

Hyvä
henkilöstö-
johtaminen
kuntasi
menestystekijä



Työssä jaksamisen
ohjelma
ISBN 951-735-730-3



Hyvä
henkilöstö-
johtaminen
kuntasi
menestystekijä

Lukijalle

Kunnallinen työmarkkinalaitos on toteuttanut Työsuojelurahaston tuella 1990-luvulla laajan HENSTRA-tutkimusprojektin, jossa selvitettiin henkilöstöjohtamisen järjestelmien toimivuutta, vauhdittimia ja esteitä kunnallishallinnossa. Neuvottelupäällikkö Jukka Sädevirran kehittämä ja yhdessä tutkija Bjarne Anderssonin kanssa johtama HENSTRA-projekti on tuottanut merkittävää tutkimustietoa ja uusia näkökulmia kaikkien kuntien käyttöön. Sen pohjalta on käynnistetty useita työelämän kehittämiseen tähtääviä hankkeita ja verkostoja.

HENSTRAssa terveellisimmäksi ja tuloksellisimmaksi henkilöstön käyttövoimaksi osoittautui strateginen henkilöstöjohtaminen. Mitä se tarkoittaa? Miten se toteutuu? Missä se vaikuttaa? Mitä se minulle kuuluu? Vastaukset löydät seuraavilta sivuilta.

Tämä opas tarjoaa tiivistä tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kunnan poliittisille päättäjille, esimiehille, henkilöstöasioiden hoitajille, luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille – ja jokaiselle omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista kiinnostuneelle. Toivon, että opas havahduttaa ja sytyttää innostuksen kipinän. Opas johdattaa uusille tietolähteille ja antaa puheenvaihteita esimerkiksi sisäisiin palavereihin, kehityskeskusteluihin ja koulutustahtumiin. Kuntatyön kehittäminen ja palvelujen laadun varmistaminen on meidän jokaisen kunta-alalla työskentelevän etuoikeus. Kiristyvässä kilpailussa se on myös kuntasi huomisen menestyksen ehto.

Oppaan sisältö on työstetty Työssä jaksamisen ohjelman yhteistyöryhmän nimeämässä työryhmässä, johon ovat kuuluneet tutkija Bjarne Andersson ja työvoimasuunnittelija Merja Rusanen Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta, tutkija Ulla Aitta Akavasta, työyhteisökehittäjä Pirjo Erätuli SAK/KTV:stä, asiamies Irmeli Vuoriluoto STTK/Tehystä, johtaja Riitta-Liisa Lappeteläinen Työsuojelurahastosta sekä erikoissuunnittelija Auli Airila Työssä jaksamisen ohjelmasta. Työryhmän puheenjohtajana on toiminut projektijohtaja Tuulikki Petäjaniemi Työssä jaksamisen ohjelmasta. Suomen Kuntaliiton puolesta kiitän kaikkia niitä, joiden ansiosta tämä opas on syntynyt.

Lukiessasi eteenpäin näet, että kunnissa on monia mahdollisuuksia työyhteisöjen hyvinvoinnin vahvistamiseen. Vahva yhteinen tahto, arjen oivallukset ja ihmisten erilaisuutta arvostava työilmapiiri ovat kuntien henkilöstöpolitiikan avaimia.

*Risto Parjanne
toimitusjohtaja
Suomen Kuntaliitto*

Henkilöstön kehittämistä ohjaavat kuntalaisten tarpeet ja kunnan visio

VÄHEMMÄN VOIMAVAROJA, ENEMMÄN PALVELUPAINEITA

Kuntien ja kuntayhtymien tavoitteena on tuottaa kuntalaisille ammatillisesti korkeatasoisia ja ihmisläheisiä hyvinvointipalveluja. Kunnan työyhteisöissä tehdään monipuolista ja yhteiskunnallisesti arvostettua työtä. Yhä suurempi osa kunnallisista palveluista on yksilöllistä palvelua ihmiseltä ihmiselle. Osaamisesta on tullut tärkeä työkalu kunnallisten palvelujen kehittämisessä.

Kun talous tiukkenee ja palvelupaineet kasvavat, voimavarat on kohdennettava entistä tarkemmin. Kuntien kehittämistyö painottuu palvelutuotannon kehittämiseen, toimintaympäristöön, henkilöstöön, yhteistoimintaan ja suunnitelmallisuuteen.

Strategisessa johtamisessa korostuu pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, jonka lähtökohtana ovat kunnan visio ja palvelustrategia. Työyhteisö elää vahvasti tätä päivää ja valmistautuu samalla tuleviin vuosiin, jopa vuosikymmeniin. Tältä pohjalta muodostuu organisaation henkilöstöstrategia. Sen avulla kunnat ja kuntayhtymät (jatkossa kunnista puhuttaessa tarkoitetaan sekä kuntia että kuntayhtymiä) voivat kehittää työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaansa.

Henkilöstön ja työtapojen kehittämisellä on kaksi yhtä tärkeää tavoitetta: kuntalaisia tyydyttävät palvelut ja henkilöstön työelämän laadun vahvistaminen. Jos kehitystyö keskittyy vain talouden tiukentamiseen, palvelutaso laskee ja henkilöstö ylikuormittuu. Säästöt voivat tulla kunnalle todella kalliiksi.

Yhteistoiminnallisessa kehittämistyössä sovitetaan yhteen lainsäädännön velvoitteet, kuntalaisten kasvavat tarpeet ja kunnan henkilöstön kyky ja halu entistä laadukkaampien palvelujen tuottamiseen. Keskeistä on kehittää yhteistoimintaa, henkilöstöä ja johtamisjärjestelmiä, uudistaa työtapoja, lähentää palvelutuotantoa kuntalaisiin, lisätä kuntalaisten osallisuutta ja lähidemokratiaa sekä delegoida päättäjä- ja toimivaltaa. Näin syntyy uusia, parempia palvelukäytäntöjä.

“Kunnan tuloksellisuus merkitsee olo-tilaa, jonka vallitessa kunnallinen palveluorganisaatio on paras mahdollinen niiden kriteerien mukaan, jotka kuntalaiset, kunnan johto ja henkilöstö sille asettavat.”





VISIO TOTEUTUU POLIITTISTEN PÄÄTTÄJIEN JA HENKILÖSTÖN YHTEISTYÖLLÄ

“Henkilöstöjohtaminen on organisaation ‘ihmisasioiden’ hoitamista.”

Kunnan henkilöstöstrategia liittyy kunnan visioon ja strategiaan. Niiden laatimisesta vastaavat poliittiset päättäjät ja kunnan johto yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

Henkilöstöstrategia viestittää kunnan kaikille työyhteisöille ja kuntalaisille yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä niitä periaatteita ja tapoja, joilla henkilöstötyötä toteutetaan. Se on tehokas keino juurruttaa organisaation vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisen käytännöt ja välitön osallistuminen. Ne ovat työhön sitoutumisen ja motivaation rakennusaineita.



KUNTA KÄY KILPAILUA MONELLA TASOLLA

Asukas on kuntansa asiakas. Hänellä on oikeus saada laadukkaita palveluja silloin, kun hän niitä tarvitsee. Kunnat kilpailevat verotuloja tuovista asiakkaista, sekä asukkaista että yrityksistä.

Kunnat kilpailevat työmarkkinoilla muiden työnantajien kanssa osaavista työntekijöistä, jotka takaavat asiakkaille mahdollisimman laadukkaat palvelut nyt ja tulevina vuosina. Liiketoiminnallisuus yleistyy myös julkishallinnossa. Kunnissa avautuu yhä uusia alueita vapaalle kilpailulle. Hallitsevatko kunnalliset organisaatiot yksityisen sektorin kilpailukeinot? Mitkä ovat kunnan ylivoimatekijät ja miten niitä voidaan lisätä ja vahvistaa?

Henkilöstön kehittämistyössä tarvitaan strategista ajattelua ja suunnittelua. Vanha byrokraattinen hallintoperinne joutuu antamaan tilaa joustavalle ja nopeasti muutoksiin reagoivalle henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöstrategia on kunnan tulevien haasteiden ilmapuntari.



Käyttövoimaksi strateginen henkilöstöjohtaminen

“Strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää sekä organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyyn että työelämän laadun optimaaliseen toteuttamiseen.”

Henkilöstöjohtamisesta on muodostunut yritysmailmassa tärkein pysyviä kilpailuetuja tuottava järjestelmä epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa kilpailutiloudessa. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kuntienkin henkilöstöhallintoon. Työelämän tutkimus on tuottanut malleja menestyksellisistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä tutkimalla tuloksellisia työyhteisöjä. Niiden avulla on syntynyt tieteellinen malli ns. korkean osallistumisasteen organisaatioista.

