

ARBETSHÄLSA I KOMMUNSEKTORN

STRATEGI FÖR OCH REKOMMENDATION OM FRÄMJANDE AV ARBETSHÄLSAN OCH FÖRÄNDRINGSHANTERING

NYCKELORD:

Strategisk personalledning
Samarbete
Arbetslivsutveckling
 Resultat
 Arbetslivskvalitet
Människans resurser och hälsa
Arbetshälsa/arbetsförmåga
Jämlikhet och rättvisa i arbetslivet
Kontroll över arbetet
Förändringshantering/förändringsberedskap
Socialt kapital
Kunnande
Riskkartläggning och riskhantering
Personalrapportering

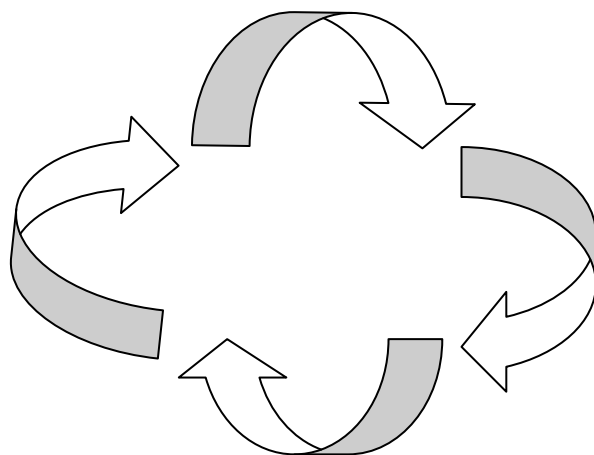
FRÄMJANDET AV ARBETSHÄLSAN ÄR EN FORTGÅENDE PROCESS:

Planering (kartläggning av förändringsbehoven
den nuvarande situationen, framtidsbilden)

Verkställighet

Utvärdering och utveckling

Uppföljning



Innehållsförteckning

	Sidan	
1	Strategi	3
	1.1 Allmänt	3
	1.2 Strategisk personalledning	5
	1.3 Arbetshälsa och personalarbete	9
	1.4 Förändringshantering	9
	1.5 Kontroll över arbetsbelastningen	10
	1.6 Rehabilitering	10
2	Samverkan och aktörer	10
3	Uppföljning och utvärdering	11
4	Utvecklingsmodeller för arbetshälsan	11
5	Rekommendation om främjande av arbetshälsan och förändringshantering	12
	5.1 Personalstrategins betydelse	12
	5.2 Grundläggande normer för rekommendationen	12
	5.3 Lokal arbetslivsutveckling	12
6	Bilagor	
	1. Förhandlingsprotokoll	
	2. Publikationen Att främja arbetshälsan inom den kommunala sektorn, Kommunernas pensionsförsäkring	
	3. Ett ställningstagande för bättre strategisk personalledning i kommuner och samkommuner, KA:s cirkulär 16/2001	
	4. Rekommendation om utvärdering av den kommunala serviceverksamheten, KA:s cirkulär 15/2000)	
	5. Arbetshälsoprocessen i Esbo	
	6. Lagen om skydd i arbete (738/2002)	
	7. Lagen om företagshälsovård (1383/2001)	
	8. Statsrådets förordning om principerna för god företagshälsovårdspraxis samt om företagshälsovårdens innehåll, yrkesutbildade personer och sakkunniga och den utbildning som krävs inom företagshälsovården (1484/2001)	
	9. Statsrådets förordning om hälsoundersökningar i arbete som medför särskild fara för ohälsa (1485/2001)	

