

Muutos onnistuu strategisella henkilöstöjohtamisella

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, KT
12.9.2018 Kuma

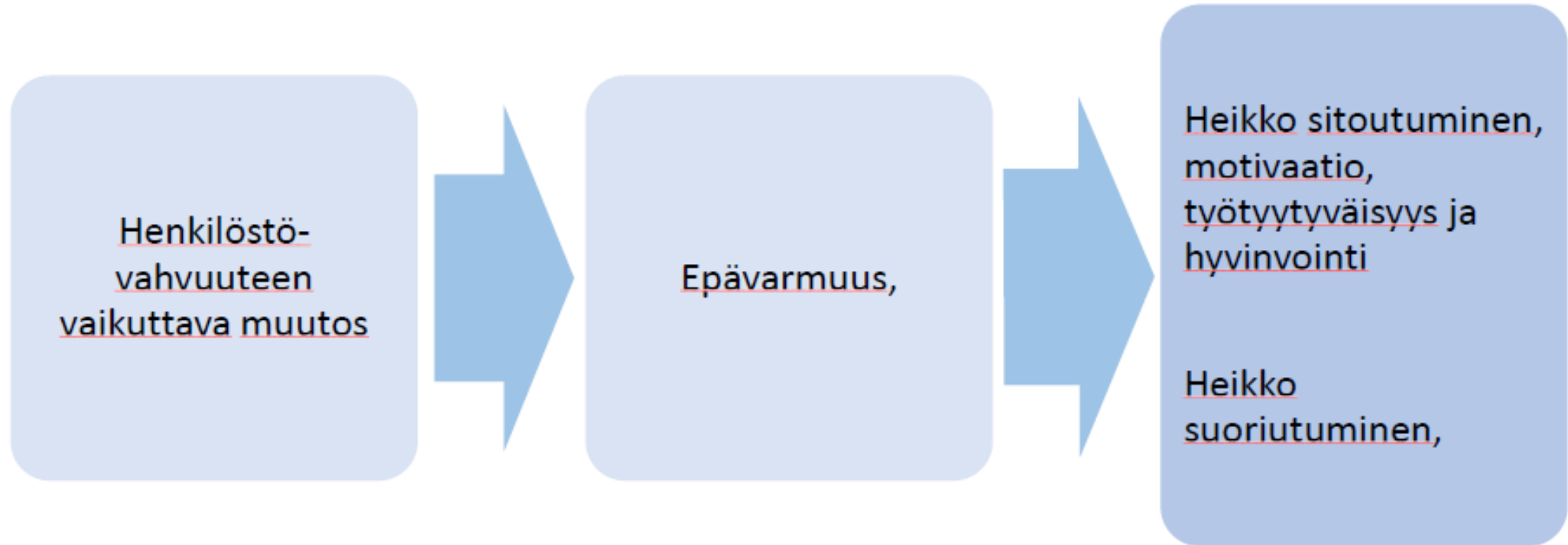
KT *Kuntatyönantajat*



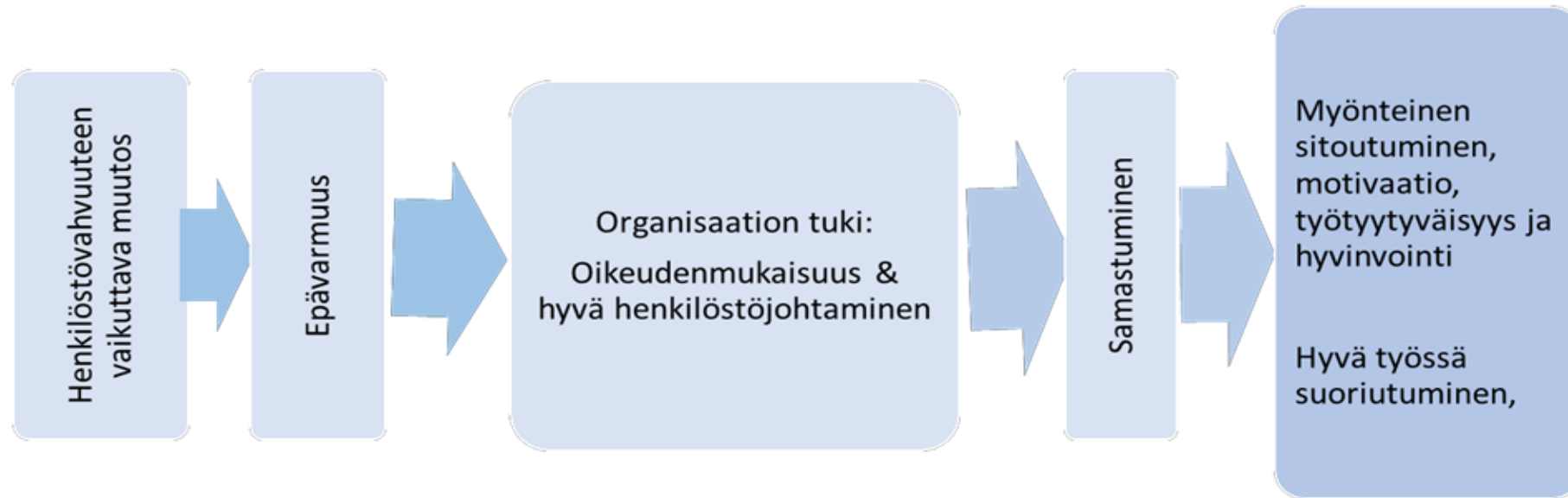
Ohjelma

- Mieti tilanne, jossa olet työssäsi (ml. Johtamistyö) parhaimmillasi ja kerro se vieruskaverille lähtiessäsi
 - Keskustelijoiden esittely
- Johdatus aiheeseen Muutos onnistuu strategisella henkilöstöjohtamisella
 - Terttu Pakarinen, KT
- Tulevaisuuden johtamisosaaminen ja kehityshaasteet
 - Vuokko Niiranen, Itä-Suomen yliopisto
- Miten henkilöstökäytännöillä edistetään muutosten onnistumista?
 - KT:n asiantuntijat Sirpa Sivonen, Taija Hämäläinen, Niilo Hakonen ja Terttu Pakarinen
- Mikä muutoksen johtamisessa on olennaista
 - Virpi Ilmakangas, Valmennustrio Oy
- Matkaeväitä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen

Mittavan organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstöön, Hakonen 2017