Yhdysvalloissa kehitettiin 1980-luvun alussa henkilöstöjohtamisen malli, joka rakentui ihmisten henkisten voimavarojen täysimääräiselle hyödyntämiselle tuotantoelämässä. Se perustui laajoihin tutkimuksiin ja sai nimekseen strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resources Management, SHRM). HENSTRA-tutkimuksessa tätä mallia on hyödynnetty ja sovellettu ottamalla huomioon julkisen sektorin erityispiirteet.



Henkilöstöstrategian avainalueet

- johtamisen kehittäminen
- henkilöstön pysyvyys
- uuden henkilöstön rekrytointi
- osaaminen ja ammattitaito
- kannustava, oikeudenmukainen ja motivoiva palkka ja palkitseminen
- työhyvinvoinnin vahvistaminen
- moninaisuuden tukeminen
- johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen
- yhteistoiminta

HENSTRA TUTKI KUNTIEN STRATEGISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Kunnallinen työmarkkinalaitos kannusti yleiskirjeessään 16/2001 (16.5.2001) kuntia kehittämään henkilöstönsä strategista johtamista ja käyttämään henkilöstöstrategioita kehittämisen välineinä. Kannanoton taustalla oli



Kunnallisen työmarkkinalaitoksen 1990-luvulla toteuttama laaja HENSTRA-tutkimusprojekti, jossa selvitettiin tuloksellisen henkilöstöjohtamisen vauhdittimia ja esteitä sekä työmarkkinajärjestelmän roolia tuloksellisen palvelutoiminnan edellytysten muokkaamisessa. Kohteina oli neljä kuntaa: Alavus, Kirkkonummi, Kuopio ja Lappeenranta. Projektissa ei rajoitettu pelkästään henkilöstöhallinnon ammattilaisten työhön vaan selvitettiin, kuka organisaatiossa todella ohjaa henkilöstötyötä ja miten.

Tutkimuksessa kehitettiin myös käsitteellisiä ja arviointitutkimuksellisia välineitä kuntien tuloksellisen henkilöstöjohtamisen kehitysohjon. Uuteen HENSTRA-malliin kuuluvat kunnan palvelutoiminta- ja henkilöstöstrategian yhteensovittaminen, henkilöstöpolitiikan sisäinen yhteensovittaminen, yhteistoiminta kuntatyönantajan ja henkilöstön välillä sekä aktiivisuus ja suunnitelmallisuus.

Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtia

- 1) Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Heitä ei tule nähdä pelkästään kustannustekijöinä vaan tärkeinä palveluiden tuottajina.
- 2) Ihmisten monipuolisella osallistumisella saavutetaan kilpailuetuja. Jokaisen työntekijän panos on tärkeä.
- 3) Henkilöstöjohtamisella edistetään organisaation strategioiden toteutumista. Organisaation strategioilla edistetään henkilöstön oppimista ja henkistä kasvua.
- 4) Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa ihmiselle edellytyksiä tulokselliseen työskentelyyn, henkiseen kasvuun ja laaja-alaiseen oppimiseen.
- 5) Ammattiyhdistysliikkeen myötävaikutus organisaation tuotanto- ja palvelustrategioiden suunnittelussa ja toteutumisen valvonnassa on vahva kilpailutekijä. Olennaisinta organisaation strategisessa toiminnassa on huolenpito työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimivuudesta.

HENKILÖSTÖSTRATEGIA OSAKSI KUNNAN STRATEGIAA

Monet kunnat ovat syventäneet henkilöstötyötään esimerkiksi yhdistämällä henkilöstö- ja toimintastrategiat ja tuke- malla yksiköitä henkilöstöasioiden kehittämisessä.

Kuntatyönantajan ja henkilöstön yhteistoiminnallisen kehittämisen teemoja voivat olla esimerkiksi yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaation toiminnan suunnittelu ja tehosta- minen, vuorovaikutus linjaorganisaation kanssa, yhteydet ulkopuolisiin yhteistyötahoihin sekä kaikkien osapuolten sitouttaminen kunnan tavoitteisiin.

Henkilöstöstrategiassa määritellään muun muassa hen- kilöstöön kohdistuvat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Strategiassa otetaan huomioon kunnan taloudellinen tilanne, toteutetta- vat toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulu. Strategian mää- rittelyssä osa vastuusta on poliittisilla päättäjillä. Johto yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa osallistuu strategian määrittelyyn ja vastaa sen toteuttamisesta.

Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tun- nistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät, ja saattaa piilevät inhimilliset voimavarat organisaation vision ohjaamaan hyötykäyttöön. Henkilöstön kehittäminen integroidaan organisaation toi- minnan kehittämiseen.

Henkilöstö ja kunnan henkilöstöstrategia kuuluvat olen- naisena osana kunnan strategiseen palvelutuotantoon sekä hyvinä että huonoina aikoina. Julkisten palvelujen tuotan- toa ei voida johtaa vain prosessien teknologisella suunnit- telulla. Tuloksellisuuteen ja laatuun tarvitaan strategista henkilöstöjohtamista, sillä ihmiset tekevät kunta-alallakin laadun ja tuloksen.

NOPEAT MUUTOKSET EDELLYTTÄVÄT PANEUTUVAA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA

Henkilöstön strateginen johtaminen on työmarkkina- ja henkilöstötyön malli, joka ottaa huomioon sekä organisaat- ion että yksilön tarpeet. Strategisen henkilöstöjohtamisen ajattelun mukaan ihminen ei ole työyhteisössä pelkästään menoerä. Hän on ennen kaikkea lisäarvoa luova strategi- nen voimavara. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa myönteistä ihmiskäsitystä ja aktiivista henkilöstöhallintoa.

Henkilöstöä voimavarana arvostava ja tukeva organisaat-

“Henkilöstön ja työnantajan subde on par- baimmillaan pitkäjänteinen liitto, jossa korostuvat keskinäinen luottamus, yhteisöllisyys ja yhteistoi- minnallisuus.”

“Henkilöstön johtamisella pyritään siihen, että ihmisten tiedot ja taidot voisivat olla organisaation käytössä ja ihmiset voisivat kokea onnistumisen ja saavutusten psyykkisiä tunteuksia sekä työn iloa.”

tiokulttuuri ja henkilöstön osaaminen ovat tärkeitä strategisia tuotantovälineitä myös kunnille ja kuntayhtymille.

Menestyvässä, korkeaan laatuun tähtäävässä kunnassa henkilöstöhallinto on aktiivinen toimija ja organisaation työkalu. Henkilöstötyön ammattilaisilla on kunta-alallakin entistä enemmän vastuuta ja valtaa. Henkilöstöhallinto luo uusia toimintalinjoja ja käytäntöjä varmistaakseen henkilöstön toimintakyvyn jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Se käyttää työssään psykologisia, sosiologisia ja taloustieteellisiä sovelluksia. Henkilöstöhallinto hyödyntää henkilöstöstrategiaa organisaation toiminnan kehittämisessä ja tulostavoitteiden saavuttamisessa.

Henkilöstöasiat ratkaistaan paikallisesti paikallisten tarpeiden mukaan kunta-alan virka- ja työehtosopimusmäärien rajoissa. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun vahvistuminen on henkilöstötyön onnistumisen mittari. Strategisessa johtamisessa tärkeitä työkaluja ovat tasa-arvoiset työyhteisökohtaiset ja yksilölliset ratkaisut, työn vaativuuden arviointiin ja muihin virka- ja työehtosopimuksessa oleviin palkkausmääräyksiin perustuva yksilöllinen palkka, paikalliseen sopimukseen perustuvat työaikajoustopot, kehityskeskustelut ja tiimityöskentely.



Mitä avoimempaa, sallivampaa ja rohkaisevampaa johtamistaapaa käytetään, sitä enemmän työyhteisössä syntyy keskustelua ja luovuutta, oppimista ja synergiaa. Esimies on avainasemassa, kun arvioidaan työssä tarvittavia pätevyys- ja yksilöllisiä valmiuksia ja kehittämistarpeita.

KESKUSHALLINNOSTA ENEMMÄN VASTUUTA ESIMIEHILLE

Olennaisin muutos kunnissa aiemmin sovellettuun henkilöstötyön malliin on se, että vastuuta henkilöstöasioiden hoitamisesta siirretään keskushallinnosta työpaikkojen esimiehille. Henkilöstöhallinto keskittyy käynnistämään muutosprosesseja, tukemaan työyhteisöjä niiden kehittämistyössä ja varmistamaan kehittävän vuorovaikutuksen organisaation yksiköiden sisällä ja välillä. Kunnan poliittiset päättäjät ottavat enemmän vastuuta henkilöstöpoliittisten linjojen määrittelemisessä ja sopeuttamisessa tuotannollisiin suunnitelmiin ja palvelustrategioihin.

