

14.3.2007

KUNTAPALVELUJEN STRATEGINEN TOTEUTTAMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN AVULLA

1

Tavoite

Tämän henkilöstöjohtamista koskevan kannanoton tavoitteena on

- kunnallisen ja kuntien vastuulla olevan palvelutuotannon korkea tuloksellisuus
- palvelujen tuottamisen ja henkilöstöjohtamisen liittäminen toisiinsa
- henkilöstön työelämän laadun kehittäminen ja ylläpitäminen
- hyvien työelämäsuhteiden ylläpitäminen kuntatyönantajan ja henkilöstön välillä.

Tuloksellisuus tarkoittaa organisaation onnistumista palvelutehtävässään. Kuntien palvelutoiminnan onnistumisen lähtökohtana on, että palvelujen tuottamisessa vastataan kuntalaisten palvelutarpeisiin (vaikuttavuus), palvelujen laatu täyttää kuntalaisten ja palvelun käyttäjien odotukset, palvelut on tuotettu tehokkaasti sekä henkilöstön aikaansaannos- ja uudistumiskyky on mahdollisimman hyvä.

Kehittyneen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa on keskimääräistä parempi tuottavuus. Tällaisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöstrategiat laaditaan palvelustrategioiden pohjalta ja henkilöstöjohtamisen toiminnot suunnitellaan siten, että ne tukevat henkilöstöä koskevien tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöstrategiassa määrittellään henkilöstöä koskevat tavoitteet ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Henkilöstötyön tarkoituksena on tukea muita toimintoja hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittavaa osaamista sekä myös siirtämään osaamista sinne, missä sillä on parhaiten käyttöä.

Henkilöstön kehittäminen on myös osa kunta - ja palvelurakennemuutokseen sisältyvää toimeenpanosuunnitelmaa.

Tuottavuuden lisäämiseksi tarvitaan myös työyhteisöjen innovaatiokykykyyden parantamista, jota voidaan edistää kehittämällä työelämän laatua kokonaisvaltaisesti. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työelämän laatuun, jota on tärkeää seurata myös muutostilanteissa. Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen onnistuu kehittämällä työtä, työyhteisöä ja -ympäristöä, vahvistamalla aktiivista osallistumista sekä rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään itseään. Terveyden edistäminen työpaikalla vähentää sairauskustannuksia, lisää tuloksellisuutta ja työelämän laatua.

Muutoksen johtamisessa ja hallinnassa on tärkeää se, kuinka henkilöstöjohtamista toteutetaan. Menettelytavat vaikuttavat erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Johtamisessa korostuu muutostilanteissa suunnan näyttäminen. Muutosviestinnällä ja osallistumisella tuetaan henkilöstön sitoutumista muutoksen suuntaan sekä toiminnan muutoksiin myös käytännössä. Keskijohdolla on tärkeä tehtävä olla työstä nousevien tavoitteiden ja koko kuntaa ja palvelutuotantoa koskevien tavoitteiden yhteen sovittajana.

14.3.2007

Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen päämäärien toteutumista ja parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevaan päätöksentekoon sekä myös parantaa työyhteisöjen toimintaa ja työoloja. Henkilöstön ja sen edustajien oikea-aikainen mukaan ottaminen muutosten valmisteluun ja toteutukseen parantaa niiden onnistunutta läpivientiä. Yhteistoimintaa toteutetaan jatkossa kunnallisen yhteistoimintalain mukaisesti. Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään yhteistoimintamenettelyyn piiriin kuuluvien, suunniteltujen toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. Työsuojelun yhteistoiminnan perustana on laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Esimiehen ja työyhteisön jäsenten välitön vuorovaikutus osana normaalia työntekoa ja yksilökohtaisesti esimerkiksi kehityskeskusteluina on ensiarvoisen tärkeää. Edustuksellinen yhteistoiminta auttaa erityisesti muutostilanteiden onnistumista. Hyvät yhteistoimintasuhteet saavat aikaan luottamusta ja sitoutumista, minkä vuoksi luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen kannattaa panostaa.

2

Palvelustrategia ja tuloksellisuus

Kuntien toimintaympäristössä tapahtuu tulevaisuudessa suuria muutoksia niin rakenteissa kuin palvelutuotannossakin. Kuntalaisten odotukset ja palvelutarpeet ohjaavat palvelujen tuottamisen tapoja, palveluprosesseja ja palvelun laatua koskevia tavoitteita.