Mittavan muutoksen ja organisaation tuen vaikutus henkilöstöön, Hakonen 2017



Henkilöstöjohtamisen vaikutukset muutoksissa, KT 2017

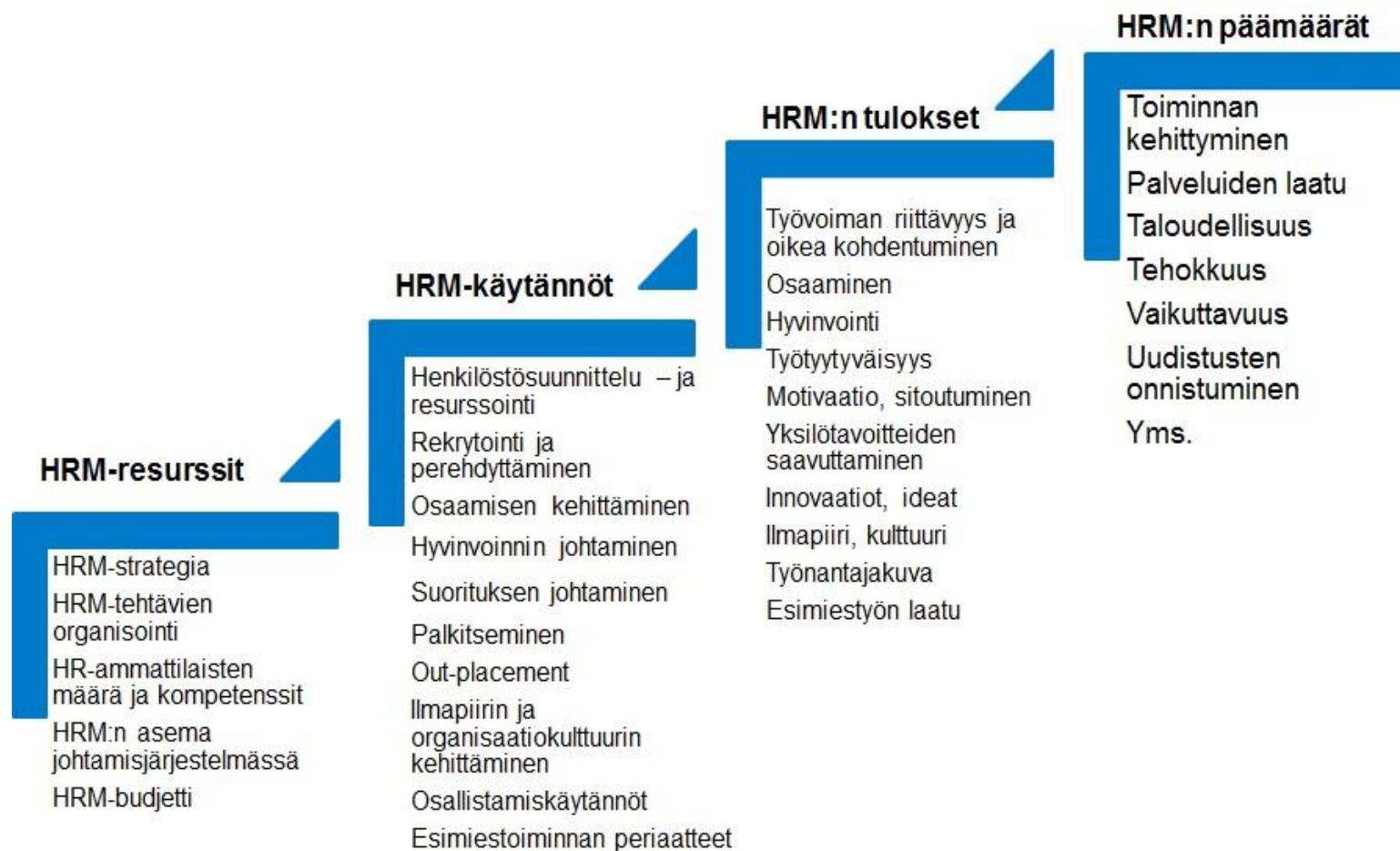


Yksitoista avainta muutoksen onnistumiseen

Hakonen Anu 2017, KT Kuntatyönantajat 2017

1. Henkilöstön kokema epävarmuus on syytä ottaa vakavasti, koska se vaikuttaa hyvinvoinnin lisäksi työn tuottavuuteen ja osaamisen menetyksiin
2. Muutoksessa selviämisessä organisaation tukitoimet ovat keskeisiä, ei saa jäädä yksin työntekijän vastuulle
3. Oikeudenmukaisuuden kokemuksella on yhteys työssä suoriutumiseen: päätöksenteko, vuorovaikutus ja resurssien jako
4. Samastumista uuteen organisaatioon on syytä edistää esim. avoimella viestinnällä, yhteisillä kohtauksilla ja koulutuksilla, joiden avulla luottamus johtoon säilyy.
5. Kielteisiä reaktioita voi vähentää hyvällä henkilöstöjohtamisella
6. Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli muutoksen eri vaiheissa on keskeinen ja edistää muutoksen onnistumista
7. Viestintä, jossa korostetaan muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia, auttaa vähentämään kokemusta muutoksen aiheuttamasta uhasta
8. Henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet on hyvä tapa parantaa mittavan muutoksen onnistumista
9. Uuden organisaation vaatima osaaminen on varmistettava hyvällä osaamisen johtamisella ja tiedon siirtämisellä
10. Mikäli vähennetään henkilöstöä, heidän tukemisensa vaikuttaa myös jäljelle jäävän henkilöstön myönteisiin työasenteisiin ja työsuoritukseen: taito, tieto ja psykologinen turva
11. **Esimiehet ovat keskeisessä asemassa sekä epävirallisessa viestinnässä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä että tiedon siirtämisen varmistamisessa. Heillä on myös emotionaalisesti kuormittava tehtävä henkilöstön tukemisessa. Tehtävän hyvä hoitaminen edellyttää esimiesten valmentamista, kouluttamista ja tukea mm. henkilöstöammattilaisilta**

Kuntaorganisaation henkilöstöjohtamisen arvoprosessi



Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Yhteenveto tutkituista kuntaorganisaatioista liikennevaloin
(kysely- ja haastatteluaineisto)