Esimiesten johtamisvalmiuksia on tärkeää kehittää. Hyviä esimiestäitoja tarvitaan muun muassa kehityskeskusteluissa, työsuorituksen arvioinnissa ja uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotossa.

Esimiestyö koetaan oikeudenmukaiseksi, kun se on johdonmukaista ja perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvä esimies ottaa henkilöstön mukaan työsuorituksen tavoitteenasetteluun, suunnitteluun ja työn organisointiin. Avoin vuorovaikutus kannustaa yhteistyöhön ja kokeiluihin. Yksittäisten työntekijöiden kanssa käytävien kehityskeskustelujen lisäksi myös ryhmäkehityskeskusteluista on saatu hyviä kokemuksia.

PAIKALLISISTA KEHITTÄMISIDEOISTA TOTTA

Paikallinen kehittämisidea syntyy usein valtakunnallisesta työelämän kehittämisestä käytävän keskustelun pohjalta. Kunta saa ulkopuolista tukea, tukimäärärahoja ja asiantuntijoita hankkeen toteuttamiseksi ja kehitystä seurataan ja arvioidaan monipuolisesti. Näin saadaan kehittämiskokemukset myös muiden kuntayksiköiden käyttöön.

Normeilla ja sopimuksilla voidaan luoda yhteistoiminnallinen perusta. Kehittämisen sisältö rakentuu vasta ohjelmallisella kehittämisellä. Sen avulla muutosvastarinta muutetaan voimaksi, muutos kytketään strategiseen suun-

“Taitava esimies pyrkii luomaan työntekijöille onnistumisen tilaisuuksia ja tukemaan heitä myös epäonnistumisen hetkinä. Rakentavan palautteen antaminen on arvokas esimiestäito.”

“Hyvä esimies innostaa, valmentaa ja luo mahdollisuuksia. Hänen tehtävänsä on vapauttaa työpaikalla oleva asiantuntemus.”

nitteluun ja työstä saadaan tärkeää palautetta.

Paikalliset kehittämishankkeet tarjoavat kunnalle hyvän työkalun strategisen henkilöstöjohtamisen uudistamiseen ja voimistamiseen. Niiden avulla voidaan muun muassa vahvistaa perehtymistä ja oppimista, lisätä sisäistä työkiertoa, vahvistaa työ- ja toimintakykyä sekä kouluttaa työntekijöitä. Paikallisiin hankkeisiin sisältyy yleensä henkilöstön ammatillisen osaamisen laajentaminen ja syventäminen, moniosaamisen hyödyntäminen sekä esimiestyön kehittäminen. Näissä hankkeissa on tehostettu muun muassa työpaikkakokousten pitämistä, esimies-alaiskeskusteluja ja projektiryhmien hyödyntämistä.

“Tuloksellisuuden jatkuva kehittäminen strategisen henkilöstöjohtamisen avulla edellyttää tutkimukseen perustuvia ja kokonaisvaltaisia työelämän kehittämisoitteita.”



Kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi



Joka viides suomalainen – 422 000 henkilöä – työskentelee kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa.

Kunnat tarvitsevat tällä vuosikymmenellä noin 160 000 uutta työntekijää, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Väestön ikääntyessä kuntien palvelurakenne muuttuu ja hoiva- ja hoitopalvelujen tarve kasvaa. Kunta-ala joutuu lähivuosina kilpailemaan työvoimasta muiden työnantajien kanssa.

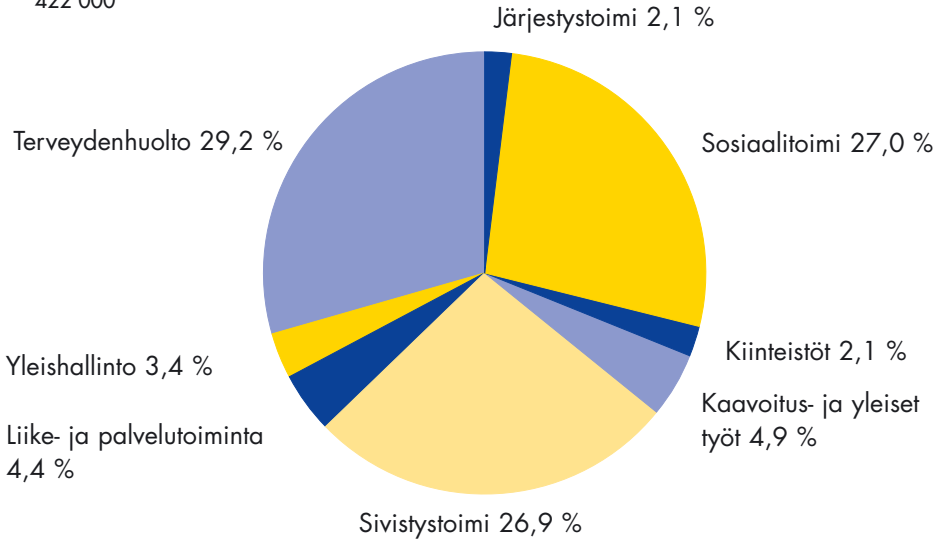
Osaamisesta on tullut sekä yksilön että työyhteisön menestymisen ehto. Osaamistarpeet muuttuvat uusien tehtävien ja ympäristön muutosten mukaan. Tarpeiden tunnistaminen ja henkilöstön osaamisen jatkuva vahvistaminen ovat strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluja.

Kuntatyönantajat arvioivat palkkaavansa lähivuosina uutta henkilöstöä pääasiassa vakinaiseen palvelussuhteeseen ja muuttavansa määräaikaista palvelussuhteita vakinaisiksi. Vakinaisten määrän arvioidaan kasvavan erityisesti Etelä-Suomen läänissä sekä kaupungeissa ja kuntayhtymissä enemmän kuin muissa kunnissa.

“Elinvoimaisen organisaation piirteitä ovat joustava työnjako, asiantuntemukseen perustuva toimivalta, yhteistoiminta, korkea sitoutuneisuus sekä älyllisten voimavarojen hyötykäyttö.”

KUNNALLINEN HENKILÖSTÖ

422 000



20 YLEISINTÄ AMMATTINIMIKETTÄ

Sairaanhoidtaja	27 500	Peruskoulun lehtori	7 600
Peruskoulun luokanopettaja	17 000	Kanslisti	6 300
Perushoitaja	16 800	Laitosapulainen	6 300
Perhepäivähoidtaja	14 000	Koulunkäyntiavustaja	6 100
Lastenhoitaja	12 500	Keittiöapulainen	5 600
Tuntiopettaja	11 300	Toimistosihiteeri	5 100
Siivooja	9 500	Terveydenhoitaja	5 000
Kodinhoitaja	9 400	Maatalouslomittaja	4 700
Lehtori	8 500	Hoitaja	4 700
Lastentarhanopettaja	8 200	Laitoshuoltaja	4 000

Kun määräaikaaisuuteen on perusteltu syy, palkataan tarvittava määrä sijaisia ja muuta määräaikaista henkilöstöä turvaamaan toiminnan sujuminen ja palvelujen saatavuus.

Kunnat haluavat olla turvallisia ja vakaita työnantajia. Työpaikan varmuus lisää töiden mielekkyyttä ja vapauttaa työn kehittämiseen. Lähes 90 % kunta-alan kuukausipalkkaisista tekee kokoaikatyötä.

Kuntien strategioissa korostuvat muun muassa työsuhdeturva, työajan pituus ja työviihtyvyys. Kuntatyö on mielekästä, ihmisläheistä ja yhteiskunnallisesti tärkeää. Kunta-alan visiossa henkilöstö on ammattitaitoista ja hyvin koulutettua ja sen osaamisesta ja työhyvinvoinnista pidetään hyvää huolta.

Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus ovat käynnistäneet yhteisen Kuntien työvoima ja henkilöstö 2010 -projektin. Sen tavoitteena on parantaa kuntien mahdollisuuksia työvoimakilpailussa ja lisätä kunta-alan työpaikkojen houkuttelevuutta. Kuntatyö 2010 -projektin avulla nykyinen henkilöstö pyritään pitämään pitempään työkykyisenä ja -haluisena. Kunta-alalta siirrytään eläkkeelle keskimäärin 57,8-vuotiaana. Projekti kestää vuoden 2004 loppuun.

Projektin osana toteutetaan työhyvinvointia kartoittava Kuntatyö 2010 -tutkimus, jossa useilla kyselytutkimuksilla selvitetään työhyvinvointia ja sen suuntaa kunta-alalla. Tuloksia hyödynnetään työelämän kehittämisessä.

