

Pakarinen

25.4.2012

6/2012

Kunnanhallituksille ja kuntayhtymille

Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa

Kuntien ja kuntakonsernien johdon uutena haasteena on kehittää palvelujen järjestämisvastuuta ja konsernijohtamista myös henkilöstövoimavarojen hallinnan näkökulmasta. Muutostilanteissa henkilöstövoimavarojen hallinta vain korostuu. Tästä kerrotaan lisää KT:n uudessa julkaisussa ”Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa”, joka julkistettiin huhtikuussa KT:n HR-verkoston seminaarissa Helsingissä.

Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa -julkaisu on tarkoitettu ennen kaikkea kuntien poliittiselle ja virkamiesjohdolle, henkilöstö- ja talousjohdolle sekä esimiehille käytettäväksi silloin kun pohditaan henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntakonsernissa. Julkaisussa on esitetty kunnan ja konsernijohtoon, konsernin tytäryhteisöjen, toimiala- ja henkilöstöjohdon sekä henkilöstön edustajien näkemyksiä henkilöstöjohtamiseen ja sen toteutumiseen käytännössä.

Julkaisussa kuvataan Henkilöstövoimavarojen hallinta tulevaisuuden kunnissa -ohjelmaan mukana olleiden kahdeksan kunnan kehittämishankkeen pohjalta henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntakonsernissa. Ohjelman pääteemoja ovat henkilöstövoimavarojen hallinta ja työnantajatoiminta, henkilöstötoimen osaaminen sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen tuoksellisuus.

Konsernijohtaminen ja henkilöstötoimen tehtävät

Kehittämishankkeiden pohjalta tehdyissä johtopäätöksissä todetaan, että konserniohjauksen periaatteet, konsernihallinnon tehtävät ja vastuut sekä strategiat on päivitettävä myös henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Tämä edellyttää koko kuntaa, palveluita, taloutta ja henkilöstöä koskevien tavoitteiden yhteensovittamista. Tähän kuuluu muun muassa se, missä määrin konsernijohto antaa tytäryhteisöille liikkumatilaa ja erivapauksia henkilöstövoimavara-asioissa erityisesti silloin, kun yhteisöt kilpailevat vapailla markkinoilla.

Kuntakonsernin henkilöstövoimavarojen hallinnan malli on syytä kuvata siten, että siinä on linjattu hyvä henkilöstöjohtamis- ja hallintotapa ja luodaan hallinnalle seuranta- ja arviointikäytännöt. Konserniohjeiden ja kuntien henkilöstöstrategioiden ja -ohjelmien välistä yhteyttä on selkiinnettävä. Konsernijohtoon ja henkilöstöjohtoon on määriteltävä, missä, miten ja kuka asettaa henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet ja tekee päätökset.

Kehittämishankkeista saatujen kokemusten perusteella voidaan myös todeta, että kunnan johtoryhmässä voitaisiin linjata enemmän työnantajatoimintaa ja keskustella henkilöstövoimavaroista. Henkilöstöjohtoon strategi-

yleiskirje1206tp-henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa.docx

Pakarinen

25.4.2012

6/2012

sen roolin avulla voidaan kehittää työnantajatoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa palvelemaan paremmin toiminnan tavoitteita niin asiakkaiden, kunta-laisten kuin toiminnan tuloksellisuudenkin näkökulmasta. Henkilöstövoimavarojen aktiivinen käsittely kunnan johtoryhmässä edellyttää, että henkilöstöjohtolla on vahva asema konsernin ohjauksessa.

Kunnanhallitus linjaa työnantajatoimintaa

Työnantajatoimintaa kirkastettiin kuntien hankkeissa, koska työnantajapolitiikan pitäminen selkeänä on entistä tärkeämpää monimutkaistuvissa kuntakonserneissa ja palvelujen monituottajamalleissa. Keskeiset päätökset tehdään yleensä kunnanhallituksessa. Kunta- ja henkilöstöstrategioissa määritellään työnantajatahto eli ne periaatteet, joilla kunta ylläpitää, kehittää ja uusintaa henkilöstövoimavarojaan.

Työnantajakuvan parantaminen on keskeinen osa työnantajatoimintaa. Sen uudelleen arviointia vauhdittavat taloudessa tapahtuvat suhdannevaihtelut, valtion kuntiin kohdistama kuntapolitiikka, tuottavuustavoitteet, työvoiman saatavuus sekä organisaatorakenteiden muutokset. Työnantajan on ratkaistava, miten hyvä ja vastuullinen työnantajatoiminta varmistetaan nopeasti muuttuvassa kunnan konserniympäristössä.

KT levittää hyviä käytäntöjä

KT Kuntatyönantajat tukee kehittämishankkeita, joissa tuotetaan uutta tietoa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tutkimuksella arvioituja ja käytännössä toimivia malleja levitetään kuntatyönantajien käyttöön. Toiminta on käynnistetty KT:n henkilöstövoimavarojen kehittämisen osaamisalueella.

Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa -julkaisu on Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjan toinen julkaisu. Työsuojelurahasto on tukenut julkaisun kirjoittamista. KT vastaa sen painattamisesta ja jakelusta. Ensimmäinen julkaisu oli Työhyvinvointia johtamaan! Julkaisujen tuottaminen on osa HR-verkoston toimintaa. Julkaisun pdf-julkaisu ja lisätilaukset www.kuntatyonantajat.fi.

Toivomme kokemusten herättävän innostusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sen merkityksen tunnistamiseen sekä koko konsernin, palveluiden laadun että henkilöstön ja talouden tasapainon kannalta.

KUNNALLINEN TYÖMARKKINALAITOS

Työmarkkinajohtaja

Markku Jalonen

Neuvottelupäällikkö

Jorma Palola

Liite

Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa -julkaisu