittyvästä hallinnoinnista,
- henkilöstöön liittyvästä hallinnoinnista ja neuvottelutoiminnasta
- henkilöstön ja toimintatapojen yleisestä kehittämisestä, työhyvinvoinnista, työsuojelusta ja koulutuspalvelujen hankinnasta
- työjärjestyksen valmistelusta
- oikeudellisten asioiden valmistelusta
- yleisestä hankintatoimen ohjauksesta sekä omaan toimialaan kuuluvista sopimuksista ja hankinnoista
- tietopalvelusta ja asiakirjahallinnosta

Hallintojohtaja on Esikuntatoimintoja hoitavan yksikön päällikkö.

Viestintä

Viestintä on työjärjestyksessä organisoitu osaksi ohjaus- ja ennakkointiosastoa. Työjärjestyksen mukaan viestinnän asema on hyvin itsenäinen ja suoraan laitoksen johtajalle alisteinen toisin kuin muut osastojen yksiköt. Sekä viestintäyksikön tehtävissä että viestintäpäällikön tehtävissä ilmaistaan korostetusti tehtävävastuu Hätäkeskuslaitoksen johtajalle (viraston päällikölle), eikä osaston päällikön tehtävissä tai ratkaisuoikeuksissa ole mainintaa viestintään liittyen.

Hätäkeskuslaitoksen viestintästrategian mukaan viestintä tukee ja tehostaa laitoksen johtamista. Viestintä on koko henkilöstön velvollisuus ja erityinen vastuu siitä lankeaa esimiehille. Arvot ohjaavat viestintää:

- ”Huomioi vastavuoroisuus, inhimillisyys ja toisen tunteet, viesti ihmiseltä ihmiselle”
- ”Ole rehellinen itsellesi ja muille, tarkista tiedon oikeellisuus ja luotettavuus”
- ”Jaa tietoa tasapuolisesti ja eri kanavia käyttäen ”

Viestinnän avainalueiksi mainitaan mm.:

- lisätä henkilöstön ja muiden sidosryhmien ymmärrystä Hätäkeskuslaitoksen strategian sisällöstä sekä muutoksen perusteista ja osallistaa henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen
- tukea työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja osaamisen kehittämistä sekä yhtenäistä toimintamallia ja -kulttuuria.

Viestintästrategian yksi perusviesti on henkilöstön arvostaminen. Työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta luvataan huolehtia kaikissa tilanteissa.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan Hätäkeskuslaitoksessa koko henkilökunnalle suunnattua viestintää sekä koko henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän tavoitteena on edistää henkilökunnan työmotivaatiota sekä välittää tietoa ennakoivasti ja aktiivisesti, jotta henkilökunta saisi riittävän ajoissa tietoa heille tärkeistä asioista.

Sisäisen viestinnän viralliset kanavat ovat intranet Hellu ja henkilöstö- ja sidosryhmälehti Häläri. Suoran henkilökohtaisen vaikuttamisen väyliä ovat henkilöstöseminaarit ja -kokoukset, infotilaisuudet, työkokoukset sekä kasvokkain tapahtuva johdon viestintä ja vertaisviestintä

Sisäisestä viestinnästä on annettu 17.11.2008 erillinen, varsin yksityiskohtainen ohje, jossa on yksilöity sisäisen viestinnän vastuut ja roolit sekä ohjeistettu mm. intranetin ja sähköpostin käyttö ja palaverikäytännöt.

Keskushallinnon henkilöstö

Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa vuoden 2012 vaihteessa oli runsas 30 henkilöä, mikä on reilusti alle 5 % laitoksen koko henkilömäärästä. Henkilömäärä on kasvussa hätäkeskusten yhdistämisten myötä. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut viime aikoina kohtalaisen suurta ja henkilöstön jaksaminen on ollut koetuksella. Osalla avainhenkilöstöä on ollut pitkiäkin sairaudesta aiheutuneita virkavapauksia. Kun suuret kehityshankkeet ovat vaatineet oman osansa henkilötyöstä, määräaikaista henkilöstöä on palkattu viime vuosina kohtalaisen paljon.

Keskushallinnon uudistetun organisaation johtotehtäviä on täytetty avoimella haulla. Osaan päällikkötehtäviä nimitettiin keskushallinnossa aikaisemmin työskennelleitä ja osaan keskushallinnon tai laitoksen ulkopuolelta. Näin entisen organisaation keskeisten johtajien ja asiantuntijoiden asema organisaatiossa ei välttämättä säilynyt ennallaan, vaan joidenkin vastuu- ja esimies-alaisuuhteet muuttuivat huomattavastikin.

Tehtävärakenteeltaan Hätäkeskuslaitoksen keskushallinto on asiantuntijaorganisaatio, jossa on kohtalaisen runsaasti virkoja sekä päällikkö -nimikkeellä että tukitehtävissä:

- kolme (3) osastopäällikköä ja kahdeksan (8) yksikönpäällikköä, joilla on esimiesasema
- useita toimialapäälliköitä ilman esimiestehtävää (asiavastuu)
- suunnittelijoita ja muita asiantuntijoita
- muita viranhaltijoita kuten hallinto- tms. sihteerit

Monet asiantuntijat ovat omalla alallaan valtakunnan huippuja, syvällisen ja laajan osaamisen sekä pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä, jotka arvostavat omia kykyjään.

Työilmapiiri

Hätäkeskuslaitoksessa työilmapiiriä on kartoitettu valtionhallinnossa yleisesti käytetyllä VMBaro -menetelmällä. Viimeisin kartoitus on päivämäärältä 18.3.2011. Kyselyyn vastasi 26 keskushallinnon työntekijää, hankkeissa työskennelleiden 13 henkilön tulokset on ilmoitettu erikseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työilmapiiri keskimäärin (3,18) asteikolla 1-5 on ollut keskushallinnossa samaa luokkaa tai hieman parempikin kuin laitoksessa yleensä (3,15). Laskua edellisestä vuodesta on vajaa kymmenesosa pistettä. Tulosten yksityiskohtainen tarkastelu osoittaa, että kun muut työskentelyn yleiset edellytykset ovat keskimääräistä huomattavastikin paremmalla tasolla, johtamiseen, yleiseen työilmapiiriin ja tiedon kulkuun liittyvät seikat on arvioitu enimmillään yli 0,5 pistettä keskiarvoa alemmaksi ja lasku edellisestä vuodesta on lähes samaa luokkaa.

Johtamisessa alhaisimmat arviot (2,65) ovat saaneet töiden yleinen organisointi sekä johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä. Huomattavan laskun (0,2 ja 0,3) ovat kokeneet esimiehen antama tuki ja palaute työn tuloksista vaikka ovatkin edelleen keskiarvon yläpuolella (3,31). Johtajuusindeksi on laskenut edellisvuodesta 0,2 pistettä 2,88:aan.

Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri on arvioitu johtamisen alimpien arvioiden tasolle (2,69) ja laskenut edellisvuodesta 0,44 yksikköä. Muiden ilmapiiritekijöiden tulokset ovat edelleenkin selvästi yli keskiarvon vaikka ovat laskeneet jonkin verran. Kohtelun oikeudenmukaisuuteen niin esimiesten kuin työtovereidenkin osalta uskottiin yhtä vankasti (3,50) kuin edellisenä vuotena.

Tiedon kulkuun liittyvien tekijöiden arviot ovat laskeneet kautta linjan keskimäärin 0,2 yksikköä. Heikoimmat arviot saavat työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa (2,31) ja sisäinen viestintä ja tiedonkulku (2,46). Alle keskiarvon (2,85) jääviä ovat myös sisäisen viestinnän luotettavuus ja oikea-aikaisuus. Omassa työssä tarvittavien tietojen saanti on lähes 0,5 pistettä alemmalla tasolla (2,92) kuin aikaisemmin.