Tulokset			
Henkilöstöjohtamisen strategisuus	●	●	●
HRM-resurssit	●	●	●
Työvoiman ja työnteon joustavuus	●	●	●
Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu	●	●	●
Henkilöstön hankinta	●	●	●
Perehdyttäminen	●	●	●
Osaamisen kehittäminen	●	●	●

Arvosana 4-5 = punainen, 6 = puna-keltainen, 7 = keltainen, 8 = kelta-vihreä, 9-10 = vihreä

Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Yhteenveto tutkituista kuntaorganisaatioista liikennevaloin
(kysely- ja haastatteluaineisto)

Tulokset

Suorituksen johtaminen



Palkitseminen



Työhyvinvoinnin johtaminen



Osallistamiskäytännöt



Sisäinen viestintä



Esimiestoiminnan johtaminen



Muutoksen johtaminen



Arvosana 4-5 = punainen, 6 = puna-keltainen, 7 = keltainen, 8 = kelta-vihreä, 9-10 = vihreä

Kehitysaskeleita hallitumpaan henkilöstöjohtamiseen, Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä, Acta nro 271

Asia	Kysymykset
Henkilöstöfunktion auditointi	Kuka meillä johtaa henkilöstöjohtamisen kenttää? Onko hänellä siihen riittävästi aikaa, osaamista ja kiinnostusta? Ketkä muut meillä hoitavat henkilöstöjohtamisen tehtäviä? Ovatko tehtäväkuvat, roolit ja vastuut selkeitä? Onko vastuuhenkilöillä henkilöstöjohtamisen erityisosaamista tarpeeksi? Onko henkilöstöfunktio riittävä kuntaorganisaation tarpeisiin nähden? Ovatko henkilöstöjohtamisen alueen yhteistyökumppanuudet toimivia?
Henkilöstöstrategian selkiyttäminen	Onko henkilöstöstrategia riittävän selkeä ohjaamaan käytännön ratkaisuja kuntastrategian suuntaisesti? Onko henkilöstöstrategia toimijoiden tiedossa?
Henkilöstökäytännöt	Onko jokaisella henkilöstökäytännöllä vastuuhenkilö, joka esimerkiksi hoitaa niitä koskevat laatuauditoinnit ja vastaa kehittämisestä sekä johdon ja esimiesten sparraamisesta niiden käytössä? Mitkä henkilöstökäytännöt ovat hyvällä tasolla ja mitä pitäisi kehittää nyt, ensi vuonna tai sitä seuraavana vuonna? Miten seuraamme henkilöstökäytäntöjen riittävyyttä, laatua ja kattavuutta?
Muutosjohtaminen	Onko muutosprosessit riittävän selkeästi projektoitu? Onko niillä "omistajat", jotka koordinoivat muutoksiin liittyvää viestintää ja osallistamista sekä toimivat johdon ja esimiesten tukena? Onko muutoksen etenemisen seuranta ja arviointi systemaattista? Onko edellisten muutosten opit otettu käyttöön seuraavissa muutoksissa?
Yhteistyö kuntaorganisaation sisällä	Onko henkilöstöasioita koskeva yhteistyö johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden edustajien (luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut) kesken riittävää, systemaattista ja dialogista? Onko henkilöstöasioita koskeva yhteistyö poliittisten päätöksentekijöiden kanssa selkeästi roolitettua ja luottamuksellista?
Esimiestyön johtaminen	Onko esimiestoiminnan arvot ja tavoitetilä määritelty selkeästi? Saavatko esimiehet koulutusta tehtäviinsä? Onko heillä esimiestyötä koskevia tavoitteita ja suoriutumisen seurantaa? Onko esimiehiltä vaadittavat kompetenssit määritelty ja nojataan niihin rekrytoinneissa? Onko esimiesten vertais- ja muu tuki riittävää ja systemaattista?