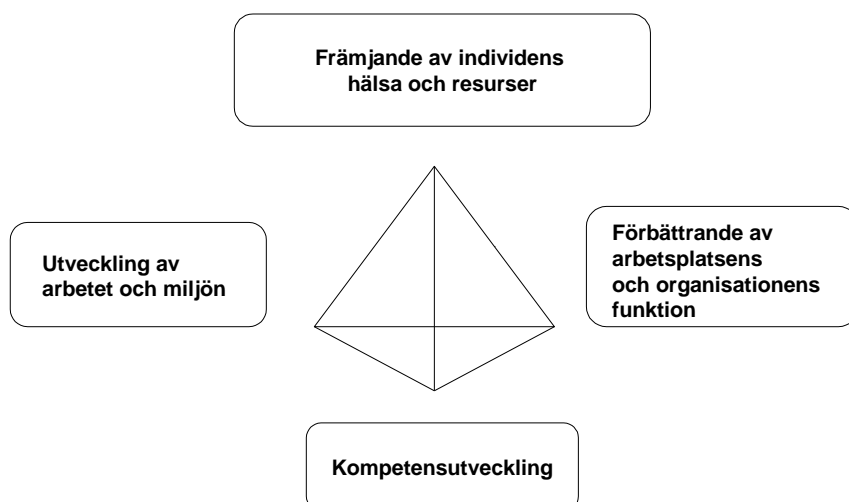
1 Strategi

1.1 Allmänt

Kommunsektorns arbetsmarknadsparter har som mål att främja en samordnad helhetsutveckling av resultat och arbetslivskvalitet i kommunerna och samkommunerna. Särskilt angeläget är främjandet av arbetshälsan och arbetsplatsernas och medarbetarnas beredskap att hantera förändringar.

Med arbetslivskvalitet avses den kvalitet personalen upplever i fysiskt, psykiskt, socialt och ekonomiskt hänseende i arbetsorganisationen. Arbetshälsa betyder positiv arbetslivskvalitet.

Resultat som begrepp avser hur bra organisationen lyckas i sin serviceproduktion. Modellen för balanserad mätning använder som delfaktorer för resultatet servicens effektivitet, kvaliteten på servicen och kundtillfredsställelse, produktivitet och personalens prestationsförmåga (KA:s cirkulär 15/2000).



En människas resurser i arbetet består av hälsa, fysisk, psykisk och social arbetsförmåga, kunskaper, färdigheter och kunnande samt arbetsmotivation och engagemang. Varaktiga resultat uppnås om de mänskliga resurserna utvecklas och arbetsorganisationerna stöds i sina verksamhetsförändringar. Att arbetsgivaren stöder personalens kontroll över arbetet och anpassar detta till kraven i arbetet främjar arbetshälsan. Detta gynnas av att medarbetarna på arbetsplatsen sköter sin psykiska och fysiska hälsa och av att arbetsgivaren ger sitt stöd för detta inom möjligheternas gränser.

Många faktorer påverkar arbetshälsan, bl.a. ledningen, kontrollen över arbetet, tillräcklig kompetens för arbetsuppgifterna och organiseringen av arbetet. Främjandet av arbets- och funktionsförmågan är en mångdimensionell verksamhet: den förenar individen, arbetsplatsen, arbetsmiljön och kunnandet till en helhet. Arbetslivsutvecklingen bör vara processbaserad och förutseende så att olika utvecklingsåtgärder stöder varandra. Inom arbetsorganisationernas utvecklingsarbete kan resultat och arbetslivskvalitet på ett meningsfullt sätt anpassas till varandra. Förbättrat resultat och förbättrad arbetslivskvalitet är egentligen varandras förutsättningar. Samtidig utveckling av resultatet och arbetslivskvaliteten ger bestående och verkningfulla förändringar.

Personalens resurser är kommunens sociala kapital. Det består av människornas sociala relationer i serviceorganisationen. Strukturellt står det sociala kapitalet för mängden och formerna av informationskanaler mellan människorna. Den andra dimensionen hos det sociala kapitalet gäller kvaliteten i människornas relationer, t.ex. människornas förtroende för organisationen och deras engagemang i organisationens mål. Den tredje dimensionen i det sociala kapitalet gäller informationen. Den visar mängden korrekt information som kan förmedlas i interaktionskanalerna. De kunskaper och färdigheter som människorna och arbetslagen har förvärvat för serviceproduktionen och serviceutvecklingen (kompetenskapitalet) uttrycker det sociala kapitalets kunskapsdimension. Det sociala kapitalet blir större också genom att personalen är medveten om organisationens mål och strategier och medverkar i utformningen av dessa.

Enligt forskningen inverkar det sociala kapitalets kvantitet och kvalitet på organisationens resultat. Liksom andra kapitalreserver måste också det sociala kapitalet förnyas och ersättas med nytt kapital. Om personalen mår bra i arbetslivet inverkar detta direkt på det sociala kapitalet och hur det bildas, upprätthålls och växer. Främjande av arbetshälsan binder de anställda mentalt till organisationens verksamhetsidé och mål. Deras energi kommer servicen och serviceutvecklingen till godo. Kommunikation och samarbete inleds och utvecklas via de kanaler det sociala kapitalet erbjuder. Ett stärkt förtroende banar väg för innovationer inom serviceproduktionen, för öppenhet och trygghetskänsla. Personalens kunskaper, färdigheter och annat kompetenskapital kan utnyttjas till fullo i serviceproduktionen och det kontinuerliga förbättringsarbetet. Förnyelsen av kompetenskapitalet kan tryggas på mycket lång sikt och anpassas till ändrade servicebehov.