Hätäkeskuslaitoksen arvot ovat selkeät ja ymmärrettävät (3,5), mutta ne eivät toteudu käytännön työskentelyssä (2,77).

Yhteistoiminta ja edunvalvonta keskushallinnossa

Hätäkeskuslaitoksessa on yhteistoimintaelin, jonka puheenjohtajana ja työnantajan edustajana toimii ohjaus- ja ennakointiosaston päällikkö. Työntekijöiden edustajat ovat henkilöstöjärjestöistä. Kullakin laitoksen toimipaikalla on toimipaikkakohtainen yhteistoimintaelin, josta sovitaan erikseen. YT -kokoukset pidetään säännönmukaisesti kerran kuukaudessa.

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöjärjestöjen luottamusmiehet sijoittuvat hätäkeskuksiin. Keskushallinnossa ei ole omia luottamusmiehiä, mutta henkilöstö on valinnut keskuudestaan henkilön edustamaan keskushallinnon työntekijöitä yleisissä asioissa.

Työsuojelu

Hätäkeskuslaitoksessa on työsuojelun keskustoimikunta, joka nimetään neljäksi vuodeksi kerrallaan. Jokaiseen toimipisteeseen on valittu työsuojeluvaltuutettu ja työsuojelutoimikunta. Työsuojelupäällikkönä toimii esikuntatoimintoja hoitavan yksikön päällikkö.

Työsuojeluelimissä ei ole käsitelty keskushallintoa koskevia työsuojelutapauksia.

Toimintaperiaatteet ja sisäinen ohjeistus

Kirjalliseen materiaaliin perustuvaa ohjeistusta ja sääntelyä on riittävästi ja se on hyvinkin perusteellista. Tieto on helposti kaikkien saatavilla mm. intranetissä. Seuraavassa on lueteltu muutama työn ja toimintatapojen kannalta keskeinen asiakirja:

- Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010 – 2015; Hätäkeskuslaitoksen toiminnan ja kehittämisen suuntalinjat
- Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2010 – 2015; Hätäkeskuslaitoksen toimintastrategiaan ja arvoihin pohjautuva suunnitelma toimintalinjoiksi henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen suunnittelulle, päätöksenteolle, toteutukselle ja seurannalle
- Hätäkeskuslaitoksen viestintästrategia 2010 – 2015; tukee Hätäkeskuslaitoksen strategista johtamista ja arvojen mukaisen toimintatavan juurruttamista henkilöstöön
- Työhyvinvoinnin käsikirja 2009; on laaja yhteisesti valmisteltu kooste työhyvinvoinnin perusteista sekä työhyvinvointia ylläpitävistä ja parantavista toimenpiteistä
- Hyvän muutoksen käsikirja 2008; on periaatteellinen ja yleisluontoinen suunnitelma muutoksen hallinnasta, jota voidaan soveltaa erilaisissa muutoshankkeissa ja tilanteissa
- Hätäkeskuslaitoksen sisäinen viestintä 2008; ohjeessa on määritetty sisäisen viestinnän vastuut ja roolit.

Henkilöstöjohtamisen periaatteista ei ole olemassa erillistä asiakirjaa. Henkilöstöstrategiassa on maininta henkilöstöjohtamisen kehittämisestä ja linjauksista, mutta asia ei ole edennyt käytännön ohjeen tasolle. Henkilöstöpoliittisista periaatteista muutoksessa on vahvistettu päätös olemassa, mutta se käsittelee käytännössä hätäkeskusten yhdistämistä koskevia linjauksia, muun muassa ilmoittautumismenettelyä ja muutosturvapykälien tulkintaa Hätäkeskuslaitoksessa.

SELVITYSMIEHEN HAVAINTOJA HAASTATTELUIHIN PERUSTUEN

Yleistä

Selvitysmies haastatteli 24.11.2011 - 8.2.2012 välisenä aikana Hätäkeskuslaitoksen johtoryhmän (-) sekä erikseen sen johtajan ja 33 työntekijää Porissa ja Helsingissä. Henkilöiden kertomat kokemukset ovat paljolti entisen organisaation ajalta ja näkemykset eri asioista perustuvat siihen. Uudistetun työjärjestyksen ja organisaation

myönteisiin mahdollisuuksiin johtamisen ja toimintatapojen kehittämisessä uskotaan vahvasti.

Jäljempänä esitetyt havainnot Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon tilanteesta ovat työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia. Yksittäiset kokemukset tai havainnot on kuitenkin pyritty eristämään ja tavoitteena on ollut esitellä yleisimmin esiin tulleita ongelmia tai korjausta edellyttäviä asioita ja aloitteita. Vain milloin yksittäistapauksessa on esitetty syytteitä vakavista puutteista henkilön kohtelussa, asia on tuotu esille.

Haastateltujen kommentit heijastelevat selvästi työilmapiirimittauksen tuloksia eli kevään 2011 mittauksen ja haastattelujen ajankohdan välillä henkilöstön suhtautumisessa ei suuria muutoksia ole havaittavissa. Myös sisäasiainministeriön kesäkuussa 2011 tekemän selvityksen mukaiset epäkohdat nousivat edelleen jossain määrin keskusteluissa esille. Eniten kritiikkiä osakseen saivat laitoksen johtaminen sekä yleinen työilmapiiri ja tiedon kulku.

Keskushallinnossa parin edellisen vuoden aikana työilmapiiriä heikentäneiden tapahtumien vaikutuksia on edelleenkin olemassa ja niiden voidaan odottaa lakkaavan vasta, kun esikuntatoimintoja hoitavaan yksikköön on saatu rekrytoitua puuttuvat toimihenkilöt ja hallinnon prosessit on saatu sovittua uuden työjärjestyksen mukaiseksi ja juurrutettua käytännöksi. Monet haastateltavat kuitenkin mainitsivat sitä kysyttäessä, että aivan viime aikoina ilmapiirissä on ollut havaittavissa käänne parempaan.

Hätäkeskuslaitoksessa johtamisen ja toiminnan päämääriä ja tavoitteita kuvaavaa asiakirjamateriaalia sekä toimintaan liittyvää ohjeistusta on runsain mitoin. Ilmaisuihin on selkeää ja helposti ymmärrettävää, pahinta hallinto- ja virkakielen jargonia on pystytty kiitettävästi välttämään. Haastattelujen antama kuva kuitenkin osoittaa, että käytännössä asiakirjoissa esitettyjen periaatteiden ja ohjeistettujen toimintanormien noudattamisessa on toivomisen varaa. Ohjeitten ja periaatteiden olemassaolo tiedetään hyvin, mutta niiden jalkautus ei ole onnistunut, perehtyminen on jätetty liiaksi oman aktiivisuuden varaan.

Hätäkeskuslaitoksen johtajan ja kahden johtoryhmän jäsenen kanssa käydyissä keskusteluissa tunnistettiin paljon samoja ongelmia, jotka nousivat esille muuta henkilöstöä haastateltaessa. Siihen, miksi tiedossa olevien ongelmien ratkaisemiseksi ei ole ryhdytty toimenpiteisiin, ei selvää vastausta löytynyt, mutta jotain kertoo laitoksen johtajan tokaisu: ”Ei ole toimivaa arjen johtoa”. Uusi Ohjaus- ja ennakkointiosaston johtaja ei vielä ollut virassaan ja esikuntatoimintoja hoitavan yksikön päällikkö oli pitkällä virkavapaalla. Keskushallinto oli muutenkin vasta ryhmittymässä uuden työjärjestyksen edellyttämään toiminnalliseen kokoonpanoon. Ongelmat juontuvat kuitenkin pidemmältä kuin vuoden 2011 keväältä, joten mahdollisuuksia niihin puuttumiseen aikaisemminkin olisi ollut.

