

26.4.2001

PERSONALSTRATEGIER SOM REDSKAP FÖR UTVECKLING OCH LEDNING

Kommunerna och samkommunerna är arbetsgivare. De producerar yrkesmässigt högklassiga och människonära välfärdstjänster för kommunborna. På kommunernas och samkommunernas arbetsplatser utförs ett varierande och samhälleligt uppskattat arbete.

Kommunala arbetsmarknadsverket uppmanar kommunerna och samkommunerna att använda personalstrategier som redskap för ledning och utveckling. En personalstrategi stödjer uppnåendet av kommunens strategiska mål. Den utgår från kommunens eller samkommunens vision och strategi för serviceproduktionen. Det är viktigt att de beslut som gäller de politiska organens verksamhetsstrategier och personalledningen är i balans sinsemellan.

Personalstrategierna ger information om hurdan personalpolitik kommunen följer i sin strävan till måluppfyllelse. I strategin fastställs bl.a. kvantitativa och strukturella mål, liksom de mål som anknyter till kompetens och välmående med tanke på kommunens ekonomiska situation, åtgärder på praktisk nivå samt ansvar och tidsplan. Den behöriga myndigheten i kommunen godkänner de strategiska mål som skall realiseras under översyn och uppföljning av ledningen i kommunen eller samkommunen.

Under de närmaste åren tvingas kommunerna och samkommunerna konkurrera om arbetskraften på arbetsmarknaden. I kommunerna satsar man redan på utveckling av arbetslivskvaliteten och på en resultatrik serviceproduktion. Åtgärderna för arbetslivsutvecklingen ökar dessutom de kommunala arbetsplatsernas attraktionskraft och förbättrar imagen som arbetsgivare.

Kommunerna bör i sin personalpolitik inrikta sig på prognostisering av kommande utmaningar. När personalpolitiken utvecklas är det värt att koncentrera sig på de frågor som berör kommunen i egenskap av arbetsgivare, på organisationens resultat och förmågan att lansera kommunen som en intressant och inspirerande arbetsgivare.

De kommunala organisationerna, anvisningarna och verksamhetsformerna måste bli flexibla för att inte stå i vägen för omläggningar i serviceproduktionen. Samverkan mellan kommunerna bör öka. Det lönar sig för kommunerna att ta fram sina starka sidor som arbetsgivare, att försöka forma en gemensam profil på arbetsmarknaden och att planera en sammanläggning av de olika formerna av personalarbete.

Prioriteringar i personalstrategier:

- **Ledningsutveckling**

Kommunala arbetsmarknadsverket uppmuntrar kommunerna att införa strategisk personalledning. Med hjälp av den kan verksamhetens resultat, liksom arbetslivs- och servicekvaliteten förbättras. Målet är att sammanjämka kommunernas verksamhetsstrategier och att anpassa utvecklingsåtgärderna med tanke på personalen, arbetet och den kommunala organisationen.

26.4.2001

Utvecklingsdiskussioner, bedömning av arbetsprestationer, införande av nya lönesystem och nya arbetssätt förutsätter också bättre chefskompetens hos dem som är i direkt chefsställning.

Att vara en rättvis chef innebär konsekvens, öppenhet och växelverkan. För att nå verksamhetsmålen är det viktigt att personalen är med i målsättningen för arbetsprestationerna, i planeringen, i utvärderingen av arbetsprestationerna och organiseringen av arbetet. Interaktionen bör vara öppen och sporra till samverkan och försöksverksamhet. Vid sidan av utvecklingssamtalen lönar det sig att också utveckla diskussioner inom teamen.

- **Rekrytering och stadigvarande personal**

Planeringen av volymen och kompetensen hos de personer som arbetar i kommunen går hand i hand med verksamhetsplaneringen. Kommunens vision och strategi bestämmer i hög grad rekryteringspolitiken. Målen och verksamhetsformerna avgör hur stor och hurdan personal kommunen behöver.

Den primära anställningsformen är de stadigvarande anställningarna. När det finns en välgrundad anledning för visstidsanställningar anställs, utöver den stadigvarande personalen, ett nödvändigt antal vikarier och annan visstidspersonal för att trygga flexibiliteten i verksamheten och tillgången på tjänster.

Med tanke på verksamheten är det viktigt att den rekryterade personalen är kompetent. Kommunala yrken och arbetsplatser bör marknadsföras redan i grundskolan och gymnasiet där eleverna väljer sina fortsatta studier. Kommunen kan i samverkan med läroanstalter och arbetskraftsmyndigheter påverka utbildningsvolymen och utbildningsinnehållet så att det utexamineras tillräckligt med sådan arbetskraft, vars yrkeskompetens möter arbetsmarknadsbehovet. Detta kräver också regional och lokal samverkan.

- **Personalens kompetens och yrkesskicklighet**

Kompetensutveckling utgår från en utvecklingsstrategi som bygger på organisationens vision som formats utifrån en beskrivning av framtida kompetens, kompetensbehov och en utvärdering av dagens kompetens. Det är också viktigt att förbättra arbetsmiljön så att den sporrar till kreativitet och inläring. En sådan omgivning effektiviserar tjänsterna, gör serviceprocesserna mer flexibla, främjar högklassig kundservice och personalens handlingskraft.