Förhållandena mellan kommunens materiella kapital, sociala kapital och kompetenskapital kan illustreras med följande figur:

Materiellt kapital	Immateriellt kapital
Marken Byggnader Maskiner, apparater Finansiellt kapital Annat materiellt kapital	Socialt kapital 1. strukturellt 2. kvalitativt 3. kunskapskapital (intellektuellt kapital, kompetenskapital) Annat immateriellt kapital

Samverkan och förtroende ger upphov till socialt kapital, som är både en individuell och en arbetsplatsrelaterad egenskap. Det sociala och det mänskliga kapitalet är kopplade till varandra och stöder resultaten och arbetshälsan i kommunerna och samkommunerna. Arbetshälsan är också en del av organisationens kompetenskapital. Arbetsmarknadsparterna producerar arbetshälsofrämjande redskap. I praktiken når man målet endast med en lokal, långsiktig och samarbetsinriktad arbetslivsutveckling i kombination med regionalt nätsamarbete.

Grunden för arbetshälsa är sunda och jämlika arbetsplatser där det råder rättvisa, delaktighet, jämställdhet mellan könen och kulturell mångfald, där diskriminering inte förekommer, där det går att kombinera arbetet och familjelivet och där människor av olika ålder beaktas. Framgångsrika arbetsplatser kännetecknas av en ständig och fortgående förändringsberedskap. För att förändringar ska lyckas är det viktigt att också den mänskliga dimensionen beaktas.

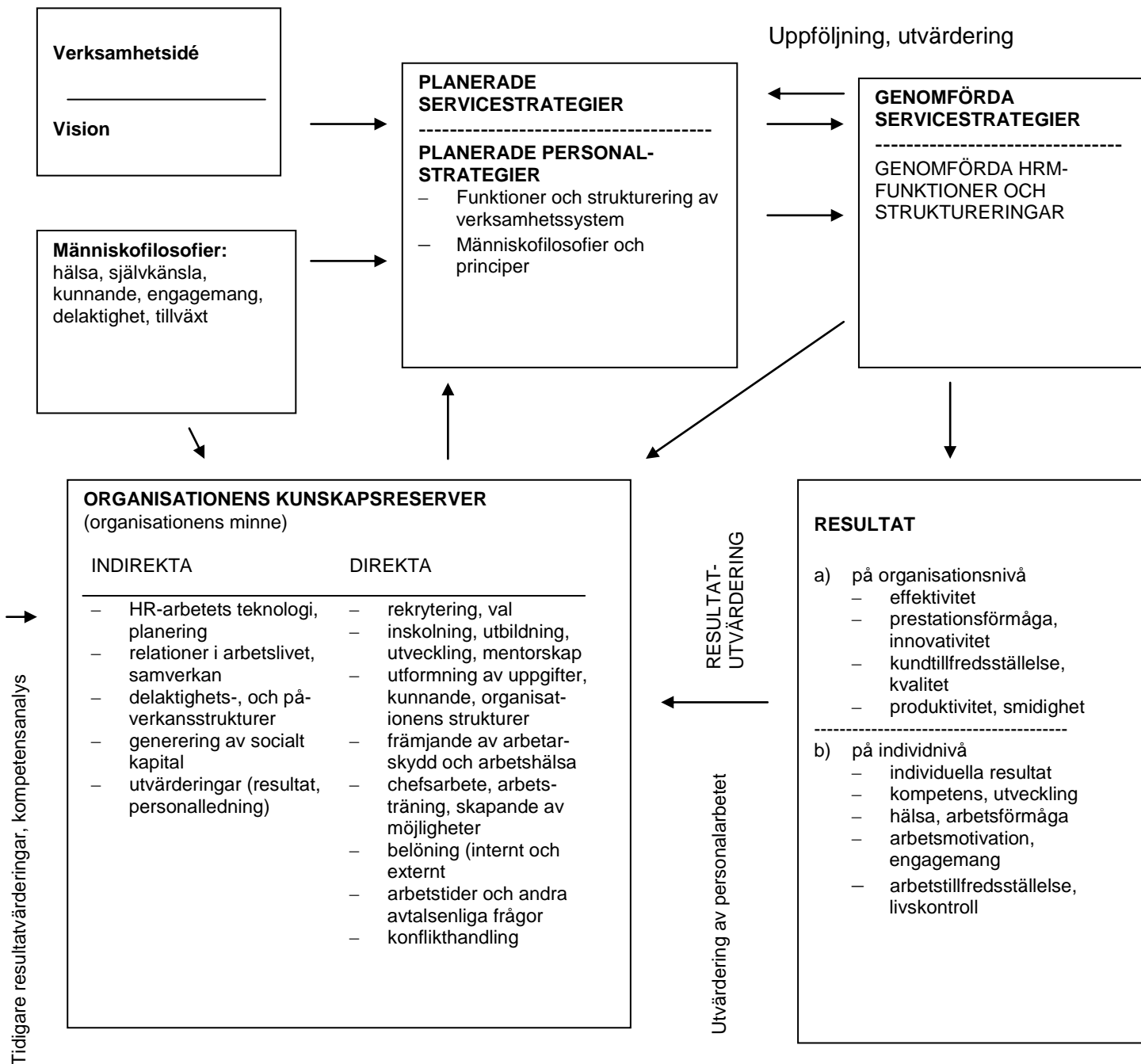
För arbetshälsan och arbetsengagemanget är det viktigt att värderingarna och det kommunala servicearbetets betydelse är identifierade och erkända. Enligt forskningen främjas arbetshälsan av att arbetet upplevs som betydelsefullt. Om den strategiska ledningen uppvisar resultat medverkar detta till en bred förståelse för servicestrategierna bland personalen.