Laitoksen johtajalla ja johtoryhmän jäsenillä oli kertomansa mukaan kovin niukasti tietoa selvitysmiehen tehtävän perusteista. Sisäasiainministeriöltä olisi kaivattu aktiivisempaa ja keskustelevampaa otetta asioiden tiedottamisessa.

Uusi työjärjestys ja keskushallinnon organisaatio

Lokakuussa 2011 uudistettuun työjärjestykseen kohdistuu paljon toiveita ja odotuksia, mutta myös pelkoja ja nähdään uhkia. Vaikka työjärjestyksestä ei vielä ole paljon kokemuksia, nähdään keskushallinnon tiukka hierarkia, yksiköiden selkeät tehtäväalueet ja päälliköiden hyvin delegoidut ratkaisuoikeudet mahdollisuutena uuteen toimintatapaan ja -kulttuuriin. Niiden saavuttaminen vaatii jatkuvaa ja kiinteää yhteistyötä, avointa kommunikaatiota sekä selkeitä pelisääntöjä, joiden noudattamista on kaikkien tarkkailtava, valvottava ja puututtava epäkohtiin. Muutoin uhkiksi voivat muodostua toimintojen tiukka siiloutuminen ja vastuutasojen ohi johtaminen.

Moni haastateltava esitti huolensa siitä, että keskushallintoa ei nyt johda kukaan. Aikaisemmin tehtävästä vastasi hallintojohtaja, mutta uudessa työjärjestyksessä ei ole nimenomaisesti määrätty virkamiestä johtamaan ja koordinoimaan keskushallinnon työtä. Viraston apulaispäällikkönä toimivalle virkamiehelle on kuitenkin määrätty ohjaus-, yhteensovittamis- ja valmistelutehtäviä koskien viraston kaikkien osastojen toimintaa, mistä ajatuksellisesti tehtävää voisi helposti laajentaa ”esikuntapäällikön” roolin suuntaan.

Uuden työjärjestyksen myötä jotkut virkamiehet ovat kokeneet asemansa organisaatiossa heikentyneen ja vaikutusvaltansa vähentyneen, kun heidän tehtävänsä on siirretty laitoksen johtajan suoranaiseen alaisuudesta osaston päällikön, jopa yksikön päällikön alaisuuteen, tai kun he eivät enää kuulu johtoryhmän kokoonpanoon. Jotkut ovat työjärjestyksestä tulkitessaan nähneet sen uhkaavan oman virkansa säilymistä muuttumattomana. Useimmiten muutokseen kuitenkin sanottiin sopeudutun hyvin ja nähty se asioiden hoidon kannalta suotuisana nykyisessä ilmapiirissä ja johtamisilmastossa. Monien haastateltujen mielestä ”vanhan työjärjestyksen kahleista olisi päästävä nopeasti eroon”.

Muiden yksiköiden kuin esikuntatoimintoja hoitavan yksikön sijaintipaikkoina ovat viraston toimipisteet eli ne tai osat niistä voivat sijaita myös hätäkeskuksissa tai muissa mahdollisissa alueellisissa toimipisteissä. Vaikka yksikön johto ja sen pääosa on sijoitettu keskushallintoon Poriin, haasteelliseksi voi muodostua hajasijoitetun yksikön osan tai yksittäisen henkilön johtaminen. Erityistä huomiota on kiinnitettävä tällöin ainakin ohjeistuksen saavutettavuuteen, työnjohtoon, yleiseen informointiin, kommunikaation riittävyyteen yleensä, aidon vuorovaikutuksen ylläpitoon sekä valvontaan ja seurantaan.

Työjärjestyksessä määrätään, että asioiden yleisessä käsittelyssä, määräyksien tai ohjeiden valmistelussa tms. toiminnassa osasto tai yksikkö, jolle tehtävävastuu kuuluu, on velvollinen valmistelemaan asian yhteistyössä muiden osastojen, yksiköiden tai hätäkeskusten kanssa siinä laajuudessa kuin se on tarpeen. Valmisteluvastuussa olevan virkamiehen on kuultava riittävässä laajuudessa yhteistyötahoja ja viraston henkilöstöä sekä huolehdittava tarvittaessa asian käsittelystä yhteistoimintamenettelyssä. Haastateltujen mukaan kyseinen yhteistyö ei ole likimainkaan aina onnistunut tarkoitettulla tavalla. Yhteistyötä vältellään ja yhteistyön edellyttäviä tehtäviä pidetään mm. ”pompotteluna” tai oikeudettomana ”pomottamisena”.

Ohjaus- ja ennakointiosaston viestintäyksikön johtosuhteessa on selkeä poikkeama muihin viraston yksiköihin nähden, mikä voi johtaa ristiriitatilanteisiin. Viestintäyksikön tehtävä on hyvin itsenäinen ja suoraan laitoksen johtajalle alisteinen, kun muiden yksiköiden tehtävät ovat ”linjassa” oman osastonsa tehtäviin ja johtoon nähden. Ohjaus- ja ennakointiosaston päällikön tehtävissä tai ratkaisuoikeuksissa ei ole ollenkaan mainintaa viestintään liittyen, vaikka viestintäyksikkö kuuluu tähän osastoon. Viestintäyksikön erityisasemaa korostaa työjärjestyksen 39 §:ssä ilmaistu velvoite viestintäyksikön informointiin.

Henkilöstötoimi on jaettu kahdelle osastolle niin, että muut henkilöstöä koskevat asiat käsittelee ohjaus- ja ennakointiosasto paitsi operatiivisen osaamisen kehittämistä ja koulutusta koskevat asiat Hätäkeskuspalvelut -osasto. Koulutussuunnittelija, jonka tehtäviin kuuluvat myös koko virastoa koskevat suunnittelu- ja toimeenpanotehtävät, on sijoitettu hätäkeskustoiminnan kehittämisyksikköön.

Edellä sanotuissa jaetun vastuun tapauksissa on uhkana, että päivittäiseen johtamiseen koituu ongelmia, syntyy eriäviä toimintatapoja ja poikkeuksia hallinnollisiin menettelytapoihin kuten tavoitteiden, tehtävien ja niiden prioriteettien asettaminen, kehityskeskustelut, työnjohto, lomat, osaston yhteiset tilaisuudet, poissaololuvat jne.

Johtaminen

Johtamisen kritiikki kohdistuu ensi sijaan asioiden valmisteluun, päätösprosessiin sekä laitoksen johtajan tapaan toimia. Myös epäkohtiin puuttumattomuus on monessa keskustelussa noussut esille. Johtamisen keskeinen elementti, viestintä, saa kritiikistä osansa ja tässä tarkastelussa oman lukunsa.

Henkilöstö kokee, että johtamisviestinnässä on puutteita. Heitä ei ole kuultu ennakolta riittävästi, valmisteltavista asioista ei ole keskusteltu eikä asioista ole ennalta informoitu riittävästi. Asioita ei ole myöskään valmisteltu yhdessä, ja kun laaja osallistuminen puuttuu, ei välttämättä ole sitouduttu asioihin. Sitouttaminen jälkeinpäin on raskasta, ottaa aikansa ja vie turhaan energiaa muulta työnteolta. Erilaisia työpalavereja ja kokouksia katsotaan olevan ”ihan riittävästi”, jopa turhankin paljon, ja niiden tehokkuutta sekä antia epäillään.

Johtoryhmien ja osaston johtotiimien toiminta ei ole vielä vakiintunut. Kokouksia pyritään pitämään mahdollisimman säännöllisesti mutta yhtenäiseen tai säännönmukaiseen käytäntöön ei toistaiseksi ole päästy. Kokousten käytännöt ja asioiden valmisteluprosessit ovat vakiintumattomat ja vaihtelevat yksiköittäin. Osaston johtotiimi -periaatteeseen ollaan sinänsä tyytyväisiä. Myös uudelta johtoryhmältä odotetaan uudenlaista otetta johtamisessa ja asioiden valmisteluun tai päätökseen viemisessä.

