

26.4.2001

HENKILÖSTÖSTRATEGIA KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEEKSI

Kunnat ja kuntayhtymät ovat työnantajia. Ne tuottavat kuntalaisille ammatillisesti korkeatasoisia ja ihmisläheisiä hyvinvointipalveluja. Kuntien ja kuntayhtymien työyhteisöissä tehdään monipuolista ja yhteiskunnallisesti arvostettua työtä.

Kunnallinen työmarkkinalaitos kehottaa kuntia ja kuntayhtymiä käyttämään henkilöstöstrategiaa johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä. Henkilöstöstrategia tukee kunnan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Sen lähtökohtana on kunnan tai kuntayhtymän visio ja palvelutuotannon strategia. On tärkeää, että poliittisten elinten toimintastrategiaa koskevat päätökset ja henkilöstöjohtaminen ovat sopusoinnussa keskenään.

Henkilöstöstrategia kertoo, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kunta noudattaa pyrkiessään saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Siinä määritellään mm. henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ottaen huomioon kunnan taloudellinen tilanne, käytännön tason toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulun. Kunnan ao. viranomainen hyväksyy strategiset tavoitteet toteutettavaksi kunnan/kuntayhtymän johdon valvonnassa ja seurannassa.

Lähivuosina kunnat ja kuntayhtymät joutuvat työmarkkinoilla kilpailemaan työvoimasta. Kunnissa kehitetään jo aktiivisesti työelämän laatua ja palvelutuotannon tuloksellisuutta. Työelämän kehittämistoimet lisäävät myös kunnallisten työpaikkojen houkuttelevuutta ja parantavat työnantajaimagoa.

Kuntien on suunnattava henkilöstöpolitiikkansa tulevien haasteiden ennakointiin. Henkilöstöpolitiikkaa kehitettäessä kannattaa keskittyä niihin kysymyksiin, jotka koskettavat kuntia työnantajina, organisaation tuloksellisuutta sekä kykyä tuoda kunta esille mielenkiintoisena ja innostavana työnantajana.

Kuntien organisaatiot, ohjeet ja toimintatavat on tehtävä joustaviksi, jotta ne eivät ole esteenä muuttuvien palvelujen tuottamisessa. Kuntien välistä yhteistyötä tulisi lisätä. Kuntien kannattaa arvioida vahvuuksiaan työnantajina, hakea yhteistä profiilia työmarkkinoilla ja suunnitella erilaisten henkilöstötyön muotojen yhdistämistä.

Henkilöstöstrategian painopisteet:

- **Johtamisen kehittäminen**

KT kannustaa kuntia ottamaan käyttöön strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen. Sen avulla voidaan parantaa toiminnan tuloksellisuutta sekä palvelujen ja työelämän laatua. Tavoitteena on kunnan toiminnallisten strategioiden yhteensovittaminen sekä henkilöstön, työn ja kunnallisen organisaation kehittämistoimien yhteensopivuus.

Kehittämiskeskustelut, työsuorituksen arviointi, uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto ja uudet työskentelytavat edellyttävät myös välittömässä esimiesasemassa olevien esimiesvalmiuksien kehittämistä.

26.4.2001

Esimiestyön oikeudenmukaisuus toteutuu johdonmukaisuuden, avoimuuden ja vuorovaikutuksen avulla. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö osallistuu työsuorituksen tavoitteenasetteluun, suunnitteluun, työsuorituksen arviointiin ja työnorganisointiin. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja kannustaa yhteistyöhön ja kokeiluun. Kehittämiskeskustelujen rinnalla kannattaa kehittää myös tiimikohtaisia keskusteluja.

- **Henkilöstön pysyvyys ja rekrytointi**

Kunnissa työskentelevien henkilöiden määrän ja osaamisen suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Kunnan visio ja strategia määrittävät keskeisesti rekrytointipolitiikkaa. Tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja minkälaista henkilöstöä kunnassa tarvitaan.

Vakinainen palvelussuhde on ensisijainen palvelussuhteen muoto. Silloin kun määräaikaissuuteen on perusteltu syy, palkataan vakinaisen henkilöstön lisäksi tarvittava määrä sijaisia ja muuta määräaikaista henkilöstöä turvaamaan toiminnan sujuminen ja palvelujen saatavuus.

Toiminnan kannalta tärkeää on onnistunut osaavan henkilöstön rekrytointi. Kunnallisten ammattien ja työpaikkojen markkinointi tulisi aloittaa jo peruskoulusta ja lukiosta, joissa oppilaat valitsevat jatko-opinnot. Yhteistyöllä oppilaitosten ja työvoimaviranomaisten kanssa kunta voi vaikuttaa koulutusmääriin ja koulutuksen sisältöön niin, että työmarkkinoille valmistuu riittävästi sellaista työvoimaa, jonka ammattitaito vastaa työelämän muuttuvia tarpeita. Tässä on tarpeen myös seudullinen ja alueellinen yhteistyö.

- **Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito**

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kehitysstrategia, joka perustuu organisaation vision pohjalta luotuun tulevaisuuden osaamisen kuvaukseen, osaamistarpeisiin ja nykyisen osaamisen arviointiin. On myös tärkeää kehittää työympäristöä innovaatioon ja oppimiseen innostavaksi. Tällainen ympäristö edistää palvelujen vaikuttavuutta, palveluprosessien sujuvuutta, tehokkuutta, laadukasta asiakaspalvelua ja henkilöstön aikaansaannoskykyä.