<p>Dimensioner i kontrollen över arbetet</p> <ul style="list-style-type: none"> – mångsidigt arbete – möjlighet att använda sina olika färdigheter och kunskaper och sin kompetens i arbetet – påverkningsmöjligheter i arbetet – möjligheter att delta i beslut som gäller det egna arbetet 	<p>Principerna för rättvisa</p> <ul style="list-style-type: none"> – rätt att bli hörd – konsekventa regler – objektiva beslut – besluten baserade på korrekta uppgifter – klara principer i beslutsfattandet – beslut kan rättas till
--	--

1.2 Strategisk personalledning

Strategisk personalledning (strategic human resource management, SHRM) kan definieras på flera olika sätt. I denna rekommendation avses med strategisk personalledning en fortgående och långsiktig kunskaps- och inlärningsbaserad styrning av kunskaps- och färdighetskapital samt emotionella och sociala resurser och motivationsresurser i de mänskliga verksamheterna i kommunerna och samkommunerna. Med hjälp av strategisk personalledning förverkligas organisationens strategier, bl.a. genom att mänskliga resurser förvärvas, upprätthålls, förnyas, styrs, motiveras, tryggas och utvecklas fortgående och ges befogenheter och inflytande (empowerment).

Figuren nedan belyser de olika delelementen och processerna i den strategiska personalledningen och kretsloppet för förbättrat ledarskap.



I första hand är det beslutsfattarna, den högsta ledningen och cheferna som har hand om den strategiska personalledningen eller hanteringen av människorelaterade frågor. För det personalstrategiska arbetet eller det strategiska personalarbetet utses vanligen en sakkunniggrupp som assisterar beslutsfattarna och ledningen i personalledningen eller som planerar, utvärderar och utvecklar personalledningssystemen. Arbetet utförs av fackkunniga som specialiserat sig på detta område, t.ex. personalchefer, utbildningschefer, arbetarskyddschefer.

Genom strategisk ledning binder sig organisationen inte bara till korttidsstrategier utan även till ambitionsnivån för organisationens vision inom perioder på upp till 10–15 år. Det strategiska personalledningssystemet och de därtill hörande personal- eller människopolitiska åtgärderna planeras och genomförs så att denna nivå uppnås snabbare och främjas och stöds på bästa möjliga sätt.

Som utgångspunkt för det personalstrategiska arbetet kan man diskutera och fastslå organisationens människofilosofier. De reflekterar de grundläggande värdena i organisationens strategiska personalledning. De står i samklang med andra grundläggande värden som avspeglar organisationens servicefilosofi. Omfattade människofilosofier som fokuserar på t.ex. förtroende, resultatorientering, befogenheter och inflytande för personalen (empowerment), självkänsla, hälsa och upplevelsen av arbetets betydelse och arbetsglädje, kan användas som rättesnöre och hjälpmedel när man väljer personalstrategiskt system och behövliga åtgärder.

I personalstrategiskt arbete, dvs. planering och genomförande av personalstrategier, behöver man en stor mängd forskningsrön om hur olika system för humanresursbaserad strategisk personalledning fungerar och vad de ger för resultat. Detta gäller också de olika elementen i personalledningen, t.ex. personalrekrytering, utveckling av uppgifter och kunnande, utveckling av arbetarskyddet, arbetslivet och arbetshälsan samt samverkan och belöning. Med hjälp av forskningsrönen kan man säkra att de godkända strategierna fullföljs både effektivt och kostnadseffektivt och att icke önskade effekter uteblir. Kunskapen sparas i organisationens kunskapsreserv och organisationens minnen, där den, tillämpad i praktiken, förädlas och blir mer relevant och nyttigare än tidigare. Den strategiska personalledningen och de på detta område specialiserade personernas arbete har blivit ett arbete som kräver högklassiskt kunnande.