Jotkut johtoryhmän ulkopuoliset päälliköt ja asiantuntijat ovat toivoneet keskeytettynä olevan johtoryhmän valmennuksen jatkuvan mahdollisimman pian, jotta johtoryhmän toimintatapa voisi vakiintua ja mahdollisesti myös tehostua. Myös menettelystä asioiden viemiseksi johtoryhmän käsittelyyn ja asioista, jotka vaativat johtoryhmän käsittelyn, toivotaan nopeasti selkeää ohjetta.

Uuden organisaation moniportaisuus arveluttaa useita. Pelkona on, että ellei osastojen sisällä ja osastojen välillä sovita asioiden käsittelyprosesseja joustaviksi ja mahdollisimman suoraviivaisiksi, turha byrokratia uhkaa ja organisaation sisäsyntyinen vitka on ilmeinen.

Osastolla tai yksiköllä voi olla muiden osastojen tai yksiköiden tai hätäkeskusten tehtäviin liittyviä prosessien johto-, ohjaus- tai kehittämistehtäviä. Nyt samoin kuin aikaisemmin kesällä 2011 suoritetuissa haastatteluissa poikittaisohjauksessa on nähty ongelmia: informaatio ei kulje tyydyttävällä tavalla, ohjeita ei noudateta tai niitä ei tunneta, kommunikaatio on puutteellista ja toimitaan virkatie ohittaen. Myös toimialapäälliköiden kuten henkilöstöpäällikön, talouspäällikön, turvallisuuspäällikön ja tietohallintopäällikön toimivalta, asema ja rooli johtamisessa nousivat esille. Huolestuneita oltiin siitä, että näiden toimivaltaa ja sitä myöten oikeutta teettää tehtäviä, pyytää selvityksiä tai antaa ohjeita ei välttämättä tunnusteta. Lähes jokainen haastateltava korosti näiden poikkiorganisaation prosessien määrittelyn ja jalkautuksen tärkeyttä.

Johtajan toimintatapaan on yhdistetty mm. selkeyden puute tyyliin ”arvaa mitä ajattelen”, päättämättömyys, vaikeiden asioiden välttäminen, poissaolot, kun pitäisi olla paikalla ja keskusteluun kannustamattomuus. Kritiikkiä on aiheuttanut myös hänen torjuva asennoitumisensa asiointiin sähköpostin kautta. Tehtävänannon kiusallinen epämääräisyys tai arvaamattomuus ilmenee esimerkiksi normaalin keskustelun lomassa lausahdettuna kommenttina, ajatuksena tai toiveena, joka on tarkoitettu jollekin kuulijalle toimeksiannoksi. Kun asianosainen ei ole osannut kuunnella ”herkällä korvalla”, on se myöhemmin johtanut kiusalliseen selittelyyn.

Muutamit haastatelluista näkevät päätösten viivästymisen tai päättämisen vaikeuden yhtenä johtamisen ongelmana ja toiminnan haittana. Johtaja on halunnut päättää itse pienimmistäkin, varsinaisesti alaiselleen kuuluneista asioista mutta ei kuitenkaan ole saanut päätöksiä aikaiseksi kohtuullisessa ajassa. Työjärjestyksen 40 §:n mukaan viraston päällikkö voi ottaa yksittäistapauksessa ratkaistavakseen asian, joka kuuluu viraston muun virkamiehen ratkaistavaksi, ja monien pelkona onkin, ettei uuteen työjärjestykseen kirjattu delegointi onnistu, vaan johtaja edelleen vaatii asioita ratkaistavakseen yksittäistapauksina.

Lähestulkoon kaikki haastatellut esittivät huolensa kuluneen vuoden aikana vallinneesta hallintotoimintojen halvaantuneesta tilanteesta. Tilanne on näyttäytynyt laitoksen johtajan ja hallintojohtajan välisenä molemminpuolisena luottamuspulana, joka on haitannut asioiden käsittelyä ja päätöksen tekoa.

Parin viime vuoden aikana tehdyissä työilmapiirikartoituksissa, työpaikkakartoituksessa ja laitoksen johtajan johtamissopimukseen liittyvässä johtamiskyselyssä johtaminen on saanut runsaasti kritiikkiä, joka ei kuitenkaan ole johtanut korjaaviin toimenpiteisiin. Esimerkiksi työilmapiirimittauksen tuloksista pidetyssä informaatiotilaisuudessa on tulokset esitelty, mutta niiden parantamiseksi tarvittavia toimenpiteitä ei ole suunniteltu eikä käynnistetty.

Tiedonsaanti ja viestintä

Kirjallisten periaatteiden ja ohjeiden puutteeseen viestintä ei voi Hätäkeskuslaitoksessa kaatua. Laitoksen strategia-asiakirjassa, henkilöstöstrategiassa, työhyvinvoinnin käsikirjassa ja hyvän muutoksen käsikirjassa on esitetty viestintään liittyviä periaatelauseita ja menettelyjä. Viraston viestintästrategiassa on raamitettu viestinnän periaatteet, tavoitteet sekä tavat ja sisäisen sekä ulkoisen viestinnän ohjeissa on kuvattu yksityiskohtaisesti viestinnän vastuut ja toimintatavat.

Myös virallisen viestinnän organisointi seisoo vahvoilla jaloilla. Työtä tehdään viestinnän avainalueilla tehokkaasti. Materiaalia tuotetaan, välineet ovat kunnossa ja niiden kehittämistä tuetaan, perusviestit ovat hyvin läsnä. Tiedottaminen on tiukasti laitoksen johtajan ja viestintäpäällikön hyppysissä.

Sisäisen viestinnän ohjeissa sisäisen viestinnän vastuut ja roolit on määritelty täsmällisesti ja selkeästi. Ongelmana vain on, etteivät ne käytännössä toteudu kovinkaan hyvin. Järjestelmät ovat kunnossa, mutta henkilötasolla tiedottaminen ja kommunikaatio epäonnistuvat, mistä todistavat hyvin monien haastateltujen kommentit.

Intranet ja sähköinen asiankäsittelyjärjestelmä ”salkkuineen” (sähköinen arkisto) turvaavat viestinnän ja tiedonsaannin rakenteellisesti. Intranetin asioiden jäsenys on looginen ja kattava. Sieltä on helppo löytää aiheenmukaista tietoa tarvittaessa. Intranetissä on mahdollisuus myös blokikirjoitteluun, keskusteluun ja kommentointiin, mutta tätä keskusteluominaisuutta ei toistaiseksi ole paljoa käytetty. Salkusta löytyy virallinen asiakirja-aineisto viimeisimmiltä vuosilta.

Pyrittäessä aitoon kommunikaatioon, vuorovaikutukseen ja henkilöstön osallistamiseen ei voi tyytyä vain yksisuuntaisesti tiedottamaan kulloinkin ajankohtaisista asioista. Toimintatapa ja asenne ratkaisevat, miten sanoma saavuttaa kohteensa, miten yhteinen ymmärrys ja tahtotila saadaan aikaan. Erityisesti kasvokkain tapahtuva aktiivinen johtamisviestintä ja vertaisviestintä ovat myös työhyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin muodostumisen kannalta avainroolissa. Monien mielestä mainitunlaista avointa ja oikea-aikaista viestintää kaivattaisiin keskushallintoon runsain mitoin lisää.

Merkittäväksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen esteeksi mainittiin monesti henkilöstön runsas matkustelu ja monet kokoukset, jotka vähentävät henkilökohtaisia tapaamisia ja vaikeuttavat muutakin yhteydenpitoa. Hyvät tekniset yhteydenpitovälineet eivät poista henkilökohtaisen tapaamisen tarvetta vaikkakin lieventävät sitä kohtuullisesti.