Lue lisää:

www.kuntaliitto.fi/

kuntatyo2010

www.kuntatyonantajat.fi

www.keva.fi

Kuntatyö 2010 -projektin pääalueet

- **Vakaa kuntatalous ja suunnitelmallinen kuntapolitiikka**
 - selkeytetään kuntien ja valtion neuvottelujärjestelmää
 - valmistellaan kuntatalouden vakautta koskevia linjauksia
- **Hyvä työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka**
 - kannustetaan kuntia laatimaan omia työvoimatarpeen kartoituksia ja henkilöstöstrategioita
 - kehitetään työelämän laatua, johtamista ja osaamista
 - kannustetaan kuntia ottamaan käyttöön kannustavia palkkatekijöitä
 - edistetään työn ja perhe-elämän yhteensovittamista
 - markkinoidaan kunnissa tehtäviä töitä
 - pyritään myöhentämään keskimääräistä eläkkeelle siirtymistä kehittämällä työelämää ja eläketurvaa
 - toteutetaan Kuntavisio 2010 -tutkimus työhyvinvoinnista kunnissa
- **Toimiva koulutuspolitiikka**
 - lisätään koulutuksen ennakointia vastaamaan työvoimatarvetta
 - kehitetään koulutusjärjestelmiä joustavammiksi
 - edistetään työpaikkojen ja oppilaitosten yhteistyötä
- **Aktiivinen työllisyyspolitiikka**
 - tuetaan paikallisen työllisyyspolitiikan kehittämistä ja yhteistoiminnallisuutta
 - edistetään kansallisen siirtolaispolitiikan rakentamista

KIINNOSTUS URAVALINTAAN VIRITETTÄVÄ JO KOULUSSA

Huomisen ammattilaiset valitsevat uratiensä tänään.

Henkilöstön määrän ja hankinnan suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Kunnan visio ja strategia ohjaavat rekrytointipolitiikkaa. Henkilöstöstrategiassa tulee linjata sekä senioripolitiikka että junioripolitiikka.

Kunnallisten ammattien ja työpaikkojen markkinointi tulisi aloittaa jo peruskoulusta ja lukiosta, joissa oppilaat valitsevat jatko-opinnot. Kunnan toiminnan tunnettuutta voidaan lisätä myös ammattioppilaitoksissa sekä nuorten harrastuspiireissä. Koululaiset voivat suorittaa kunnan työyhteisöissä työssä oppimisen jakson ja heille voidaan järjestää tutustumiskäyntejä erilaisiin työpaikkoihin.

Yhteistyöllä oppilaitosten ja työvoimaviranomaisten kanssa kunta voi ohjata koulutusmääriä ja koulutuksen sisältöä kunta-alan ammatteihin ja vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tässä tarvitaan myös kuntien keskinäistä ja seudullista yhteistyötä. Huoli huomiaisesta on kaikille kunnille yhteinen.

Hyvä kello kauas kuuluu: kunnan työntekijät ovat tärkeitä viestinviejiä ja kuntatyön markkinoijia omissa lähiverkostoissaan.

PALKKAPOLITIikka KANNUSTAVAKSI JA OIKEUDENMUKAISEKSI

Vaikka talouden näkymät ovat heikot, kunnat ja kuntayhtymät joutuvat panostamaan myös palkkojen kilpailukykyyn turvatakseen pätevän henkilöstön saatavuuden.

Kunta-alan yleinen palkkausjärjestelmä on perusteiltaan joustava ja kannustava. Ongelmana on kuitenkin totuttomuus kannustavien palkkuselementtien, esimerkiksi henkilökohtaisten lisien ja tulospalkkioiden käyttöön. Keskustason ratkaisut eivät riitä, työ on tehtävä paikallisesti. Työnantajakohtaiset järjestelyvarat ovat merkittävä apu palkkausjärjestelmän kehittämisessä, koska käytännössä muutokset toteutetaan palkankorotuksina.

Palkkaus- ja kannustejärjestelmillä kuntatyönantaja voi tukea monipuolista osaamista, yhteistyötä ja työn kehittämistä. Henkilökohtaisten palkitsemisjärjestelmien rinnalla on mahdollista käyttää myös ryhmäpalkitsemisjärjestelmiä, esimerkiksi tulospalkkiota. Hyvät tulokset, palvelun laatu ja aloitteellisuus ovat sekä yksilöiden että työyhteisöjen tavoitteita.



Kunta-alan palkkausjärjestelmien kivijalat

- tehtävän vaativuuteen perustuva tehtäväkohtainen palkka
- koulutukseen, kokemukseen, henkilökohtaiseen osaamiseen ja työsuoritukseen perustuva henkilökohtainen palkanosa
- yksikön tuloksellisuuden paranemiseen perustuva tulospalkkio

Työn vaativuustekijät

- työn edellyttämä osaaminen
- työn vaikutukset ja vastuu
- työn edellyttämät yhteistyötaidot
- työolosuhteet



Tulospalkkioiden käyttö on kunta-alalla edelleen vähäistä: sen piirissä on vain 5 % kunta-alan henkilöstöstä. Vuonna 2001 kunta-alan tulospalkkiot olivat yhteensä 0,1 % palkkasummasta, keskimäärin 477 euroa/henkilö/vuosi. Työyhteisöissä, joissa maksetaan tulospalkkioita, työmotivaation ja tulostietoisuuden on koettu kasvavan.

Paikallisen sopimisen rajat on määritelty pääsopimuksessa sekä virka- ja työehtosopimuksissa. Niitä pyritään soveltamaan paikallisesti niin, että palkka perustuu tehtävien vaativuuteen, koulutukseen, kokemukseen, henkilökohtaiseen osaamiseen, työsuoritukseen sekä työyksikön tuloksellisuuteen.

Oikeudenmukainen palkkapolitiikka kasvattaa kuntien ja kuntayhtymien toiminnan tuloksellisuutta, motivoi henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää palkat kilpailukykyisinä.

Suuri osa kunnista on käynnistänyt tehtävien vaativuuden arvioinnin. Tehtäväkohtaisen palkan uudelleen määrittelyssä käytetään työmarkkinajärjestöjen kanssa sovittuja vaativuustekijöitä. Työn vaativuuden arviointi luo merkittävän perustan oikeudenmukaiselle ja kannustavalle palkkaukselle.

Turun yliopisto julkaisi vuonna 2000 tutkimuksen paikallisesta sopimisesta työelämässä. Siinä selvitettiin erikseen paikallisen sopimisen tilaa kuntasektorilla. Kysely tehtiin 81 kuntaan ja 20 kuntayhtymään. Pienet kunnat eivät olleet otoksessa mukana.

Motiivi paikalliseen sopimiseen syntyi taloudellisten toimintaedellytysten ja palvelussuhteiden turvaamisesta. Vaikuttimina olivat myös työvoimakustannusten vähentäminen ja tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen. Sopimisen kohteet liittyivät vahvasti lamavuosien seurauksiin.

Palkka-asioissa kunnissa sovittiin tyypillisimmin järjestyvarasta, palkan maksuajankohdasta ja erilaisista korvauksista. Tyypillistä oli myös lomarahahan vaihtaminen vapaaksi. Joka viidennessä kunnassa sovittiin työn vaativuuden arviointijärjestelmästä, kannustavasta palkkausjärjestelmästä ja harkinnanvaraisista palkkaeduista. Muita paikallisia sopimisen kohteita olivat liukuva työaika ja säännöllisen työajan joustot, vapaa-, lepo- ja loma-ajat, luottamusmiehen asema, työsuojaus, palkkaetujen parantaminen tai heikentäminen, lomautukset, irtisanomiset ja osa-aikaistaminen.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kunnalliset työ- ja virkaehtosopimukset antavat riittävän väljyyden paikalliselle sopimiselle.



Lue lisää:

Uhmavaara, Kairinen, Niemelä (toim.). Paikallinen sopiminen työelämässä. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja, Yksityisoikeuden sarja A:99, Turku 2000.

Työhyvinvointia koko työuran ajan



Työuupumuksen riskitekijöitä

- työn ylikuormitus
- työn alikuormitus
- arvokonfliktit
- epäoikeudenmukaisuus
- riittämätön palkitseminen
- riittämätön työn edellyttämän ammattitaidon ylläpito
- vaikutusmahdollisuuksien puute
- yhteisön tai esimiehen tuen puute



“Aiemmin työkyky oli yksilön kuntoa. Nyt se on yhteistoimintaa, kehittymistä, muuttamista ja oppimista sekä yhteisöllistä työn ballintaa.”

AITO YHTEISÖLLISYYS ON TYÖUUPUMUKSEN VASTALÄÄKE

Työuupumuksen ehkäisy on jokaisen organisaation ajan-kohtainen kehitystehtävä. Se haastaa johdon pitämään sisäiset ja ulkoiset rakenteet kehityksessä mukana. Esimies vetää rajat ja päättää, miten sovitaan yhteen eri sidosryhmien odotukset ja tarpeet. Näistä linjauksista on kerrottava jokaiselle työyhteisön jäsenelle.