Den strategiska personalledningens funktioner är antingen direkta, varvid de fokuserar på människorna och tjänar dem, eller också indirekta, varvid åtgärderna gäller planering, genomförande, utvärdering och utveckling av olika funktioner i humanressurssystemen och personalledningen. Vissa personalstrategiska funktioner, som produktionen av socialt kapital och kunskapskapital förutsätter samordning av en mångfald synvinklar på mänskliga resurser. När man planerar personalstrategier är det skäl att införa de många åtgärdsalternativen överväga med vilka humanressurssystem och med vilka åtgärder servicestrategierna bäst och mest kostnadseffektivt kan styras och genomföras. I detta skede är det viktigt att göra en översyn av den regionala synvinkeln och den regionala samordningen.

För uppföljningen av personalstrategierna kan man vid sidan av uppföljningen av servicestrategin införa enkla metoder som stöder chefsarbetet. Exempel på sådana är med jämna mellanrum genomförda personalenkäter och kommunikation enligt nerifrån–upp-principen. På så sätt kan man föregripande och i tid ta itu med problemen allt eftersom organisationens personalstrategiska styrbarhet ökar. Uppföljningssystemen behövs däremot inte om de kan ersättas genom utveckling av chefsarbetet i övrigt.

Resultatutvärderingen av organisationen och personalledningen hör till de viktigaste funktionerna i det strategiska personalarbetet. Om organisationen har gått in för den breda resultatutvärdering som beskrivs i KA:s cirkulär 15/2000 kan en utvärdering av personalresurserna och personalledningen fogas till resultatutvärderingen utan problem. Resultatutvärderingen görs på olika nivåer, t.ex. på hela organisationens, enheternas, teamens eller gruppernas och de enskilda anställdas nivå. Kriterierna och måtten beror på vilka linjedragningar, mål och mått som antagits i strategiarbetet.

Utvärderingsmaterialet förs in organisationens minnen där det betjänar fortgående strategiskt organisationslärande, reformer och förbättringsverksamhet. Ju fastare utvecklandet av arbetshälsan integreras i det personalstrategiska arbetet och ju mer man i det personalstrategiska arbetet kan dra fördel av tillförlitliga vetenskapliga och erfarenhetsbaserade rön, desto kraftigare påverkas organisationens resultat och organisationslärandet.

I den norska kommunala centralorganisationens (Kommunernes Sentralforbund) arbetsgivarpolitiska dokument behandlas på ett liknande sätt som ovan och med stöd av nyaste arbetspsykologiska forskningsrön hur ett gott personalledningssystem haft positiva återkopplande följdverkningar för personalen och servicen. Genom olika kedjor av orsak och verkan visar de sig som ökad konkurrenskraft och ökad kundtillfredsställelse. Schemat nedan visar en positiv återkoppling av orsak och verkan och kompletterar det ovan relaterade sammandraget av personalstrategiskt arbete (Ny giv i arbeidsgiverpolitikken – et diskusjonshefte for utvikling av holdninger og handlinger for kommunale arbeidsgivere, Kommuneforlaget, Oslo 2002, s. 7):

Den positiva utvecklingsspiralen



1.3 Arbetshälsa och personalarbete

En central uppgift för personalledningen är att stärka arbetshälsan och hälsan. I arbetshälsofrämjandet ingår också systematiskt arbetarskydds- och arbetsmiljöarbete, det vill säga att förebygga och avvärja fysiska och psykiska skador samt att utvärdera och uppfölja arbetsmiljön. I fokus är allmänna arbetsförhållanden, arbetets fysiska, psykiska och sociala belastningsfaktorer, arbetsredskap och hjälpmedel, arbetsarrangemang och ergonomi samt fysikalisk, kemisk och biologisk exponering. Inom kommunsektorn är det även fortsättningsvis aktuellt att minska riskerna för olycksfall.

Inom arbetshälsan är det viktigt att å ena sidan utveckla företagshälsovårdens verksamhet och tjänster så att de motsvarar arbetsplatsernas behov och god företagshälsovårdspraxis och å andra sidan förebygga arbetsbelastning. Om det i arbetet eller på arbetsplatsen förekommer osakligt bemötande, risk för våld, trakasserier och arbetsplatsmobbing ska detta åtgärdas i ett så tidigt skede som möjligt. Färdiga handlingsprogram klarlägger hur situationen ska skötas och inverkar förebyggande på icke önskvärda situationer redan med sin existens. Skyldigheten att agera gäller alla, för ofta är problemet hela arbetsplatsens problem.