HAKMU -hanke on saanut runsaasti kritiikkiä siitä, että hankkeen ja laitoksen keskushallinnon välinen tiedonvälitys ja keskusteluyhteys valmistelun kuluessa ovat olleet puutteellisia, ei ole tiedotettu tarpeeksi ja tietoa on pantattu. Muutosta koskeva suunnittelutyö tehtiin vuoden 2011 loppuun saakka erillisessä hankkeessa Helsingissä ja epäluottamus hankeorganisaation toimintaa ja motiiveja kohtaan on juurtunut tiukasti keskushallinnon henkilöstöön. Myös uudistustyön edetessä käyty keskustelu hallinnon lopullisesta sijoituspaikasta on synnyttänyt epätietoisuuden vallitessa huhuja

ja luonut epävarmuutta, pelkoa ja stressiä keskushallinnon henkilöstössä. Henkilöstö kokee, että sitä ei ole kuultu riittävästi itseään koskevassa asiassa.

Varsin yleinen mielipide haastateltujen keskuudessa on, että asioista ei keskustella riittävän laajasti etukäteen asianosaisten kanssa. Tämä koskee yhtä hyvin henkilön aseman ja tehtävien muutoksiin kuin työtehtävien hoitoon liittyviä seikkoja, jolloin jäljestäpäin on saatettu joutua paikkailemaan tehtyjä päätöksiä ja paikkailemaan tehtyjä virheitä. Sitoutuminen ja työmotivaatio ovat joidenkin kohdalla olleet koetuksella, kun valmistelun alaisista laajoistakaan asiakokonaisuuksista ei ole päässyt avoimesti keskustelemaan ja esittämään omia näkemyksiään. Keskustelemattomuuden ja vuorovaikutuksen vähäisyys työn johtamisessa ja asioiden hoitamisessa haittaavat monien mielestä vakavasti tehtävien hoitamista. Joukkoviestintä tapahtuu paljolti intranetissä ja ryhmä- sekä henkilöviestintä sähköpostilla, mikä rajoittaa laajemman vuorovaikutuksen syntymistä.

Keskushallinnon viikkokokous, johon kaikki läsnä olevat osallistuvat, pyritään pitämään säännöllisesti maanantaiaamuisin, mutta sen antia ei osa henkilöstöä kovin korkealle arvosta. On sanottu, ettei sinne juurikaan tuoda tärkeitä asioita, ja jos niitä siellä käsitellään, on käsittely tiedottamisen omaista, keskustelua ei synny eikä siihen juuri kannusteta. Sitä, että yleensä kokoonnutaan säännöllisesti, pidetään hyvänä asiana, koska ainakin tällöin on mahdollisuus tavata toisiaan ja tarpeen mukaan spontaanisti keskustella asioista.

Osasto- ja yksikkökokoukset eivät ole muotoutuneet vielä säännönmukaisiksi, niitä pidetään epäsäännöllisesti ja niiden anti usein rajoittuu kalentereiden läpikäyntiin ja poissaolojen informointiin. Yhteisten töiden järjestely, uusien tehtävien lanseeraaminen tai keskustelut työn alla olevien asioiden ratkaisemiseksi jäävät kokouksissa usein vähemmälle.

Erilaisia laitoksen itsensä, sisäministeriön hallinnonalan ja yhteistyösapuolten asettamia työryhmiä, joiden työskentelyyn on osallistuttava, on henkilöstön mielestä liikaa. Ne vievät paljon työaikaa, eikä niihin osallistumista tiedon saannin tai tiedon välittämisen kannalta pidetä aina tarpeellisenä tai tarkoituksenmukaisena. Moni haastatelluista toivoi työryhmien tarpeen ja osallistumisvelvoitteiden uudelleen harkintaa. Myös ns. työpalavereja monien mielestä on paljon ja niitä pidetään harkitsematta.

Joidenkin haastateltujen mielestä nykyorganisaatiossa johtamisviestinnän kannalta on haasteena sen moniportaisuus. Jos laitoksen johdon tahtotila jaetaan yksinomaan alempien johtotasojen kautta henkilöstölle, informaatio voi vanhentua, köyhtyä tai muuntua ja aikaa voi kulua kohtuuttoman paljon. Siksi tulisi kiinnittää entistä vakavampaa huomiota sen nopeaan jakamiseen ja keskusteltavaksi saattamiseen. Myös toiseen suuntaan kulkevan informaation kuten toiminnasta raportoinnin saavuttavuudesta ja oikea-aikaisuudesta jotkut ovat ilmaisseet huolensa.

Työilmapiiri

Vaikka työilmapiirin sanotaan viime aikoina yleisesti hiukan parantuneen, lähes jokainen haastateltu otti esille toimintatavoissa seikkoja, jotka häiritsevät päivittäistä

työntekoa tai jotka eivät muutoin kuulu asialliseen kanssakäymiseen työpaikalla. Yhteistyössä on puutteita, sisäinen viestintä ja tiedon kulku eivät toimi, avoimuutta kaivataan lisää. Myös kuppikuntaisuus leimaa päivittäistä työtä.

Laitoksen johtajan käyttäytyminen jakaa henkilöstöä. Osa sanoo sen olevan luontevaa ja mukavaa eikä ole nähnyt tai kuullut mitään moitittavaa. Osa taas katsoo omien tai muiden kokemusten perusteella hänen aiheuttaneen johtamis- ja esiintymistyyliään monet ongelmat laitoksen työilmapiirissä. Osa henkilöstöstä kertoo tunnistavansa tilanteen, mutta pysyttäytyy puolueettomana.

Oman leirinsä ovat pystyttäneet myös niin sanotut ”Vanhat konkarit”, jotka jaksavat muistuttaa vasta taloon tulleita, usein määrääkäsia, virkamiehiä talon tavoista ja saattavat syyllistyä ”pompotteluun”, vähättelyyn tai aliarvostavaan kommentointiin. Pitkään talossa olleet työntekijät pitävät keskenään yhtä ja vasta tulleiden ei välttämättä ole kovin helppoa päästä joukkoon mukaan. Joukko on kuitenkin melko pieni, valtaosa vanhemmasta henkilöstöstä ei sanotun tyyppiseen ”paikan näyttöön” osallistu.

Kahvihuone-etikettiin kuuluu vakiintunut istumajärjestys. Johtohenkilöt, asiantuntijat ja muut toimihenkilöt keskenään ryhmittyvät lähes aina samoihin pöytiin. Käytäntö on vakiintunut ja sanotaan, että on vaivaannuttavaa mennä rikkomaan ”taikapiiriä”. Tapa sinänsä ei tunnu häiritsevän kuin muutamaa työntekijää, pikemminkin se hyväksytään osana työpäivien turvallista rutiinia.

Epäasiallista käyttäytymistä, epätasapuolista kohtelua tai varsinaista syrjintää esiintyy yleisesti ottaen vähän. Niin haastattelukertomusten kuin työilmapiirimittauksenkin mukaan esimiehet kohtelevat alaisiaan ja työtoverit toisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Aikaisempaa työilmapiiriä kuvatessaan haastatellut käyttivät ilmaisuja ”tukahduttava”, ”ilma oli aika sakea”, ”syksyllä oli jäätävä tunnelma”, ”henki oli kadonnut”. Nyttemmin nuo tuntemukset ovat mm. henkilöstössä tapahtuneiden muutosten johdosta laantuneet ja ilmapiiriin sekä ristiriitojen on sanottu vähentyneen.