Kunnandet säkras genom olika slags åtgärder för utveckling av personalen, systematisk personalutbildning och yrkesinriktad kompletterande och fortsatt utbildning samt omskolning. Man kan rekommendera ökad personal- och karriärplanering för att i mån av möjlighet sammanjämka kommunens mål och de anställdas individuella utvecklingsmål. Karriärplaneringen erbjuder individer och yrkesgrupper alternativa sätt att fördjupa eller bredda sin yrkesskicklighet. Karriärutveckling är också möjlig genom ökad kompetens och mångkunnighet, vilket kan ske bl.a. genom personalrotation och mentorskap.

26.4.2001

- **Belöningar som sporrar och motiverar**

Man försöker utveckla löne- och motivationssystemen så att de stödjer ett mångsidigt kunnande, samverkan och en mångsidig arbetsutveckling. Vid sidan av individuella belöningsystem lönar det sig också att använda gruppvisa belöningsystem, såsom resultatavoden. Både individer och arbetsplatser bör uppmuntras till att åstadkomma goda resultat, högklassiga tjänster och till att ta initiativ.

De kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalen tillämpas lokalt så att lönen bygger på uppgifternas svårighetsgrad, den anställdas arbetserfarenhet och individuella arbetsresultat samt arbetsenhetens resultat. En rättvis lönepolitik främjar kommunernas och samkommunernas verksamhetsresultat, motiverar personalen att prestera ett gott arbete och upprätthåller en konkurrenskraftig lönenivå inom kommunsektorn.

- **Personalens välmående på arbetsplatsen främjas**

På många arbetsplatser inom kommunsektorn utförs ett människonära servicearbete där frågor om psykiskt välmående står i centrum. Chefers färdigheter att fungera som ledare bör förbättras. Man bör sträva till att personalens arbetsförhållanden är sådana att de anställda har användning för sin yrkesskicklighet i arbetet, utnyttjar sitt kunnande och upplever att de utför ett intressant och viktigt arbete.

Verksamhet som upprätthåller arbetsförmågan är ett viktigt delområde inom arbetslivsutvecklingen. Huvudvikten i personalledningen bör läggas vid optimering av arbetsprestationers resultat och vid förebyggande av de hälsorisker som uppstår i arbetslivet. Arbetsförmåga omfattar inte endast individens hälsa och egenskaper, utan är en fråga som gäller hela arbetsplatsen och organisationen. Arbetsgivaren kan bidra till att stärka personalens hälsa och skapa goda motionsrutiner, levnadssätt och attityder som de anställda tar ansvar för. Arbetsplatsfaktorer, såsom ledning och chefsarbete, kompetenshöjning och ökad förmåga att anpassa sig till förändringar samt arbetsmiljöfaktorer är de utvecklingsområden som ligger närmare arbetsförmåga än arbete.

- **Pluralism och mångfald bör stärkas**

Mångfald är en rikedom på en jämställd arbetsplats. I serviceproduktionen måste spridningen av olika kulturer när det gäller både anställda och kommunbor beaktas. Kommunerna uppmuntras att delta i mångkulturellt arbete och internationella projekt. Språkutbildningen för personalen bör bli mer omfattande och personalutbildningen bör beakta olika kulturer.

- **Utveckling av lednings- och utvärderingssystem**

Lednings- och utvärderingssystemen bör vidareutvecklas. Det är viktigt att förbättra hela kommunens gemensamma eller förvaltningsvisa utvärderingsmetoder för uppföljning av personalens tillstånd och verksamhetsmålen. Med hjälp av utvärderingen kan allt emellanåt utredas hur man lyckats med t.ex. utbildning, arbetarskydd, verksamhet som upprätthåller arbetsförmågan, arbetslivsutveckling och organisationsstrukturer. Personalledningens effektivitet och personalarbetet måste också utvecklas.

26.4.2001

Kommunerna uppmuntras till att upprätta personalbokslut eller andra rapporteringsmodeller som redskap för uppföljningen av personalstrategier. Utvärderingen av de personella resurserna kan bifogas som bakgrundmaterial till utvärderingen av resultatet, som ger upphov till de nyckeltal som är centrala för bedömningen av personalens prestationsförmåga.

Genomförande av personalstrategier

Personalstrategierna genomförs på operativ nivå med hjälp av personalpolitik och personalarbete. Personalstrategin utarbetas i samarbete med personalen och väl genomförd är den redan som process värdefull och ökar engagemanget. Också de politiska beslutsfattarna engagerar sig i personalärendena genom att delta i strategiarbetet.

En personalstrategi berättar för hela organisationen om en gemensam linje i skötseln av personalärendena, och om principerna och formerna för ett gott personalarbete.

Den är ett effektivt sätt att i organisationen förankra, dels det direkta deltagandet som engagerar och motiverar personalen, dels sådana förfaranden som kännetecknar en interaktiv och delaktig ledning.

Genomförandet av personalstrategin följs med jämna mellanrum upp i samarbete med personalen.