För att främja arbetshälsan för personer av olika ålder behövs det skräddarsydda åtgärder för varje åldersgrupp.

Möjligheterna för funktionshindrade och endast delvis arbetsföra personer att placera sig i arbetslivet och klara sig i arbetet bör särskilt följas upp och främjas (se 12 § 5 punkten lagen om företagshälsovård).

De som är visstidsanställda bör tas med i arbetsgemenskapen bl.a. inom ramen för inskolningen.

1.4 Förändringshantering

I förändringssituationer accentueras ledningens och ledarskapets betydelse. En organisationsförändring är en process som berör många grupper och nivåer. Det finns många sätt att genomföra och leda en organisationsförändring. Ju mer förändringen omvandlar organisationens verksamhetsformer och liv, desto svårare blir det att styra och kontrollera den. För att en förändring ska komma till stånd krävs det att chefen sköter ledningen av angelägenheter, människor och dessutom sig själv. Man måste beakta bl.a. förändringens karaktär, människornas individualitet, känslor och gruppens mognad. Förändringsledning innebär att många och flerskiktiga förändringar (i t.ex. visionen, organisationskulturen, lärandet) genomförs och stöds.

De viktigaste kännetecknen på förändringsledning är att:

- personalen blir motiverad att granska sitt eget arbete ur nya synvinklar
- personalen är medveten om teamets och organisationens visioner och uppgifter
- personalens kompetens utnyttjas bättre
- personalen motiveras att utgå från gruppens intressen i stället för från egna intressen

Förändringen kan vara en yttlig förändring av praxis eller en djup förändring av tankemodellen och kreativt lärande. Vid förändringar måste man identifiera de viktigaste nyckelpersonerna i organisationen och också vilka som arbetar för förändringen och vilka mot. Det är synnerligen viktigt att ledningen och andra nyckelpersoner genuint binder sig vid förändringen. Positiva attityder behövs gentemot förändringen. Därför är det viktigt att bygga upp ett förtroende för förändringen bland alla berörda.

1.5 Kontroll över arbetsbelastningen

Genom ett gott personalarbete förebygger man uppkomsten av skadlig arbetsbelastning. En arbetsrelaterad fysisk eller psykisk belastning som utgör ett hot mot hälsan och arbetshälsan kan komma till arbetsgivarens kännedom på olika sätt. Det är skäl att utan dröjsmål utreda belastningar och vidta åtgärder för att undvika eller reducera dessa, eftersom de även har ett samband med arbetsplatsens resultat och verksamhet som helhet.

En utredning som tjänsteinnehavaren/arbetstagaren begär om sin arbetsbelastning är aktuell i situationer då denne har skäl att misstänka en alltför stor belastning som medför arbetsrelaterad hälsorisk eller skada. Fysiska eller psykiska symtom som försvagar arbetsförmågan, eventuella vårdbehov eller ökad sjukfrånvaro beskriver situationen.

Misstanken om belastning bör i ett så tidigt skede som möjligt komma till arbetsgivarens kännedom och behandlas till att börja med mellan tjänsteinnehavaren/arbetstagaren och hans chef. Som sakkunnig kan vid behov anlitas företagshälsovården.

I samband med regeringens handlingsprogram *Orka arbeta* gjordes en utredning över indikatorer på arbetsbelastning (www.mol.fi/jaksamisohjelma, med svensk länk). De ger information om belastningsfaktorer, mätningmöjligheter och måttens tillämplighet som kan användas för förbättring av arbetshälsan som en del av arbetsplatsens utvecklingsarbete.

1.6 Rehabilitering

Målet för rehabilitering är att olika aktörer samverkar för att undvika förtida pensionering och återställa arbetsförmågan för den rehabiliterade. Rehabiliteringens förhållande till verksamheten för bevarande av arbetsförmågan ska bedömas som en helhet. Den närmaste chefen och företagshälsovården har en viktig roll när det gäller att upptäcka försämringar i arbetsförmågan. En rehabiliteringsstrategi kan skrivas in i handlingsprogrammet för arbetarskyddet. En arbetsplatsutredning ger information som den yrkesinriktade och medicinska rehabiliteringen kan använda.