Kehittämissuosituksia HSR-tutkimuksesta, Jari Hakanen & Riitta Viitala

Henkilöstön näkökulmasta

- Ihmislähtöinen ja inhimillinen johtaminen on entistä välttämättömämpää kunnissa
- Työroolia laajentava – ei supistava – työn tuunaaminen vahvistaa työn imua ja aktiivista sopeutumista
- Työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja hyvinvoinnin eroihin kuntakokoluokittain kannattaa kiinnittää huomiota
- Panostaminen työn voimavaroihin ja työn imuun kannattaa – ennakoivat työhön sitoutumista ja vähäisempiä eroaikeita

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

- Kuntastrategian oheen henkilöstöpolitiikka, jossa selkeät linjaukset seuraaville viidelle vuodelle
 - Valitaan kolme HR-käytäntöä. Mitkä teillä tulevaisuuden kannalta kriittisimpiä? Valitkaa niistä kolme tärkeintä: Mitä, miksi ja miten?
- Hyvistä käytännöistä kohti strategisempaa ja rohkeampaa ajattelua
 - Kohti luovuutta, pois rajoitteiden tuijottamisesta
 - Palkitseminen: aineettomat tavat
- Muutoksen johtamisen mallit!
 - Vastuuhenkilö(t), Prosessit ennakoiden kuntoon, esimerkiksi Miten viestitään? Mitä osaamistarpeita?

ARTTU2-HSR-tutkimuksen julkaisut

Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimuksesta osana Kuntaliiton ARTTU2-ohjelmaa osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/henkilosto-strategisena-resurssina-osaprojekti>

- Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus, Acta nro 271, Vaasan yliopiston KUNTA-HEJO-tutkimusryhmä: Tieto, kehittämissuosituksia ja työvälineitä
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3516
- Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia, ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu 7/2018, Työterveyslaitos
- Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 11/2017, Vaasan yliopisto
- Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 6/2017, Työterveyslaitos
- Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 10/2016, Työterveyslaitos
- Lisäksi tutkimuksen aineistosta Vetovoimainen sivistyskunta –julkaisu, Työterveyslaitos

Lisäksi osallistuneet kunnat ovat saaneet omat tuloksensa

Tulossa vielä yhteinen loppujulkaisu (Johtopäätökset)

KT Kunta- ja maakuntatyönantajat palvelee

Lakisääteistä työmarkkinatoimintaa ja työnantajaedunvalvontaa

- Kuntien, kuntayhtymien, maakuntien sekä niiden omistamien yhteisöjen ja yhtiöiden työ- ja virkaehtosopimukset
- Edunvalvonta: Työlainsäädäntö ja sosiaalivakuutukset ml. eläkkeet
- Maakunta- ja soteuudistuksen valmistelua koskeva edunvalvonta henkilöstöasioissa

Tuloksellista henkilöstöjohtamista muutoksissa ja työnantajakuva

- Henkilöstösiirtojen onnistuminen hallitusti
- Henkilöstökäytäntöjen ja –ohjelman toimintamallien kehittäminen
- Strategisen henkilöstöjohtamisen ja työnantajakuvan kirkastaminen hyvällä henkilöstöjohtamisella muutoksissa

Palvelumuodot

- Verkostot
 - Maakunta- ja soteuudistuksen HR-vastaavien verkosto henkilöstösiirtoja ja henkilöstöjohtamisen toimintamalleja koskeviin kysymyksiin
 - HR-verkosto henkilöstövoimavarojen johtamisesta (HRM) ja organisaatiouudistuksista kiinnostuneille työnantajien edustajille, ml. strategisen palkitsemisen jaos
 - Työsuojelupäällikköverkosto
- Neuvonta, viestintä ja koulutus
- Tutkimukseen ja kehittämistyöhön perustuva tiedolla johtamisen tuki, esim. ARTTU2-tulosten hyödyntäminen, hyvät henkilöstökäytännöt, työmarkkinatutkimus

Lisätietoa KT:n palveluista

- KT:n HR-verkosto muutosjohtamisen tukena
 - Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt –sarja, tulossa Onnistu muutoksessa –opas 05/2019 ja strategisen palkitsemisen opas
 - <https://www.kt.fi/blogi/2018/tyon-murros-henkilostojohtaminen>
- KT:n muutostuki <https://www.kt.fi/muutostuki>
 - Henkilöstövaikutusten ennakoarviointi sote- ja maakuntauudistuksessa -Selvitys on luettavissa osoitteessa: <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=19901>
- Esimiesten ja keskijohdon valmennus EKJ-ohjelma,
 - Kuntaliitto, KT, Keva, Avainta ja Kuntarahoitus (Kuntayt5) sekä FCG
 - seuraava alkaa 11/2018
 - Lisätietoa ja ilmoittautumiset: www.fcg.fi/ekj, Tommi Patanen puh 040 0801094/tommi.patanen@fcg.fi, FCG Konsultointi