Uupumuksen ehkäisyssä hyviä työkaluja ovat säännöllinen jaksamistilanteen arviointi ja oikeanlainen tuki oikeaan aikaan sekä työyhteisölle että yksittäisille työntekijöille. Työntekijän luotettavin tietolähde liiallisen stressin tunnistamiseksi on omat tunteet ja kehon reaktiot. Niitä kannattaa kuunnella ja uskoa.



Lue lisää:

Vahtera, Kivimäki,
Virtanen. (toim.).
Työntekijöiden
hyvinvointi kunnissa
ja sairaaloissa:
tutkittua tietoa ja
haasteita.
Työterveyslaitos,
Helsinki 2002.

TYÖHYVINVOINTI SYNTYY TYÖSSÄ

Kahdessa kolmasosassa kunnista on viime vuosina ollut tai on parhaillaan käynnissä aktiivinen työelämän kehittämissyö. Kunta-ala oli työnantajana ensimmäisten joukossa antaessaan jo vuonna 1990 työkykyä ylläpitävää toimintaa koskevan suosituksen. Keväällä 2000 valmistui suositus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuudesta Balanced Scorecard -mallin pohjalta. Sen keskeisiä elementtejä ovat muun muassa palvelujen vaikuttavuus ja henkilöstön aikaansaannoskyky, joka tässä mallissa kuvaa pitkälti henkilöstön työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on suuri haaste 2000-luvun työelämälle. Työn kautta ihminen kiinnittyy ympäröivään yhteiskuntaan ja sen arvoihin. Työ merkitsee ihmisen hyvinvoinnille paljon enemmän kuin pelkästään toimeentuloa. Työhyvinvointi on myös henkilökohtaisen arvomaailman ja elämäntilanteen sekä työelämän kulttuurin ja arvojen sopusointua. Se merkitsee työyhteisöön sopeutumista, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja tärkeitä ihmissuhteita.

Työhyvinvointia tukeva toiminta on pitkäjänteistä ja monipuolista työtä ihmisen ja hänen työnsä sekä työyhteisönsä kehittämiseksi. Työterveyshuollon moniammatillisella osaamisella ja ennaltaehkäisevällä tuella on siinä tärkeä tehtävänsä, samoin tutkimuksella, koulutuksella ja kuntoutuksella. Mutta: hyvinvointi työssä rakentuu työtä tehdessä. Tuloksellinen ja tuottava työ ja hyvä työelämän laatu ovat työhyvinvoinnin tukipilareita.

Työyhteisön ristiriidat vaikuttavat mielialaan ja aiheuttavat myös fyysisiä oireita. Ihmistä kunnioittava, yksilön panosta arvostava työilmapiiri on työhyvinvoinnin paras kasvualusta. Oireilevan työntekijän taustalla on useimmiten oireileva työyhteisö. Molemmat tarvitsevat nopeasti apua. Uuden työturvallisuuslain mukaan terveys merkitsee sekä fyysisistä että henkistä terveyttä. Työpaikan terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan eli käytännössä esimiesten vastuulla.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät

- työyhteisön toiminta ja kehittäminen
- johtaminen
- vaikutusmahdollisuudet
- työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito
- työaika- ja työjärjestelyt
- työn ja perheen yhteensovittaminen
- työympäristö ja työolot
- yhteistoiminta
- yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys



TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖN JA KOKO ORGANISAATION ASIA

Hyvän henkilöstöjohtamisen pääpaino on työsuoritusten tuloksellisuuden optimoinnissa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvointi ei ole vain yksilön terveyttä ja ominaisuuksia vaan koko työyhteisön ja organisaation asia.

Työelämän muutoksissa parhaat ratkaisut syntyvät silloin, kun koko työyhteisö on halunnut ja saanut vaikuttaa uuden suunnan valintaan. Kun jokainen tietää tavoitteensa ja roolinsa yhteisellä pelikentällä, hän voi sitoutua toteuttamaan yhteistä visiota.

LUOVUUS ON KEHITYKSEN MOOTTORI

Jokainen työyhteisö tarvitsee luovuutta ja innovatiivisuutta, halua ja kykyä uudistaa ja uudistua.

Luovuuden esteitä työssä voivat olla paine, kilpailu, tulosvastuu, pätemisen pakko ja valintojen rajoittaminen. Luovuus viihtyy vapaudessa, se on arka arvostelulle ja valvonnalle. Se voi hyvin työyhteisössä, jossa arvostetaan aloitteellisuutta ja omaperäisyyttä. Luovassa työilmapiirissä jokaisen työntekijän ideat ja ajatukset otetaan yhtä vakavasti. Kehittämistyössä kaikilla on lupa yrittää ja erehtyä.

Jokaisessa ihmisessä on luovuutta, jonka avulla hän toteuttaa itseään ja kehittää uutta. Luovuus on uteliaisuutta ja avoimuutta elämälle ja ilmiöille. Työn arjessa luovuus on

yksinkertaisesti taitoa ratkoa ongelmia järjestämällä tutut asiat uudella tavalla.

Nopeiden muutosten tietoyhteiskunnassa esimiehen on osattava johtaa ylivertaisten yksilöiden asiantuntijaverkostoja. Työyhteisön ilmapiiri joko kannustaa tai vaimentaa innovatiivisuutta. Innovaatiot syntyvät perinteisiä käsityksiä rikkomalla, rohkeudesta ajatella ja tehdä asiat toisin kuin ennen. Työntekijöiden on kyettävä toimimaan yhtäaikaan järjestyksen ja kaoottisen hämmennyksen tilassa. Työhyvinvoinnin tukeminen on yksi jatkuvuuden turvatekijä.

HILJAINEN TIETO YHTEISEKSI VOIMAVARAKSI

Yksilöillä ja organisaatioilla on paljon hiljaista tietoa, joka kasvaa toiminnan ja haasteiden kautta yhdessä työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Tämä tieto kannattaa siirtää voimavaraksi myös uusille työntekijöille. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi yhteiset arvot, yhteinen historia ja tapa toimia sekä kuntalaisten reaktioiden tuntemus.

Työpaikan päätöksentekoa ohjaavat tieto ja kokemus. Kokemukset ovat aina yksilöllistä pääomaa ja ne vain vahvistuvat iän myötä. Työyhteisöissä iäkkäämmillä työntekijöillä on valtava muistipääoma. Siitä saadaan vahvoja rakennuspuita sekä päätöksenteolle että työyhteisön tulevaisuudelle.

Hyvin koulutetut nykynuoret ovat kasvaneet kansainvälisyyteen ja teknologian hallintaan. Huomisen menestys syntyy kisällien innostuksesta ja mestareiden kaukokatseisuudesta. Molempia tarvitaan.

Mentorointia on hyödynnetty suomalaisissa työyhteisöissä hiljaisen tiedon siirtämisessä noin kymmenen vuoden ajan. Se on prosessi, jossa kokenut ja arvostettu työntekijä, mentor, auttaa nuorempaansa, aktoria, pohtimaan kehitystarpeitaan ja uralla etenemistään. Mentoroinnin tavoitteena on aina myös organisaation kehittäminen. Aktorin tavoitteet hiotaan työyhteisön vision, strategian ja toiminnallisten tavoitteiden mukaisiksi.

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jossa molemmat oppivat. Aktorilla on annettavanaan mentorille tuoreita näkökulmia ja uusinta tietoa. Mentorointi toteutetaan yleensä työparina, mutta siinä voidaan hyödyntää myös ryhmää tai sähköistä verkkoa. Mentor ja aktor voivat olla samasta tai eri organisaatiosta, jopa eri toimialoilta.

Mentoroinnin rinnalla hiljaista tietoa voidaan siirtää tuki-

Lue lisää:

Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen -opas. Suomen Kuntaliitto ja valtiovarainministeriö 2001.

parityöskentelyssä, jossa kokeneempi ja nuorempi työntekijä toimivat toistensa tukena ja oppivat toisiltaan, työkierrossa ja eri-ikäisistä työntekijöistä kootuissa tiimeissä.

VIESTINTÄILMAPIIRI AVOIMEKSI

Hyvä työyhteisö tietää tehtävänsä ja tavoitteensa. Työt ja vastuut on jaettu selkeästi. Jokainen työyhteisön jäsen hyväksyytään omana itsenään. Hän saa palautetta työstään, hän tuntee onnistuvansa ja olevansa tärkeä menestyksen tekijä. Häntä kannustetaan käyttämään kykyjään ja kehittymään omien mahdollisuuksiensa mukaan.