Rehabiliteringen i arbetslivet kan vara medicinsk, yrkesinriktad eller social. I den medicinska rehabiliteringen strävar man efter att bota eller bibehålla klientens fysiska, psykiska och sociala funktionsförmåga. Den medicinska rehabiliteringen ges också på anstalt. Med yrkesrehabilitering strävar man efter att förbättra och bibehålla klientens arbetsförmåga och förtjänstmöjligheter, bl.a. med hjälp av rehabiliteringsundersökningar, arbetsförsök, arbetsträning eller omskolning. Yrkesrehabiliteringen handhas av arbetspensionssystemet. Övriga rehabiliteringsformer finansieras av FPA, hälsovården, arbetskraftsmyndigheterna och andra instanser. Social rehabilitering är en process som med hjälp av samhällets allmänna tjänster och olika rehabiliteringsåtgärder syftar till förbättring av den sociala funktionsförmågan.

2 Samverkan och aktörer

Främjandet av arbetshälsan kräver samverkan. Alla berörs: arbetsgivaren, ledningen, cheferna, arbetenheterna samt de enskilda arbetstagarna och tjänsteinnehavarna. Det behövs samarbete på alla plan i verksamheten.

Arbetet bör vara prognostiserande, planmässigt och långsiktigt. Särskilt viktigt är att förändringar verkligen sker. Aktiv information ger en plattform för öppen och förtroendefull växelverkan.

Cheferna och ledningen har en nyckelposition i utvecklandet av personalens arbetshälsa. Även deras arbetshälsa bör skötas. Vid utvecklingssamtal kan och bör man behandla frågor som gäller arbetshälsan. De förtroendevaldas stöd och exempel är av stor betydelse för främjandet av arbetshälsan och åtföljande åtgärder.

För de enskilda kommunerna och samkommunerna består de centrala aktörerna, påverkarna och samarbetsparterna av personalförvaltningen, företagshälsovården, arbetarskyddet/samarbetsorganisationen, gruppen för behållande av arbetsförmågan (den s.k. tyky-gruppen), personalorganisationerna, forsknings- och utbildningsinstitutionerna, pensionsanstalterna, myndigheterna, arbetslivsforskarna, utvecklarna och konsulterna. Viktigt för arbetshälsan är att samarbetet mellan dem som svarar för personalfrågor och arbetarskyddschefen fungerar och att dessa är insatta i arbetshälsoproblem.

3 Uppföljning och utvärdering

Regelbunden uppföljning och utvärdering av åtgärdernas effekter är en förutsättning för fortsatt utveckling av resultaten och arbetslivskvaliteten. Beslutsfattarna och ledningen bör även ta ställning till organisationens arbetshälsa.

Som stöd för fortsatt utveckling behövs lednings- och utvärderingssystem. Vid insamlingen av uppgifter bör de behov som förekommer inom ledning, utveckling och beslutsfattande prioriteras, vilket leder till att strategiska uppgifter kommer att inta en viktig plats. Utvärderingen bör bättre än tidigare kopplas till formuleringen av resultatmålet och den strategiska ledningen, vilket förutsätter att uppgifterna blir snabbare tillgängliga.

Utvärderingen av personalens prestationsförmåga utgör en viktig del av den reviderade utvärderingsrekommendationen för kommunsektorn (KA:s cirkulär 15/2000, bilaga 4). Utgångspunkten i rekommendationen är balanserade styrkort (BCS-modellen) och det anslutande nya tänkesättet för strategisk ledning. Man bör även utvärdera personalledningen och personalarbetet. En övergripande utvärdering möjliggör en resultatutvärdering där betydelsen av personalresurserna, kunnandet och arbetslivskvaliteten för resultatet i verksamheten framkommer bättre.

Uppgifterna i personalrapporteringen kan tolkas dels med sikte på framtiden dels i förhållande till ekonomin och kunderna, och samtidigt kan en bedömning göras av hur målen uppnåtts. Om personalboks-lutet/personalrapporten ingår i organisationens strategiarbete och personalpolitik är det lättare att identifiera vad som bör mätas.

4 Utvecklingsmodeller för arbetshälsan

Utvecklingen av arbetsförmågan illustreras med de två bilagorna. I Kommunernas pensionsförsäkrings (Keva) program *Arbetsförmåga i kommunen* finns en utvecklingsmodell för arbetshälsan. Det andra exemplet är från Esbo stads arbetshälsoprocess.

5 Rekommendation om främjande av arbetshälsan och förändringshantering

5.1 Personalstrategins betydelse

Kommunala arbetsmarknadsverket har i sitt cirkulär nr 16/2001 (bilaga 3) rekommenderat kommunerna att använda en personalstrategi som stöd för lednings- och utvecklingsarbetet. Personallednings- och personalarbetsåtgärder i personalstrategin bör till alla delar planeras och styras så att man med dem möjliggör och stöder kommunens eller samkommunens strategiska ledning.