Kunnalla on itsehallintoon perustuva oikeus ja laaja harkintavalta päättää se tapa, jolla palvelut tuotetaan. Palvelujen vaihtoehtoisia tuotantotapoja ovat itse tai yhteistyössä muiden kuntien kanssa tuotetut palvelut, kuntayhtymän kautta tuotettu palvelu tai palvelujen ostaminen ulkopuoliselta tuottajalta.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksessa palvelurakenteita pyritään vahvistamaan kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluita ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Väestöpohjavoittojen saavuttamiseksi kunnat voivat tehdä kuntaliitoksia tai muodostaa yhteistoiminta-alueita perusterveydenhuollon ja siihen kiinteästi liittyvien sosiaalitoimen tehtävien sekä ammatillisen peruskoulutuksen hoitamiseksi. Yhteistoiminta-alueen kunnat antavat tehtävän kuntayhtymän tai kuntalain 77 §:n tarkoittaman yhteisen toimielimen hoidettavaksi.

Kunta - ja palvelurakennemuutuksen tavoitteiden toteuttamiseksi kuntien tulee siirtää yhteistoiminta-alueille järjestämisvastuu yhteistoiminnan piiriin kuuluvissa palveluissa. Palvelut tuottaa joko yhteistoiminta-alue, yksityinen palveluntuottaja tai alueen kuntien omistama tuotanto-organisaatio. Kunnalliset liikelaitokset voivat lähtökohtaisesti toimia palvelujen tuottajine joko osana kuntayhtymää, niin sanotun isäntäkunnan liikelaitoksina tai jatkossa liikelaitoskuntayhtyminä

Kunnan kaksoisrooli on toimia sekä palvelujen järjestäjänä että työnantajana. Palvelutoiminnan muutokset heijastuvat henkilöstöön, minkä vuoksi palvelujen tuottamisen valinnat ja henkilöstöpolitiikka on nivottava kiinteästi yhteen. Julkisen palvelutuotannon strategisessa toteuttamisessa on tärkeää,

14.3.2007

että palvelutuotannon tavoitteisiin kytketään henkilöstöasiat kuten palkitsemisen perusteet sekä henkilöstön määrää, osaamista ja hyvinvointia koskevat tavoitteet.

Katso myös palvelustrategian laatiminen – suositus, Kuntaliitto, kesäkuu 2003.

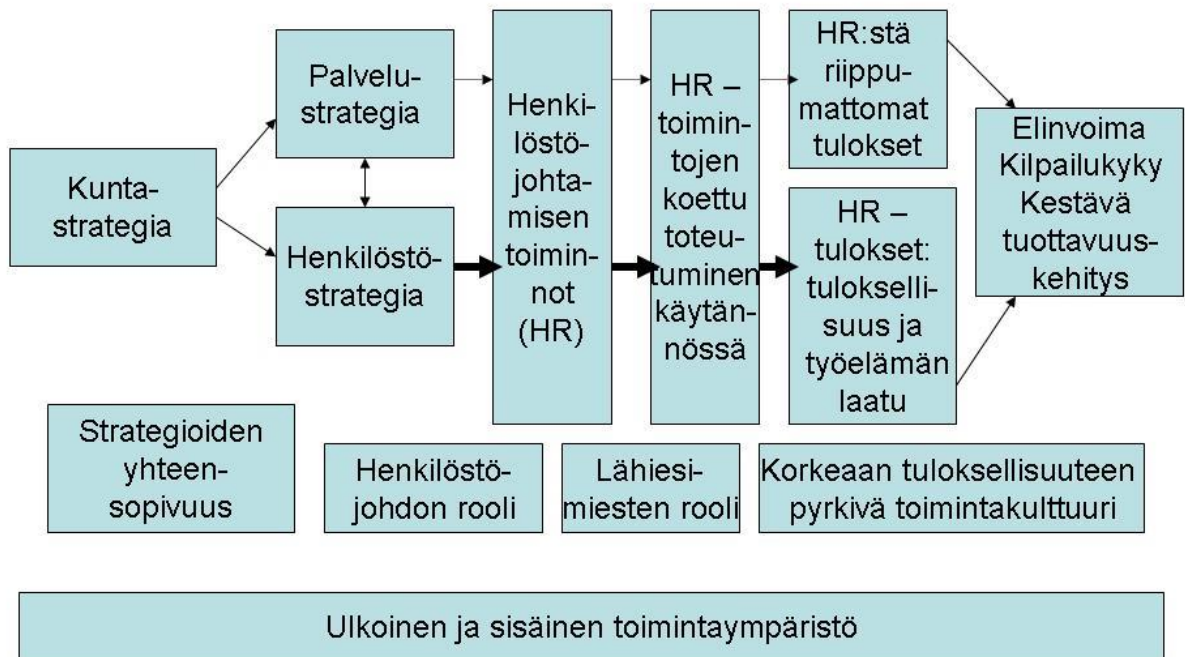
Kunta-alan tuloksellisuuskäsitteistössä on suosituksen mukaan neljä palvelutoiminnan kannalta tärkeää aluetta: vaikuttavuus ja asiakaspalvelun laatu sekä prosessi- ja henkilöstönäkökulmat. Tasapainotetun mittariston pohjalta tehdyt palvelustrategiat mahdollistavat hyvin palveluja ja henkilöstöä koskevien tavoitteiden yhteen sovittamisen.