Toimivassa työyhteisössä sana on vapaa. Avoin ilmapiiri ei kuitenkaan salli millaista käyttäytymistä tahansa: siellä on yhdessä laaditut toiminnan pelisäännöt. Esimiesten tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisö keskittää voimavaransa perustehtävien suorittamiseen.

Vaikka esimiehet ovat avainasemassa työyhteisön sisäisessä viestinnässä, jokaisella työntekijällä on kuitenkin velvollisuus myös itse hankkia tietoa eikä vain odottaa, että joku tarjoilee sen valmiina.

Ihmisten johtaminen vaatii asioiden hallinnan rinnalla tunteiden käsittelyn taitoa. Toimiva työyhteisö osaa ja uskaltaa kohdata myös inhimilliset tunteet. Parhaimmillaan työn tuottamat tunteet toimivat luovuuden ja jaksamisen lähteinä. Kielteiset, tunnistamattomat tunteet vaikeuttavat työn tekemistä. Kun ne nousevat pintaan työpaikalla, syyt kannattaa selvittää heti yhdessä. Avoimesta ilmapiiristä versoo myös taloudellinen menestys.

KEHITYSTÄ KESKUSTELLEN

Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamisjärjestelmää ja esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Se on oleellinen lenkki siinä ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. Säännöllisesti pidettävällä kehityskeskustelulla varmistetaan, että jokainen työntekijä tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Keskustelu on ohjausväline, jolla työyhteisön strategiat viedään henkilökohtaisiin suunnitelmiin saakka. Se on myös erittäin tärkeä sitouttamisen keino.

Kehityskeskustelu tarjoaa esimiehelle erinomaisen tilaisuuden saada palautetta työntekijältä omasta onnistumisestaan.

Lue lisää:
Viestimme
välittömästi -opas.
Kunnallinen työ-
markkinalaitos,
Helsinki 2002.

Esimiehen ja työntekijän kehityskeskustelulla rakennetaan avoimuutta ja luottamusta. Hyvässä keskustelussa uskalletaan kohdata ihminen ihmisenä, kuunnella ja antaa työstä aitoa palautetta, joka perustuu organisaation arvoihin, strategiaan ja työyksikön tavoitteisiin.

Kehityskeskusteluihin on viime vuosina tullut uusi näkökulma: sosiaalinen ulottuvuus. Siinä korostuvat joustavuus, vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen taito. Sosiaalinen ulottuvuus kuuluukin ammatillisuuteen, se ei ole irrallinen ilmiö.

Vuorovaikutteinen ja tasa-arvoinen ilmapiiri rohkaisee uskaltamaan enemmän ja mahdollistaa aidon keskustelun ammatillisuudesta, osaamisesta ja työn vaatimuksista. Kun ihminen saa työssään oppimiskokemuksia ja työn hallinnan tunne kasvaa, kiirekin saa uudet mittasuhteet.

ESIMIES ON PANTU PALJON VARTIJAKSI

Esimies kohtaa tänään tiukkoja vaatimuksia monelta suunnalta. Työntekijöillä, kollegoilla, johdolla ja ulkoisilla sidosryhmillä on kaikilla omat tavoitteensa ja odotuksensa. Esimiehen työhön kuuluu paljon vastuuta ja valtuuksia. Monissa arkipäivän tilanteissa tarvitaan esimiehen ratkaisevaa sanaa, viisasta näkemystä ja sovitteilykykyä. Mutta se ei yksin riitä. Jos miehistö haluaa soutaa epätahtiin, peränpitäjä ei yksin jaksakaan pitää venettä oikeassa suunnassa.

Ilmapiirin parantaminen on esimiesten vastuulla, mutta se on kaikkien yhteinen asia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu yhteisistä asioista: työpaikan hengestä, työn sujuvuudesta, yhteispelin kehittämisestä ja tulostavoitteiden saavuttamisesta.

Aito ja rakentava yhteistyö on edellytys sekä esimiehen että työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Myös esimiehen osaamista ja jaksamista on tuettava.



UUSI AIKA VAATII MONINAISUUDEN JOHTAMISTA

Työelämässä – niin kuin elämässä yleensäkin – samankaltaisuus yhdistää, erilaisuus etäännyttää. Yhteistä tai erottavaa on esimerkiksi sukupuoli, ikä, kieli, tutkinto, kiinnostuksen kohteet tai työhistoria. Esimies voi tiedostamattaan suosia kaltaisiaan esimerkiksi koulutuksessa, tulostavoitteissa, verkottumisessa ja nimityksissä.

Naisten ja miesten erilaisuus voi näyttäytyä työpaikan arjessa esimerkiksi kokouskäyttäytymisessä. Naiset käsittele-



vät monta asiaa yhtäaikaa, mutta pystyvät lopuksi kokoaamaan palat jänteväksi kokonaisuudeksi. Miehet keskittyvät mieluummin syvällisesti yhteen asiaan kerrallaan ja siirtyvät sitten seuraavaan. Miehet arvostavat napakkaa kokousta, naisilla on keskustelelevampi ote.

Eri sukupolvien koulutustausta on erilainen. Ikä ei vie luomisen iloa eikä kykyä oppia uutta, oppimisen tapa vain on erilainen. Ikääntyvä oppii hieman hitaammin, mutta hän osaa yhdistää uuden tiedon omaan kokemukseensa.

Myös ihmisten työkykyisyydessä on eroja, jotka tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon tehtävien mitoituksessa ja työn kulun suunnittelussa.

Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen edellyttää vahvaa panostusta työyhteisön vuorovaikutuksen vahvistamiseen myös erilaisten ihmisten ja eri ryhmien välillä. Päätöksenteko monipuolistuu, kun eri näkemykset täydentävät toisiaan.

Suomalaisilla työpaikoilla totutellaan nyt monikulttuurisuuteen. Ulkosuomalaisille ja kantasuomalaisille asioiden tärkeysjärjestys ja painoarvo ovat erilaiset. Työsyrijintätutkimus kertoo, että ulkosuomalaiset eivät juurikaan kohtaa

Linkkejä:

www.ikaohjelma.net

www.ikatyo.fi

www.kokopaletti.net

www.tasa-arvo.fi

Moninaisuuden johtamisessa on tärkeää, että

- työyhteisö arvostaa ihmisten erilaisuutta voimavarana
- toimitaan niin, että avoimna oleviin tehtäviin hakeutuu erilaisia ihmisiä
- ammatillinen ja uraa kehittävä koulutus kohdistetaan tasapuolisesti erilaisille henkilöstöryhmille
- edistetään erilaisten ihmisten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin
- luodaan kaikille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
- taataan jokaiselle työntekijälle oikeudenmukainen palkkaus
- huolehditaan siitä, ettei yksikään työntekijä joudu työpaikallaan häirinnän, ahdistelun tai syrjinnän kohteeksi
- helpotetaan työntekijöiden työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista

työpaikallaan suoranaista syrjintää tai vihamielisyyttä. Sen sijaan vajavainen kielitaito tai erilainen ääntäminen, toisenlainen pukeutuminen tai oudot tavat ärsyttävät alitajuisesti. Ulkosuomalaisia vierastetaan. Se näkyy kontaktien välttämisenä, eristämisenä, yhteisön ulkopuolelle jättämisenä. Erilaiseksi koettua työtoveria ei vedetä mukaan yhteiseen toimintaan.

Esimiesten tulee ponnistella tietoisesti saadakseen erilaiset ihmiset mukaan yhteistyöhön. Vain siten työyhteisössä voidaan tehokkaasti hyödyntää heidän osaamistaan, kokemustaan ja näkemyksiään. Erilaisuuden hyväksymisellä ja hyödyntämisellä toteutetaan Kansallisen ikäohjelman ja hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman tavoitteita. Sillä myös juurrutetaan Suomeen suvaitsevaisuutta ja monikulttuurisuutta ja edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa.

TYÖN HALLINTA VAHVISTAA TYÖHYVINVOINTIA

Jotta työntekijät voisivat parhaiten kehittyä ja kehittää työtään ja työyhteisöään, he tarvitsevat yhä vahvempaa kykyä oppia ja hallita uusia asioita. Tiedon ja tietopääoman hallinnasta tulee yhä tärkeämpi kilpailukeino.

Työn hallinta on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä. Nopeasta muutoksesta on tullut työelämän pysyvä piirre. Kaikki osaaminen vanhenee nopeasti. Työn hallinta on kaikenikäisten työntekijöiden haaste,

“Johtamisella tähdätään organisaation tuloksellisuuden jatkuvaan parantamiseen.”

johon voidaan vastata työn arjessa oppimisella ja jatkuvalla koulutuksella. Tietoyhteiskunta edellyttää tuloksentekijöiltä elinikäistä oppimista.