Osaaminen varmistetaan monipuolisilla henkilöstön kehittämistoimilla, suunnitelmallisella henkilöstökoulutuksella sekä ammatillisella täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksella. On suositeltavaa lisätä henkilö- ja urasuunnittelua, jolla pyritään mahdollisuuksien mukaan sovittamaan yhteen kunnan tavoitteet ja työntekijän yksilölliset kehittymistavoitteet. Urasuunnittelu tarjoaa yksilöille ja ammattiryhmille vaihtoehtoisia teitä ammattitaidon syventämiseen tai laajentamiseen. Uralla voi kehittyä myös lisäämällä osaamista ja monitaitoisuutta, tähän sopivat mm. henkilökierto tai mentorointi.

- **Kannustava ja motivoiva palkitseminen**

Palkkaus- ja kannustejärjestelmiä pyritään kehittämään monipuolista osaamista, yhteistyötä ja työn kehittämistä tukeviksi. Henkilökohtaisten palkitsemisjärjestelmien rinnalla kannattaa käyttää myös ryhmäpalkitsemisjärjestelmiä kuten tulospalkkiota. Hyviin tuloksiin, palvelun laatuun ja aloitteellisuuteen on kannustettava sekä yksilöitä että työyhteisöjä.

26.4.2001

Kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan paikallisesti niin, että palkka perustuu tehtävien vaativuuteen, viranhaltijan tai työntekijän työkokemukseen ja henkilökohtaisiin tuloksiin sekä työyksikön tuloksellisuuteen. Oikeudenmukainen palkkapolitiikka edistää kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoi henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä.

- **Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen**

Monissa kunta-alan työpaikoissa tehdään ihmisläheistä palvelutyötä, jossa henkisen hyvinvoinnin kysymykset ovat keskeisiä. Esimiesten valmiuksia toimia johtajina on kehitettävä. Henkilöstön työskentelyolosuhteet on pyrittävä tekemään sellaisiksi, että työntekijä voi omassa työssään käyttää ammattitaitoaan, hyödyntää osaamistaan ja tuntea tekevänsä mielekästä ja tärkeää työtä.

Työkykyä ylläpitävä toiminta on tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisen pääpaino on asetettava työsuoritusten tuloksellisuuden optimointiin ja työelämän aiheuttamien terveysvaarojen torjumiseen ennakolta. Työkyky ei ole vain yksilön terveyttä ja ominaisuuksia, vaan koko työyhteisön ja organisaation asia. Työnantaja voi tukea henkilöstön terveyden vahvistamista ja hyviä liikuntatapoja, elintapoja ja asenteita, joista vastuu kuuluu työntekijälle. Työyhteisölliset tekijät kuten johtaminen ja esimiestyö, osaamisen ja muutoskykyisyyden kehittäminen sekä työoloihin liittyvät tekijät ovat työtä lähempänä olevia työkyvyn kehittämisalueita.

- **Monikulttuuristumista ja moninaisuutta vahvistettava**

Moninaisuus on tasa-arvoisen työyhteisön rikkaus. Palvelutuotannossa on huomioitava sekä henkilöstön että kuntalaisten monikulttuuristuminen. Kuntia rohkaistaan osallistumaan monikulttuuriseen työskentelyyn ja kansainvälisiin projekteihin. Henkilöstön kielikoulutusta on laajennettava ja henkilöstökoulutuksessa huomioitava monikulttuurisuus.

- **Johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen**

Johtamis- ja arviointijärjestelmiä on edelleen kehitettävä. On tärkeää kehittää koko kunnan yhteisiä tai hallintokuntaakohtaisia arviointimenetelmiä henkilöstön tilan ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi. Arvioinnin avulla voidaan aika ajoin selvittää, miten esim. koulutuksessa, työsuojelussa, työkykytoiminnassa, työelämän kehittämisessä ja organisaatiorakenteiden toimivuudessa on onnistuttu. Myös henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta ja henkilöstötyötä on arvioitava.

Kuntia kannustetaan kehittämään henkilöstötilinpäätöksiä tai muita raportointimalleja henkilöstöstrategian seurannan välineeksi. Henkilöstövoimavarojen arviointi voidaan liittää tuloksellisuuden arvioinnin taustainformaatioksi, joka tuottaa keskeiset henkilöstön aikaansaannoskyvyn arvioinnissa tarvittavat tunnusluvut.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötyön avulla. Henkilöstöstrategia laaditaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja se on hyvin toteutettuna jo prosessina arvokas ja sitoutumista lisäävä. Myös poliittiset päättäjät sitoutuvat henkilöstöasioihin osallistumalla strategiatyössä.

26.4.2001

Henkilöstöstrategia viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä niitä periaatteita ja tapoja, joilla hyvää henkilöstötyötä toteutetaan. Se on tehokas keino juurruttaa organisaatioon vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisen käytännöt ja välitön osallistuminen, joka on työhön sitoutumista ja motivoitumista. Henkilöstöstrategian toteuttamista seurataan säännöllisin väliajoin yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

KUNNALLINEN TYÖMARKKINALAITOS