Tuloksellisuussuosituksessa henkilöstön aikaansaannoskyvyllä kuvataan henkilöstövoimavaroja koskevia tavoitteita, kuten henkilöstön määrää ja osaamista sekä hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla, henkilöstösuunnittelulla, rekrytoinnilla, ja henkilöstön kehittämisellä vastataan näihin tavoitteisiin. Henkilöstön aikaansaannoskyvyssä on kyse johtamistoiminnan onnistuneisuudesta eli esimies-alaisuhteiden laadusta, työpaikan yhteistoinnallisuudesta, koetusta työelämän laadusta, työkyvystä, työoloista, viestinnästä, työilmapiiristä ja työkuultuurista.

Katso myös kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus, KT:n yleiskirje 15/2000.

14.3.2007

Henkilöstöjohtamisen arvoketju



luentokalvo0714pl-henkilöstöjohtamisen arvoketju.ppt

3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategiatyö lähtee toimintaympäristön analyysistä ja palvelutuotantoa koskevista linjauksista. Kuntien on ratkaistava, millaista henkilöstöpolitiikkaa halutaan toteuttaa kuntien välisessä yhteistyössä tai mahdollisissa kuntien yhdistymisissä. Henkilöstöstrategialla voidaan vastata näihin muutoksiin ja huolehtia siitä, että henkilöstöasioiden hoidossa toteutetaan yhteisiä periaatteita. Henkilöstötyöllä edesautetaan organisaation ja kunkin siellä työssä olevan perustehtävän mahdollisimman tuloksellista toteuttamista.

Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä. Tällaisen henkilöstöjohtamisen tunnusmerkkejä ovat:

- henkilöstöä koskevat tavoitteet ja toimenpiteet pohjautuvat palvelustrategiaan
- strategiset tavoitteet toimivat henkilöstösuunnittelun, henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin painopistealueina

14.3.2007

- tavoitteet viedään käytäntöön suunnitelmallisen henkilöstöpolitiikan ja siitä johdettujen ohjelmien avulla
- käytäntöön viemisessä korostuvat esimiestyö, kehityskeskustelut sekä muu vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön välillä
- henkilöstöstrategisia tavoitteita arvioidaan henkilöstöraportin avulla.

Katso myös kannanotto strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisestä kunnissa ja kuntayhtymissä, KT:n yleiskirje 16/2001.

Henkilöstöjohtamisen kehyksenä ja työvälteenä on henkilöstöstrategia, joka on pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma sille, kuinka kunta aikoo huolehtia siitä, että palvelutuotantoa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä myös päätetään, millä keinoilla ja millä aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategioiden toimivuutta käytännössä edistetään esimiestyöllä, jossa painottuu sekä suorituksen että osaamisen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat palkitseminen, henkilöstön rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu ja työsuorituksen arviointi.

Kun henkilöstöstrategia luodaan osaamisen pohjalle, kompetenssinäkökulma liittyy kaikkiin edellä mainittuihin toimintoihin. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan nykyisin yhä enemmän osaamisen pohjalta. Osaamisen merkitys on kasvanut palvelutuotannon kehittämisessä. Siksi osaamisen johtamisen tulee lähteä liikkeelle kunnan strategiatyöstä, jolloin määritellään, millä osaamisella palvelut tuotetaan koko kunnan tasolla, työyhteisöissä ja työntekijän osalta. Tätä prosessia sanotaan osaamisen kartoittamiseksi, arvioinniksi tai ennakoinniksi. Osaamisen kehittämisellä pyritään sekä työhön liittyvän osaamisen kehittämiseen että työyhteisön uudistumiskyvyn lisäämiseen.