Uudessa toimintaympäristössä tuottavuutta ja palveluiden vaikuttavuutta pyritään lisäämään tiedon kartuttamisella ja tehokkaalla hyödyntämisellä. Investoinnit osaamiseen, siis ihmiseen, kasvavat. Oppimisen halua ja kykyä tarvitaan koko työuran ajan. Työssä jaksamisen kannalta merkittävintä on työssä saatava ja hankittava koulutus. Oppivassa organisaatiossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus käyttää ja täydentää tietojaan ja taitojaan. Tietotaidon summa kasvaa yhteisen osaamisen kautta, kun työyhteisö tukee ja kannustaa jokaista jakamaan oman osaamisensa. Oppiva organisaatio poistaa ketteryuden esteet.

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on henkilöstöstrategia, joka perustuu kunnan vision pohjalta luotuun tulevaisuuden osaamisen kuvaukseen, osaamistarpeisiin ja nykyisen osaamisen arviointiin.

Uupumisen yhteys työn hallintaan näyttäytyy tutkimuksissa selvästi. Jos työntekijän ammattitaito ei vastaa muuttuneita työtehtäviä, motivaatio heikkenee nopeasti ja ihminen väsyä. Väsynyt ei opi uutta eikä kestä muutoksia. Työn hallintaa voidaan vahvistaa työkierron, opastuksen, henkilöstökoulutuksen tai ammatillisen koulutuksen avulla. Paineita ja kiirettä voidaan purkaa organisoimalla työ uudelleen.

Työn hallinnassa tarvitaan esimiehen ja työntekijän yhteistä tahtotilaa. Työyhteisö antaa mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen, yksilö tarttuu niihin. Hyvä ammattivire hyödyttää molempia.

TYÖ TERVEELLISEKSI JA TURVALLISEKSI

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa pienillä ja yksinkertaisilla asioilla. Ergonominen ajattelu vahvistaa huomisen työkykyä. Työympäristöä ja työtapoja voidaan kehittää yhä terveellisimmiksi. Työ on suunniteltava sellaiseksi, että se ottaa huomioon ihmisen rajoitukset ja tarjoaa samalla hänelle mahdollisuuden kehittyä ammatissaan.

Tiedon määrä ja työkuorma tulee suhteuttaa järkevästi. Kokonaisuutena kuntien työtehtävissä fyysinen työ on vähentynyt. Työ on muuttunut tietointensiivisemmäksi. Tietoteknologia on tullut myös ruumiillisen työn ammatteihin ja aiheuttaa psyykkistä rasitusta. Informaatiotulva väsyttää



tää aivoja. Terveelliset ratkaisut syntyvät työssä, esimiehen ja työntekijän yhteistyöllä.

Vuoden 2003 alussa voimaan astunut uusi työturvallisuuslaki nostaa työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden, ergonomian, väkivallan uhan, häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun sekä yksintyöskentelyn tapaturmien ja ammattitautien torjumisen rinnalle. Laki korostaa työnantajan velvollisuutta tunnistaa ja arvioida työhön liittyvät ja siitä aiheutuvat vaarat. Työntekijää laissa pidetään aktiivisena toimijana, jonka tulee huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta.

Työskentelyolosuhteet on pyrittävä tekemään sellaisiksi, että työntekijä voi hyödyntää osaamistaan ja tuntea tekevänsä mielekästä ja tärkeää työtä.

Työterveyshuollon työkaluja työhyvinvoinnin vahvistamisessa

- työpaikan terveysongelmien ja -riskien arviointi
- tiedottaminen vaaroista ja terveysriskeistä sekä aloitteet niiden ehkäisemiseksi ja kontrolloimiseksi
- työyhteisöselvitykset, mm. työilmapiirikartoitukset
- osallistuminen työyhteisön kehittämishankkeisiin ja henkilöstösuunnitteluun
- osallistuminen työn suunnitteluun ja muokkaamiseen
- terveystarkastukset
- työn kuormituksen arviointi
- työkyky- ja kuntoutustarveselvitykset ja kuntoutukseen ohjaus
- sairaanhoito
- ammattitautien ja työperäisten tautien diagnosointi ja hoito
- työhyvinvointiin liittyvän tiedon kerääminen ja tilastointi päätöksenteon ja johtamisen tueksi
- toimenpidesuosituksot työnantajalle
- työterveyshuollon toimintojen vaikuttavuuden mittaaminen, seuranta ja arviointi

Kaikki työterveyspalvelujen tuottajat ovat sitoutuneet hyvään työterveyshuoltokäytäntöön. Siihen kuuluu

- eettisesti korkeatasoinen ja suunnitelmallinen toiminta
- luottamuksellisuus
- moniammatillisuus
- ammatillinen riippumattomuus
- yhteistyö työnantajan ja työntekijöiden sekä heidän edustajiensa kanssa
- laadukkaat palvelut ja työterveyshenkilöstön jatkuva täydennyskoulutus
- toiminnan laadun ja tuloksellisuuden säännöllinen seuranta ja arviointi

TYÖTERVEYSHUOLTO TYÖHYVINVOINNIN TUEKSI

Vuoden 2002 alussa voimaan tullut uusi työterveyshuoltolaki korostaa henkilöstön koko työuran kestävästä systemaattista työkyvyn tukemista, ennakoivaa toimintatapaa, työterveyshuollon vastuuta työkyvyn ja kuntoutustarpeen selvittämisessä sekä toiminnan suunnitelmallisuutta ja vaikuttavuuden arviointia. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja myöhentää eläköitymistä.

Työterveys on yhteiskunnallisesti tärkeä alue. Kela korvaa uuden työterveyshuoltolain myötä työnantajille työterveyden kustannuksista aiempaa suuremman osan.

Työterveyshuolto on työyhteisölle turvallinen yhteistyökumppani ja yksi tuloksenteon avaintekijöistä. Sen tavoitteena on olla työyhteisön kehittäjä, terveyden tukija, terveystiedottaja, kouluttaja ja sairauksien hoitaja. Paras hyöty työterveyspalveluista saadaan suunnitelmallisella ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä, joka pohjautuu yhdessä rakennettuun toimintasuunnitelmaan.

Hyvä työyhteisö antaa jäsenilleen elämänvoimaa, huono herkistää sairauksille. Työpaikan ihmissuhdevaikeudet syövät tehokkuutta ja työkykyä ja voivat myrkyttää koko yhteisön. Työterveyden asiantuntijoiden tulisi voida auttaa myös työpaikan ihmissuhdesolmujen avaamisessa.

Tutkimustieto ja hyvät käytännöt kehittämisen tukena

TUTKIMUS APUNA KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Henkilöstöjohtamisen kehitystyötä voidaan varmentaa nojaamalla työelämän pätevään tutkimustietoon.

Tieteellisen menetelmän kriteerit täyttävällä tutkimustyöllä saadaan perusteltua, analysoitua ja luotettavaa tietoa. Sen hyödyntäminen lisää toiminnan vaikuttavuutta. Toinen tutkimustiedon oivallinen piirre on teoreettisuus. Hyvä tieteellinen teoria sisältää suuren määrän tiivistettyä tietoa, joka on yleistettävissä laajalle käyttöalueelle. Teorioilla voidaan selittää ilmiöitä, tapahtumia tai ihmisen toimintaa. Selitys vastaa kysymykseen: miksi? Tutkimustiedon avulla voidaan edistää ympäröivän maailman monimutkaisuuden ymmärtämistä ja hallintaa.

Työelämän tutkimus antaa työyhteisölle mahdollisuuden suunnitella kehitystoiminnot tuloksia tuottaviksi. Siihen ei pelkkä arkitieto tai mutu-arvelu aina riitä.

Osoitteista www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset sekä www.ttl.fi ja www.tsr.fi löydät erilaisia polkuja tutkimustietoon.

“Henkilöstön työelämän laatu ja palveluorganisaation tuloksellisuus ovat saman asian kaksi puolta. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja henkilökohmainen tuottavuus ovat kytkeytyneet toisiinsa.”