Useiden arvioiden mukaan työilmapiiriin tunkkaisuus on johtunut lähinnä esikuntatoimintoja hoitavan yksikön tilanteesta, erityisesti sen johtamisongelmasta, joka on kiteytynyt laitoksen johtajan ja hallintojohtajan väliseen luottamuspulaan. Tilanne heijastuu laajemmin muuhunkin organisaatioon. Laitoksen johtaja ja hallintojohtaja vakuuttavat, että henkilökohtaisia ristiriitoja heidän välillään ei ole.

Laitoksen johtajan toiminnassa on sanottu olevan moitittavia piirteitä. Muutama haastateltu kertoi kokeneensa johtajan taholta epäasiallista ja epätasapuolista, jopa syrjivää kohtelua. Arveluttavasta käytöksestä kertovat lisäksi muutamit kommentit epäasiallisesta kielenkäytöstä kuten poissa olevan moittiminen, päälle puhumisesta tai muusta alentavasta kohtelusta. Kukaan asianosaisista ei kuitenkaan ole huomauttanut asiasta laitoksen johtajalle eikä halua omalla nimellään tulla julki.

Kuten aikaisemmin on todettu, laitoksen johtajan käyttäytyminen jakaa selvästi henkilöstöä. Kokemussuhdetta voisi kuvata niin, että kahdella kolmesta on neutraali tai myönteinen asenne johtajaa kohtaan ja yhdellä kolmesta on jollain tavalla kielteisiä kokemuksia toiminnasta johtajan kanssa.

Toimintatavat

Viime vuosien mittaan Hätäkeskuslaitoksessa on kirjoitettu uutta ja uudistettu olevaa johtamiseen ja toimintoihin liittyvää ohjeistusta. Ohjeistus on hyvin kattavaa, yksityiskohtaista ja ymmärrettävästi laadittua. Esimerkiksi työhyvinvoinnin käsikirjassa kuvataan, mitä on hyvä johtaminen (luku 3), millainen on avoin ja vastuullinen työyhteisö (luku 4) ja miten työhyvinvointia käytännössä ylläpidetään (luku 7) ja sisäisen viestinnän ohjeessa määritellään johdon, lähiesimiesten ja muun henkilöstön viestinnän vastuut ja roolit.

Yleinen huomio on, että keskushallinnossa toimitaan toisin kuin on kirjoitettu. Syiksi tähän on keskusteluissa tarjottu mm. ohjeiden piilottamista intranettiin, koulutuksen ja perehdytyksen laiminlyöntiä eli ”jalkauttamisen” puutetta, välinpitämättömyyttä tai valvonnan puutetta ja puuttumattomuutta.

Osastojen ja yksiköiden välillä vallitsevat ohjeista poikkeavat toimintatavat hiertävät henkilöstöä aiheuttaen mielipahaa ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Mm. kulunvalvonnan raporttien tarkistaminen, saldo- tms. vapaiden antaminen, poissaolojen ilmoittaminen, matkustamiseen liittyvien ohjeiden soveltaminen ja virastotyöajasta annetun ohjeen soveltaminen ovat asioita, joissa toimitaan toisistaan poikkeavasti. Monella haastatelluista oli käsitys, että saataessa toimintatapoihin ryhtiä lisää niin, että annettuihin ohjeisiin sitoudutaan ja niitä noudatetaan yhtenäisellä tavalla sekä noudattamista valvotaan ja poikkeamiin puututaan välittömästi, työilmapiiriin ongelmista iso osa korjaantuu.

Siltä osin kuin ohjeita tai prosessikuvauksia puuttuu, ne useimmiten liittyvät syksyllä 2011 käyttöön otettuun uuteen työjärjestykseen. Useat haastatellut pitivätkin lähiajan keskeisenä tehtävänä saada prosessit kuvatuiksi ja niihin liittyvät vastuut ja velvollisuudet määritetyiksi sekä jalkautetuiksi käytännön toiminnaksi.

Muutama haastateltava kiinnitti huomion huhuihin, joita silloin tällöin velloo henkilöstön keskuudessa ja joiden vattominen kuluttaa paljon ihmisten aikaa ja energiaa. Huhuihin ei puututa. Johdon ja esimiesten odotetaan pyrkivän torjumaan kaikenlaisten huhujen leviäminen aktiivisesti ja voimakkaasti. Arjen ongelma vain on, että esimiehet tahtovat olla niitä, jotka aivan viimeisinä kuulevat erilaiset juorut ja huhut.

Työssä jaksaminen

Osalla henkilöstöstä esiintyy ylenmääräistä stressiä ja työssä uupumista. Sairauslomia näistä syistä viime aikoina on ollut runsaasti jotkut pitkiäkin. Asiaan ei ole puututtu päättäväisesti huolimatta selkeistä ohjeista varhaisen puuttumisen menettelystä. Yksittäisiä puheeksi ottoyrityksiä on ollut ilman, että ne olisivat johtaneet varsinaiseen prosessiin. Muutama haastateltu esitti asiasta vakavan huolensa.

Työterveyshuollon yhteydenotot syksyllä 2011 työssä jaksamiseen liittyen eivät ole johtaneet toimenpiteisiin hallintojohtajan ollessa pitkään toistuvilla virkavapailloilla. Joulukuun lopussa työterveyshuollon vastuulääkäri on ilmaissut huolensa

Hätäkeskuslaitoksen johtajalle keskushallinnon työntekijöiden jaksamisesta ja lisääntyneistä poissaoloista. Laitoksen johtaja on siinä yhteydessä sopinut yhteistyötapaamisesta työterveyshuollon edustajien kanssa.

Selvitysmies tapasi Hätäkeskuslaitoksen Porin henkilöstön työterveyshuollon edustajat 4.1.2012 Terveystalon toimitiloissa. Keskustelussa olivat läsnä työterveyshuollon vastuulääkäri LL Johanna Harju ja työterveyspsykologi Juha-Pekka Hamarila. Myös tällöin työterveyshuollon edustajat ilmaisivat huolensa keskushallinnon sairauspoissaolojen lisääntymisestä kuluneen vuoden aikana erityisesti työssä jaksamiseen liittyvien seikkojen takia.

Hätäkeskuslaitoksen johtajan näkemyksiä tilanteesta

Selvitysmies kävi keskustelut laitoksen johtajan kanssa 24.11.2011 kahden johtoryhmän jäsenen läsnä ollessa ja 8.2.2012 johtajan kanssa kahden kesken. Johtajan käsitys keskushallinnon tilanteesta yleensä vastasi pitkälti muiden haastateltujen käsityksiä. Hänen johtamistapaansa ja käyttäytymiseensä kohdistuvia kielteisiä arvioita hän ei juuri tunnistanut.

Johtajan käsityksen mukaan uusi työjärjestys ja laitoksen organisaatio mahdollistavat entistä paremmin hätäkeskusten operatiivisen ohjauksen. Keskushallinnon jako kolmeen toiminnalliseen kokonaisuuteen edellyttää kuitenkin vahvaa yhteistoimintaa toimialojen välillä sekä hyvää tiedonkulkua. Ratkaisuoikeuksien vahva delegointi jättää nyt laitoksen johtajalle tilaa keskittyä enemmän laitoksen strategiaan kysymyksiin ja ulkoisiin yhteyksiin.

Sisäinen tiedonsaanti ja viestintä ovat olleet ongelma ja niihin on kiinnitettävä enenevästi huomiota. Sen lisäksi, että informaation tulee kulkea organisaatiossa ylhäältä alas ja poikki organisaation, tärkeää on ylemmän johdon informointi eli varmistaa, että ratkaisijoiden yläpuolella olevat johtotasot ovat tehdyistä ratkaisuista perillä riittävän ajoissa ja riittävän laajasti.