Henkilöstöstrategiassa voidaan asettaa tavoitteita mm. seuraavien asiakokonaisuuksien suhteen sekä esittää keinoja, henkilöstöjohtamisen toimintoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi:

- 1 Henkilöstövoimavarojen riittävyyden turvaaminen: työvoimatarpeiden ennakointi ja työssä jatkamisen tukeminen

Henkilöstövoimavarojen riittävyyteen vaikuttavat sellaiset henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, joilla pyritään ensinnäkin varautumaan eläkepoistumaan, palvelujen kysynnän mahdollisiin muutoksiin ja ennakoimaan tulevaa työvoimatarvetta. Toiseksi riittävyyteen vaikuttavat henkilöstön työssä jatkaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen siten, että työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien välillä vallitsee tasapaino.

- 1.1 Henkilöstösuunnittelu, -valinta ja rekrytointi
 - henkilöstön määrä ja tehtävä rakenne
 - henkilöstön pysyvyys/vaihtuvuus
 - ennusteet eläkkeelle siirtymisestä
 - rekrytointitarve
 - henkilövalinnan periaatteet

14.3.2007

- monikulttuurisuus työyhteisöissä ja työperäinen maahanmuutto

Katso myös Kuntatyö 2010 -projektin materiaali.

1.2 Työhyvinvoinnin tukeminen

- eri-ikäisten johtaminen
- työn hallinta ja yksilölliset ratkaisut (kuntoutus jne.)
- työtehtävien uudelleen järjestelyt
- uudelleen sijoittamisen periaatteet
- työkykyä edistävä toiminta
- työhyvinvoinnin seuranta (erityisesti muutostilanteissa).

Katso myös strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi, KT:n yleiskirje 9/2003.

2 Henkilöstön osaamisen varmistaminen: henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä, joilla sovitetaan yhteen tehtävien vaatimuksia ja henkilöstön osaamista. Kehittämisen tavoitteena on työsuorituksen parantaminen.

- johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen johtaminen
- henkilöstön osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitukset ja osaamisen ennakointi
- työssä oppimisen tukeminen (mentorointi, osaamisen jakaminen, työkierto, tiimityö, verkostot jne.)
- perehdyttäminen
- kehityskeskustelut
- uramallit asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittämiseksi ja uralla etenemiselle
- henkilöstökoulutus (jatko- täydennys- ja uudelleen koulutus)
- opintovapaan ja oppisopimuskoulutuksen tukeminen.

Katso myös kunnallista henkilöstökoulutusta koskeva suositussopimus ja virka- ja työehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta, KT:n yleiskirje 2/2005

3 Palkitsemisen kannustavuus: palkitsemis- ja palkkausjärjestelmä

Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta ja voi siten muuttaa toimintakulttuuria. Palkitseminen voi olla sekä aineetonta (palaute, osallistuminen jne.) että aineellista (palkka ja henkilöstöpalvelut).

- strateginen palkitseminen ja erilaiset palkitsemistavat
- palkkapolitiikka, henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkion perusteet
- suorituksen johtaminen: kehityskeskusteluissa työsuorituksen arviointi, palaute ja tavoitteenasettelu palvelujen tuloksellisuutta koskevien tavoitteiden pohjalta

14.3.2007

- palkkausjärjestelmät (ja niiden yhteensovittaminen kuntien yhdistyessä).
- 4 Työelämäsuhteiden toimivuus: yhteistoiminta, osallistuminen, henkilöstön aikaansaannoskyky
- Työelämän laadulla ja tuloksellisuudella on keskinäisriippuvuus. Koe-tussa työelämän laadussa on kyse työntekijän kokemasta moniulottei-sesta suhteesta omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Voidaan puhua fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta suhteesta työ-organisaatioon.
- välitön ja edustuksellinen yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä
 - osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön
 - työhyvinvointi, työsuojelu, työturvallisuus, työterveyshuolto
 - viestintä, varsinkin muutostilanteissa
 - joustavuus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, tasa-arvo yms.

4

Henkilöstöstrategian toteuttaminen, seuranta ja arviointi

Henkilöstöstrategia voidaan vahvistaa valtuustokaudeksi tai toistaiseksi. Usein se sisällytetään osaksi vuotuista talousarviota ja taloussuunnitelmaa. Henkilöstöosuus on mahdollista saada osaksi kunnan kokonaisarviointia, kun myös siltä osin valtuusto asettaa sitovia tavoitteita talousarviovuodelle. Mikäli kunnallisen palvelutuotannon olosuhteissa tai kuntajaotuksessa ta-pahtuu olennaisia muutoksia, on strategiaa syytä arvioida tarvittavilta osin uudelleen. Mikäli se on vuotuisen talousarvion osana, tulee se vuosittain päivitetyksi talousarvioprosessin osana. Kuntajaotuksen muutostilanteissa uusi kuntaorganisaatio vahvistaa uuden henkilöstöstrategian.