Kommunens/samkommunens personalpolitiska mål och åtgärder bör så heltäckande som möjligt ingå i personalstrategin. Detta gäller också främjandet av arbetshälsan och förändringshanteringen.

5.2 Grundläggande normer för rekommendationen

Lagar, förordningar, avtal, rekommendationsavtal och rekommendationer ger de grundläggande normerna för utveckling av resultaten, arbetslivskvaliteten och arbetshälsan. I samband med personalstrategin kan lokala överenskommelser utan kollektivavtalsverkan gärna ingås i fråga om resultat och arbetslivskvalitet, t.ex. om lokala utvecklingsprojekt eller arbetshälsa. Med hjälp av lokal utveckling framkommer personalens synvinkel på personalstrategin, planeringen, förverkligandet och utvärderingen. Avtal av detta slag är ett uttryck för parternas önskan och betonar det ömsesidiga förtroendet när det gäller att handskas med vissa frågor i arbetslivet. De här nämnda bestämmelserna om tillvägagångssätten, avtalen och rekommendationerna begränsar inte den beslutanderätt de kommunala myndigheterna har enligt kommunallagen.

Lokal utveckling förutsätter att det finns tillräckligt med ekonomiska resurser för bl.a. tidsåtgången och tillräckligt med utbildade, kompetenta aktörer. Arbetsgivaren bör se till att det i organisationen finns behövlig beredskap och förutsättningar på alla nivåer för detta arbete.

5.3 Lokal arbetslivsutveckling

Förutom alla normer som ovillkorligt förpliktar arbetsgivaren, finns det ett stort antal program, mallar, planer, arbetsredskap och material som kan tillämpas på frivillig basis. För att kunna hantera alla dessa utvecklingsverktyg som en helhet, kan man göra upp en lokal utvecklingsplan eller ett lokalt utvecklingsprogram i form av t.ex. ett lokalt utvecklingsavtal.

Utvecklingsmålen utgör utgångspunkten för närmare planer, av vilka framgår resurserna och budgeteringen, de ansvariga och de medverkande aktörerna, metoderna och tillvägagångssätten, schemalaggen samt uppföljnings- och utvärderingssystemen.

Initiativet till lokal utveckling kan tas från arbetsgivar- eller arbetstagersidan då det föreligger behov att behandla organisationens framtid och förändringshantering. Det faller sig naturligt att samarbetsorganet inleder koordineringsarbetet. Före beslut bör saken behandlas som ett utvecklingsprojekt genom samarbetsförfarande, som kompletteras med tillräcklig information.

Enligt tillämpningsdirektivet till § 6 i det allmänna avtalet bör man vid informationsarbetet sträva efter ömsesidig aktivitet på alla nivåer i organisationen. Det är viktigt att informationen ges vid rätt tidpunkt och att den interna informationen fungerar på arbetsplatserna.

Exempel på handlingar som behandlar eller har anknytning till strategiskt personalarbete:

KOMMUNENS/SAMKOMMUNENS VISION OCH VÄRDERINGAR
 STRATEGI FÖR SERVICEPRODUKTIONEN
 PERSONALSTRATEGI (personalpolitiskt program)
 STRATEGI FÖR MÄNSKLIGA RESURSER
 INFORMATIONSTRATEGI

Handlingar som grundar sig på lag:
 Lokalt samarbetsavtal
 Handlingsprogram för arbetarskyddet, plan för bevarande av arbetsförmågan
 Avtal och verksamhetsplan för företagshälsovården
 Dokument om utvärdering och hantering av arbetarskydds- och hälsorisker
 Arbetsplatsutredning
 Jämställdhetsplan

Inskolningsplan
 Utbildningsplaner för personalen

Resultatutvärdering/kvalitetssystem
 Personalrapport, personalbokslut
 Kompetenskartläggning
 Arbetsklimatutredning
 Arbetsmiljöbarometer
 Barometer för arbetsförmågan

Handlingsdirektiv för att hindra psykiskt våld, arbetsplatsmobbing och diskriminering
 Handlingsdirektiv för hantering av risk för våld
 Planering av arbetsmiljö och upphandlingar

Handlingarna samlas ihop och en helhetsöversyn görs. Utgående från dem dras behövliga slutsatser och vidtas åtgärder som stärker och utvecklar arbetshälsan. Detta ger klara och tydliga utvecklingsobjekt som bildar ett utvecklingsprogram eller en utvecklingsplan för det lokala arbetslivet.