Johtaja on tunnistanut työilmapiiriin puutteet, mutta siirtää niihin puuttumattomuuden esikuntatoimintojen (hallinnon) henkilöstötilanteesta aiheutuvaksi. Hän korostaa, että toimintaan liittyvät prosessit on päivitettävä, ohjeistettava ja otettava käyttöön mahdollisimman pikaisesti ja toimintatavoissa olevat puutteet sekä toimintaohjeista poikkeavat menettelyt tulee korjata.

Työssä jaksamiseen liittyvät terveydelliset ongelmat ovat johtajan tiedossa ja niihin on tarkoitus paneutua lähiaikoina yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Johtaja ei juuri tunnista häneen kohdistunutta arvostelua epäasiallisesta saati syrjivästä käyttäytymisestä. Hän myöntää olevan mahdollista, että jotkut henkilöt ovat voineet jossain tilanteessa kokea hänen spontaanin ja joskus tahattoman räväkänkin kielenkäyttönsä sopimattomaksi. Myös hänen johtamistapaansa kohdistuneet kielteiset arviot tuntuvat hänestä oudoilta.

Johtajan mielestä ministeriön olisi tullut informoida Hätäkeskuslaitosta selvityksestä laajemmin ja avoimemmin.

EHDOTUS TOIMENPITEISTÄ HÄTÄKESKUSLAITOKSEN KESKUSHALLINNON TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN TUKEMISEKSI

Johtopäätöksiä

Yleistä

Taustaselvitysten ja haastattelujen perusteella nykyiset työhyvinvointia heikentävät ongelmat ovat johtamisessa, viestinnässä ja työilmapiirissä. Myös työssä jaksaminen on viime aikoina alkanut rakoilla. Ongelmia henkilöstöjohtamisessa ja työhyvinvoinnissa on esiintynyt jo pitkään, ne vain ovat kärjistyneet viimeksi kuluneen vuoden aikana.

Laitosta on kehitetty koko sen olemassaolon ajan. Jatkuva muutos vaativine hankkeineen on ollut suotuisa kasvualusta muutosvastarinnalle ja stressaavalle työilmapiirille, jossa voi syntyä henkilöristiriitoja ja jossa ne kärjistyvät helpommin. Ristiriidat henkilöiden välillä vaikuttavat muihin lähipiirissä työskenteleviin häiritsevästi ja ilmapiiri alkaa heiketä yleisemmin. Ellei tilanteeseen tartuta (johto / esimiehet / työtoverit), ongelmat laajenevat ja mutkistuvat.

Näin näyttää Hätäkeskuslaitoksessa käyneen. Lisäksi näyttää siltä, että vuosien 2005 - 2007 kielteisten tapahtumien perintö vaikuttaa vieläkin joidenkin henkilöiden asenteisiin. Käsitys työilmapiirin huonontumisesta ei kuitenkaan ole yksimielinen. Osa haastatelluista henkilöistä ei itse ollut havainnut tässä suhteessa ongelmia, vaikka olivat kuulleet ongelmista. Useimmat eivät myöskään olleet kokeneet johtajan käytöstä ongelmallisena. Monet haastatellut ovat kokeneet itse tullessa kohdelluksi yleensä asiallisesti ja tasapuolisesti, mutta on myös niitä henkilöitä, jotka ovat kokeneet tullessa väärin ja asiattomasti kohdelluksi.

Laitoksen uusi työjärjestys koetaan sekä uhkaksi että mahdollisuudeksi. Uhkana nähdään johtamisen moniportaisuudessa piilevä byrokratia ja tiedonvälityksen ongelmat, myös ns. ”siiloutumisen” vaara, osastot eristäytyvät liiaksi toisistaan ja välttämätön yhteistyö halvaantuu, nähdään todellisena. Hyviä puolia ovatärkevä delegointi ja selkeät tehtäväalueet, jotka nähdään mahdollisuuksina uuteen toimintatapaan ja -kulttuuriin. Niiden saavuttaminen vaatii jatkuvaa ja kiinteää yhteistyötä, avointa kommunikaatiota sekä selkeitä pelisääntöjä, joiden noudattamista on kaikkien tarkkailtava, valvottava ja puututtava epäkohtiin. Työjärjestyksen mukaisten toimintatapojen vakiinnuttaminen tulee varmistaa.

Muiden yksiköiden kuin esikuntatoimintoja hoitavan yksikön sijaintipaikkoina ovat viraston toimipisteet eli ne tai osat niistä voivat sijaita myös hätäkeskuksissa tai muissa mahdollisissa alueellisissa toimipisteissä. Haasteelliseksi voikin muodostua hajasijoitetun yksikön osan tai yksittäisen henkilön johtaminen. Erityistä huomiota on tällöin kiinnitettävä ainakin ohjeistuksen saavutettavuuteen, työnjohtoon, yleiseen informointiin, kommunikaation riittävyyteen yleensä, aidon vuorovaikutuksen ylläpitoon sekä valvontaan ja seurantaan.

Laitoksen keskushallinto ei toimi niin kuin opettaa. Kirjalliset toimintasuunnitelmat kuten henkilöstöstrategia ja viestintästrategia ja ohjeet kuten työhyvinvoinnin käsikirja ja sisäisen viestinnän ohje ovat helposti kaikkien saatavilla. Ne ovat riittävän kattavat, yksityiskohtaiset ja ymmärrettävät niin, että periaatteessa henkilöjohtamisessa, toimintatavoissa ja keskinäisessä kanssakäymisessä ei pitäisi ongelmia esiintyä. Myös ongelmien käsittelyyn ja ratkaisemiseen asiakirjoista löytyvät pätevät ohjeet. Ohjeita ei ole noudatettu, ongelmat ovat jääneet olemaan.

Henkilöstöjohtaminen

Johtamisviestintää tulee tehostaa ja yhteistyötapoja sekä vertaisviestintää kehittää. Viestinnän tilannekohtaisuuteen ja tapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asiat on jaettava, mielipiteitä on pyydettävä, yhdessä on pohdittava. Vuorovaikutus johtaa yhteiseen näkemykseen, joka sitouttaa yhdessä tekemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin.

Lähijohtamisessa ja esimiestyössä on panostettava tavoitteisuuteen ja seurantaan, valmentamiseen, tukeen ja tasapuoliseen kohteluun. Esimiehillä on työhyvinvoinnin ylläpitämisessä keskeinen rooli.

Se ei kuitenkaan poista yksittäisen henkilön omaa vastuuta hyvinvoinnistaan, ongelmistaan ja kommunikaatiostaan, mihin vastuuseen hänet tulisi sopivalla tavalla juurruttaa. Aktiivisuus, avoimuus, toisten huomioon ottaminen, vastavuoroisuus ja vastuunaulius ovat jokaisen työntekijän avaimia paremmin voimaan työyhteisöön.

Huhuihin ja ”käytävälegendoihin” on esimiesten ja työtovereiden puututtava pontevasti ja torjuttava totuudenvastaiset väitteet. Klikeistä on päästävä eroon. Osa haittaavista käytöspiirteistä voi hävitä, kun kiinnitetään huomiota omiin käytöstapoihin ja ruvetaan antamaan arvo muillekin. Osa poistuu, kun nyt mielipiteitä jakavat asiantilat korjaantuvat.

Laitoksen johtajan johtamistyyliä ja yleisessä esiintymisessä on korjaamisen varaa: tehtäväksi antojen selkeyteen on kiinnitettävä huomiota, tehtäväännöt hoidettava erillään muista sosiaalisista tilanteista, henkilökohtaisuudet on kitkettävä yleisestä kielenkäytöstä. Laitoksen johtajan ja muun henkilöstön väliset ristiriidat ja huonon kohtelun kokemukset tulee selvittää.

Työhyvinvointi ja toimintatavat

Työhyvinvoinnin parantamiseksi on käynnistettävä suunnitelmallisia toimenpiteitä. Vaikka suuri osa henkilöstöstä kokee työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen olevan kunnossa omalta kohdaltaan, se kuitenkin kokee muiden pahoinvoinnin häiritsevän yleistä työilmapiiiriä.