Katso myös suositus arvioinnista kuntien valtuustoille, KL:n yleiskirje 26.10.2006, 17/80/2006

Henkilöstöstrategian toteutuminen on osa kuntatasoista ohjausta, jossa ase-tetaan kehittämiskohteet ja niille tavoitteet. Poliittisten päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon sitoutuminen varmistuu tässä vaiheessa. Tavoitteille määri-tellään toimenpiteet ja mittarit sekä vastuuhenkilöt. Henkilöstöstrategian to-teutuminen arvioidaan vuosittain henkilöstökertomuksen avulla ja arviointia tukevat toimialakohtaiset henkilöstökertomukset. Henkilöstöjohtamisen arvi-ointiin on luotava systemaattinen järjestelmä ja prosessi. Käytäntöön viemis-tä seurataan ja arvioidaan esim. vuosittain myös henkilöstökyselyllä. Yksilö-tasoista arviointia käydään kehityskeskusteluissa.

Henkilöstöstrategian toimeenpanossa tarvitaan konkreettisia uudistuksia ja panostuksia, kehittämishankkeita sekä tiedotus- ja koulutuskampanjoita stra-tegian tavoitteiden suuntaisesti.

14.3.2007

Henkilöstöraportointi toimii myös hyvänä henkilöstöstrategian seurannan välineenä. Arviointi voidaan liittää myös tuloksellisuusarvioinnin osaksi, joka tuottaa keskeiset henkilöstön aikaansaannoskyvyn arvioinnissa tarvittavat tunnusluvut.

Katso myös henkilöstöraporttisuositus, KT:n yleiskirje 10/2004.

Henkilöstötyö vaatii asiamukaiset resurssit ja riittävän näkyvän aseman työvoimavaltaisessa organisaatiossa. Selkeästi määritetyt vastuut ja valtuudet antavat sille tarvittavaa uskottavuutta. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on suunniteltava mitä asioita hoidetaan milläkin tasolla, kuinka paljon henkilöstöasiantuntijoita organisaatiolla on käytettävissä.

Henkilöstöstrategian laadintaprosessissa ja toimeenpanossa on hyvä käydä mahdollisimman laajaa ja osallistuvaa keskustelua esimiesten ja henkilöstön/henkilöstön edustajien kanssa, jotta asiat oikeasti konkretisoituvat osaksi päivittäistä henkilöstöjohtamista. Strategisten asioiden pitäminen elävinä ja arkipäivässä olevina vaatii organisaatiossa jatkuvaa avointa keskustelukultuuria ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista ja henkilöstöjohtamisen onnistumisen seuranta.

Erityisesti muutosten yhteydessä tulee huolehtia siitä, että eri hankkeiden ohjaus - ja seurantaryhmissä on mukana henkilöstöasioiden osaamista.

5

Henkilöstöjohtamisen tulokset

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. Tuloksena syntyy myös sitoutumista organisaatioon ja työhön. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, että kunnille muodostuu hyvä maine työnantajina.

Työnantajamaine ja työvoiman riittävyys

Muutokset kunta-alan organisaatioissa ja palvelurakenteissa antavat mahdollisuuden kunta-alan työnantajapolitiikan ja työnantajamaineen suunnitelmalliseen vahvistamiseen. Suunnitelmallinen, vakaa ja onnistunut työnantajapolitiikka ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat työnantajamaineeseen.

Hyvä työnantajamaine auttaa rekrytoimaan tarvittavaa ja oikeanlaista henkilöstöä ja myös pitämään sen. Kunta-ala kohtaa ensimmäisten joukossa kiristyvän kilpailun osaavasta työvoimasta ja joutuu jatkossa kilpailemaan työvoimasta muiden alojen kanssa. Henkilöstövoimavarojen riittävyys, henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat jatkossa menestymisen ehto ja samalla kilpailutekijä.