Keskushallinnon ”työpäivän evankeliumiksi” kannattaisi ottaa Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö- ja sidosryhmälehti Hälärin 4/2011 pääkirjoitus ”Mistä on työhyvinvointi tehty?”. Siinä on riittävät eväät lähteä työhyvinvointia ja -ilmapiiiriä parantamaan, menetelmät on kuvattu työhyvinvoinnin käsikirjassa.

Työssä jaksamiseen on kiinnitettävä enenevästi huomiota. Sairaspoissaolojen lisääntyminen työuupumuksen takia huolestuttaa niin laitoksen johtoa kuin työterveyshuoltoakin. Asiaan on reagoitava päättäväisesti, laitoksella on selkeät ohjeet varhaisen puuttumisen menettelystä.

Johtoryhmien ja johtotiimien toiminta tulee vakiinnuttaa ajallisesti ja sisällöllisesti sekä ohjeistaa asioiden valmistelu niitä varten. Työpalaverien ja kokousten määrää on yleisesti pyrittävä vähentämään ja tarvittavien kokousten asiat ja välttämättömät osallistujat mietittävä huolellisesti etukäteen.

Asioiden käsittelyprosessit on päivitettävä ja jalkautettava huolella, erityisesti huomio on kiinnitettävä poikkiorganisaation prosesseihin. Asioiden valmistelun ja päätöksenteon prosessien sujuvuus on varmistettava. Erityistä huomiota vaatii päivittäisten hallintotoimien saattaminen ns. yksinkertaiseen päiväjärjestykseen. Keskushallinnon toiminnan ohjaamiseksi ja koordinoimiseksi sille tulisi nimetä päällikkö.

Toimintatavat osastoissa on yhtenäistettävä. Epäoikeudenmukaisen tai epätasapuolisen kohtelun kokemuksia syntyy, kun ohjeita sovelletaan eri tavalla eri osastoissa. Ohjeiden mukaiseen toimintaan on yleisemminkin kiinnitettävä huomiota ja ohjeet on tarvittaessa päivitettävä.

Ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi

Kehittämishjelma

Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa on käynnistettävä viipymättä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishjelma. Ohjelman tulee sisältää sellaiset hankkeet ja toimenpiteet, joilla nykyiset toiminnan ongelmakohdat voidaan korjata ja vähentää riskiä mahdollisten uusien ongelmien syntymiseen. Henkilöstön riittävän vahva edustus tulee varmistaa kehittämishjelman sekä siihen otettavien hankkeiden ja toimenpiteiden suunnittelussa. Jäljempänä ehdotettuja toimenpiteitä suositellaan sisällytettäväksi ohjelmaan.

Henkilöstöjohtaminen

Laitoksen johtoryhmälle ja osastojen johtotiimeille tulee järjestää johtamis- ja esimiesvalmennusta, jossa painopiste on esimiestyössä, johtamisviestinnässä ja henkilöstön sitouttamisessa. Esimiestyön kehittämisen lähtökohdaksi voisi teettää niin sanotun 360° johtamisarvion. Osa valmennuksesta voidaan tarvittaessa suunnata johtoryhmälle ja johtotiimeille erikseen.

Koko keskushallinnon henkilöstölle tulee järjestää työelämävalmennusta, painopiste työelämän pelisäännöissä ja toimintatavoissa, tavoitteena saattaa kirjallisina olevat ohjeet ja periaatteet käytännöiksi ja käytännöt yhtenäisiksi sekä vuorovaikutus tavaksi toimia. Valmennuksen vaikuttavuuden ehdoton edellytys on laitoksen johtajan ja kaikkien esimiesten tinkimätön osallistuminen laadittaviin ohjelmiin.

Laitoksen johtajalle voi suositella henkilökohtaista johtamisvalmennusta, mentoria tai työnohjausta oman valintansa mukaan.

Työhyvinvointi ja toimintatavat

Laitoksessa tulee suorittaa työilmapiirimittaus välittömästi. Keskushallinnossa sen tulokset on analysoitava henkilöstön kanssa, sovittava yhdessä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä, vastuutettava ja suunniteltava niiden toteuttaminen ja käynnistettävä ne viipymättä.

Poikki organisaation kulkevat prosessit on päivitettävä, kuvattava ja henkilöstö perehdytettävä sekä sitoutettava niihin. Erityistä painoa on asetettava hallinnon prosessien toimivuuteen.

On sovittava menettelyistä, joilla tuetaan johtamisen ja yhteistyön tehostumista. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi johtoryhmän ja johtotiimien kokousaikojen, agendojen ja asiankäsittelyprosessien vakioiminen, keskushallinnon ja osastojen viikkokokousten sisällön kehittäminen, ”matkattomasta maanantaista” sopiminen, kalenterikulttuurin yhtenäistäminen jne.

Laitoksen johtajan tulisi ryhtyä välittömästi toimenpiteisiin hänen ja muiden henkilöiden välisten ristiriitojen ja epäasiallisen kohtelun aiheuttaneen mielipahan sopimiseksi. Samoin on välittömästi aloitettava varhaisen puuttumisen mallin mukaiset toimet niiden henkilöiden kanssa, joilla ohjeen mukaiset edellytykset täyttyvät.

Ohjaus ja valvonta

Sisäasiainministeriön tulee velvoittaa Hätäkeskuslaitoksen johtaja ottamaan vastuu johtamansa työyhteisön työilmapiirin kuntoon saattamisesta ja ylläpidosta. Hänen itsensä on huolehdittava laitoksen keskushallinnon henkilöstöjohtamisen ja työilmapiirin kuntoon saattamisen vaatimista toimenpiteistä.

Ministeriön tulee ohjata tiukasti tarvittavia parannustoimenpiteitä. Sen olisi mm.

- 1) vaadittava Hätäkeskuslaitokselta kehittämisohjelman suunnitelma, jossa esitetään henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin edistämishankkeet ja -toimenpiteet, niiden toteutustapa, vastuut, aikataulu sekä seurannan järjestäminen toteutustapoineen, aikatauluineen ja vastuineen
- 2) laadittava ja julkistettava valvontasuunnitelma, jossa se määrää ainakin kehittämisohjelmaa koskevien tarkastuskäyntien ajankohdat, tarkastuskohteet ja vastuutarkastajat sekä erillisten seurantakokousten ajankohdat
- 3) määrättävä kehittämisohjelmalle seurantaryhmä, sen tehtävä ja kokoonpano, jossa olisivat edustettuina esimerkiksi sisäasiainministeriöstä Hätäkeskuslaitoksen ohjauksesta vastaavat virkamiehet ja Hätäkeskuslaitoksesta sen johtoryhmä.

Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma tulisi käynnistää mahdollisimman nopeasti, mikä edellyttää ministeriön ohjaustoimenpiteiden käynnistämistä viipymättä.

LOPUKSI

Selvityksen kuluessa saadun käsityksen mukaan työilmapiiri ja toimintatavat Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnossa ovat yleisesti ottaen kääntymässä aikaisempaa parempaan suuntaan. Osa ongelmia aiheuttaneista syistä on poistunut, mutta itse ongelmat ovat edelleen paljolti olemassa. On tarve kiinnittää viipymättä huomio henkilöstöjohtamisen puutteiden poistamiseen, työhyvinvoinnin kohentamiseen ja toimintatapojen, erityisesti prosessien, keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kuntoon saattamiseen.

Saatuaan tehtävänsä suoritetuksi selvitysmies jättää sisäasiainministeriölle raporttinsa työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta Hätäkeskuslaitoksessa sekä ehdotuksensa tilanteen korjaamiseksi.

Selvitysmies



Antti Harju