Henkilöstön sitoutuminen

Selviytyäkseen ja menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä kuntien ja kuntayhtymien on pystyttävä uusiutumaan ja tuottamaan kuntalaisille vaikuttavia palveluja yhä laadukkaammin ja tehokkaammin. Tulevaisuudessa

14.3.2007

tarvitaan entistä suurempaa kykyä vastata asiakkaiden, palvelun käyttäjien tarpeisiin. Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi tulee tällaisessa toimintaympäristössä työnantajan ja henkilöstön yhteinen sitoutuminen. Tätä edistetään kehitymis- ja oppimismahdollisuuksilla, palkitsemisella, osallistumisella, kehityskeskusteluilla sekä työsuorituksen arvioinnilla ja palautteella.

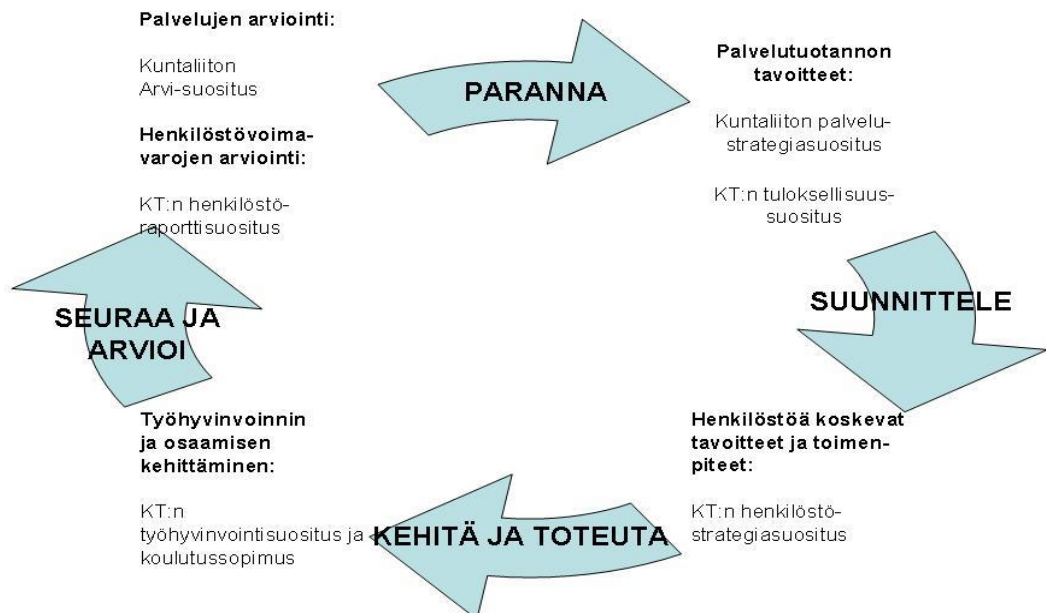
Ns. psykologinen sopimus on kirjoittamaton, hiljainen sopimus ja sillä tarkoitetaan sekä johdon että henkilöstön kokemuksia ja odotuksia palvelussuhteeseen liittyvistä velvollisuuksista ja lupauksista. Se yhdistää henkilöstöjohtamisen toiminnot ja hyvän ilmapiirin tuloksellisuuteen. Niitä tarvitaan sekä yksilötasolla että kollektiivisina. Sopimus pitää aina sisällään luottamusta, mikä lisää sitoutumista organisaatioon ja parantaa työtyytyväisyyttä.

6

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen palvelut

Sopimukset, suositukset ja kannanotot

Palvelujen tuottamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnot ja niihin liittyvät sopimukset ja suositukset ilmenevät oheisesta kuvasta. Sopimusten, suositusten ja kannanottojen soveltamisen tueksi on saatavissa ohjausta, neuvontaa ja koulutusta. Työtä tuetaan myös viestinnällä sekä tuottamalla esitteitä ja julkaisuja.



14.3.2007

Työelämän kehittämisen koordinointi, ohjaus ja seuranta

Työelämän kehittämisellä on kunta-alalla pitkät perinteet. Verkostomainen työskentely on osoittautunut toimivaksi ja tuottanut tuloksia. Erityisesti laajempien kehittämishankkeiden suunnittelussa on syytä käyttää sekä kunnan omia että ulkopuolisia asiantuntijoita. Työelämän kehittämistyössä yhteistyö esim. naapurikuntien, muun julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa kannattaa. Tarvittaessa asiantuntija - ja vertaistukea on saatavissa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ylläpitämistä työelämän kehittämisverkostoista. Taloudellista tukea on mahdollisuus hakea mm. työministeriön Tykes-ohjelmalta, Työsuojelurahastolta ja Euroopan sosiaalirahastolta. Lisätietoja www.kuntatyonantajat.fi.