Menestyvien työyhteisöjen parhaiden käytäntöjen ominaisuuksia

- palvelussuhdeturvan takaaminen
- päämäärätietoinen rekrytointi
- itseään johtavat tiimit ja päätöksenteon hajauttaminen
- suhteellisen hyvätasoinen, koko organisaation tuloskehitykseen sidottu palkkaus
- laaja-alainen henkilöstön kehittäminen ja koulutus
- tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen perustuva organisaatiokulttuuri, jota tuetaan johdonmukaisesti henkilöstöjohtamisella
- laaja tiedonkulku erityisesti työyhteisön suorituksista, tuloksellisuudesta ja taloudesta
- yhteistoiminta

HYVÄT KÄYTÄNNÖT YHTEISEEN KÄYTTÖÖN

Monissa työelämän kehittämisohjelmissa on laajalti toimintaa ja tutkimusta, jotka johtavat hyvien käytäntöjen syntyyn. Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman 2000-2003 yhtenä tavoitteena on hyvien käytäntöjen levittäminen. Ohjelma toteutti vuonna 2001 Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. Tulokset koottiin yhdeksältä hyvien käytäntöjen työpaikalta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvointi ei ole sattumaa vaan pitkäjänteisen kehittämisen tulos. Työhyvinvoinnin parantaminen onnistui parhaiten niissä työpaikoissa, joissa hyvät käytännöt oli omaksuttu osaksi normaalia toimintaa. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla henki-

löstö viihtyi paremmin, oli tyytyväisempi työhönsä ja arvioi johtamistyylin paremmaksi kuin suomalaiset yleensä. Työntekijöillä oli selvästi vähemmän stressioireita kuin suomalaisilla työssä käyvillä yleensä. Hyvien käytäntöjen työpaikalla saa apua muilta, vastuunjako on selkeä, esimies antaa tunnustusta ja työyhteisön jäseniin voi luottaa.

Tutkimus antaa monipuolisen kuvan erilaisissa työyhteisöissä käytetyistä kehittämisvälineistä ja menetelmistä, hankkeiden pysyvyydestä ja niiden siirrettävyydestä muille työpaikoille.

Työpaikkojen kehittämisinto laantuu yleensä taloudellisen taantuman aikana. Kuitenkin ne työyhteisöt, jotka toimivat ennakoivasti ja pitkäjänteisesti, selviytyvät ehjinä huonoistakin ajoista.

Lyhytjänteinen, vain kuluvaan budjettivuoteen huomionsa kiinnittävä kunta vaarantaa myös ammattitaitoisen työvoiman hyvinvoinnin ja uusien osaajien rekrytoinnin. Työyhteisö, jonka työntekijät viestivät kiireestä, kuormittumisesta ja työntekijöiden huonosta arvostuksesta, jää työvoimasta kilpailtaessa häviölle.

Tulevaisuudessa osaajat valitsevat työyhteisön, jossa on määrätietoisesti panostettu johtamiseen, jokaisen yhteisön jäsenen vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Nämä asiat osoittautuivat myös Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimuksessa hyvän työpaikan tunnusmerkeiksi.

Hyvät käytännöt kuntakonsernin johtamisjärjestelmässä

Suomen Kuntaliitto on toteuttanut yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa Hyvät käytännöt kuntakonsernin johtamisjärjestelmässä -tutkimushankkeen. Tutkimuksessa etsittiin benchmarking- eli mallintamistutkimuksen periaatteiden mukaan KuntaSuomi 2004 -tutkimuksessa mukana olevista kunnista 4–5 sellaista kuntaa, joissa esiintyy hyviä konsernijohtamisen käytäntöjä. Näiden hyvien käytäntöjen perusteella syntyy toimintamalleja muiden kuntien käyttöön.

Lue lisää:

Työhyvinvointi ei ole sattumaa. – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. 2002. www.mol.fi/jaksamisohjelma/hyvatkaytannot

TUORETTA TIETOA TYÖPAIKAN ARJESTA

Työyhteisössä toteutettavat selvitykset – esimerkiksi henkilöstön ilmapiirikyselyt, asiakastutkimukset tai työterveys-huollon analyysit henkilöstön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista – tuottavat tuoretta tietoa työpaikan arkeen. Tietoa voivat hyödyntää selvityksen kohteen lisäksi myös siihen verrattavat työyhteisöt ja niitä ohjaavat tai palvelevat yksiköt. Työyhteisön “terveystarkastus” auttaa näkemään sekä työyhteisön vahvuudet että ongelmat.

Miten voimme? Missä olemme? Kuljemmeko oikeaan suuntaan? Henkilöstöjohtamisen kehitystyö perustuu organisaation ja sen henkilöstön nykytilan kartoitukseen.

Kehitystyö käynnistetään yleensä pilottihankkeina muutamissa yksiköissä. Kokemuksista otetaan opiksi ja toimitaan tarkennetaan, kun hanke laajennetaan muihin organisaation yksiköihin.

Säännöllisillä seurantatutkimuksilla varmistetaan kehittämistoimenpiteiden vaikutukset ja ennakoidaan tulevaisuuden riskitekijät.

MONIA TUKIMAHDOLLISUUKSIA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN

Työelämän kehittämisen tukijoita

- Euroopan sosiaalirahasto
www.mol.fi/esr
- Työelämän kehittämissuunnitelma
www.mol.fi/tyke
- Työsuojelurahasto
www.tsr.fi

Kunnat ovat hyödyntäneet työelämänsä kehittämisessä monipuolisesti ulkopuolisia rahoitusmahdollisuuksia ja verkostoitumista. Muun muassa Työsuojelurahasto, Työelämän kehittämissuunnitelma, Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpiteohjelma, Kansallinen tuottavuusohjelma ja Euroopan sosiaalirahasto ovat tukeneet kunnallisen työelämän kehittämistä.

Kunnallinen työmarkkinalaitos ja siellä toimivat kehittämisverkostot ohjaavat kehittämishaluisia kuntia rahoituslähteille ja etsivät päteviä tutkijoita ja kehittäjiä paikallisiin kehittämisprojekteihin.



Tuloksellisuus puntarissa

Henkilöstön tilan ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi kannattaa kehittää sekä kunnan yhteisiä että hallintokunta-kohtaisia arviointimenetelmiä. Niiden avulla voidaan selvittää, miten esimerkiksi koulutuksessa, työsuojelussa, työelämän kehittämisessä ja organisaatorakenteiden toimivuudessa on onnistuttu. Myös henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta ja henkilöstötyötä on arvioitava.

Arvioinnin välineitä ovat esimerkiksi mielipide- ja asennekyselyt, työolobarometrit ja työelämän laatukselyt. Arvioinnit ovat tärkeä osa henkilöstöraportointia ja -tilinpäätöstä sekä strategista johtamista.

“Henkilöstön työtyytyväisyys ja palveluorganisaation tuloksellisuus ovat saman asian kaksi puolta. Esimerkiksi työelämän laatu ja henkilökohtainen tuottavuus ovat kytkeytyneet toisiinsa.”

Lue lisää:

Henkilöstötilinpäätös työkykyä ylläpitävän toiminnan työvälineenä kuntasektorilla. Työssä jaksamisen ohjelma 2002.

Syvänen, Sirpa. Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä 1998.

Sädevirta, Jukka. Työkykyä ylläpitävä toiminta henkilöstövoimavaran strategisen johtamisen tutkimuksen kannalta. Kuntatyö 2000. Kuntien eläkevakuutus. Julkaisuja 3/2000.

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI HYVÄKSI TAVAKSI

Kunnissa on jo useita vuosia ollut voimassa henkilöstötilinpäätöksen laatimista koskeva suositus (Suomen kuntaliiton yleiskirje 19/1997, Työelämän kehittämistyöryhmän muistio, 2000). Suositus uusitaan vuoden 2003 aikana. Lähes joka toinen kunta tekee jo henkilöstötilinpäätöksen.

Henkilöstöraportointi on tärkeä henkilöstöstrategian seurannan väline. Henkilöstövoimavarojen säännöllinen arviointi tuottaa päättäjille tärkeää tietoa päätöksentekoon ja suunnitelmalliseen työyhteisön kehittämiseen. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista ja raportoida tuloksia yhteisön sisällä ja ulkopuolella.

Henkilöstöraportointi edellyttää johdolta sitoutumista pitkäjänteiseen prosessiin. Työmarkkinasopimusten mukaisesti tuloksia on käsiteltävä yhdessä henkilöstön kanssa ja käytettävä aktiivisesti toiminnan kehittämisessä, muuten henkilöstö turhautuu tiedon keräämisestä aiheutuvaan väliin.

Keskeinen osa raportointia on benchmarking, jossa organisaation tilaa vertaillaan muihin organisaatioihin tai toimialaan sekä aiempien vuosien tilanteeseen. Alakohtaisia vertailulukuja on saatavilla järjestöistä ja tutkimuslaitoksista.

KARTUKE-VERKOSTOSTA UUDET ARVIOINNIN AVAIMET

Kunnallisten palvelujen onnistumisen edellytys on toiminnan ja tulosten järjestelmällinen arviointi. Tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät tulee tunnistaa ja nimetä, jotta arvioinnille syntyy yhteinen kieli.

KARTUKE on Kansallisen tuottavuusohjelman 2000-2003 projekti, jonka tuloksena syntyy valtakunnallinen kunta-alan tuloksellisuuden arvioinnin tutkimus- ja kehittämisverkosto. Projektissa teoreettinen tieto ja työyhteisöjen käytännön kokemukset yhdistyvät tietovarannoksi, jonka avulla kunnat ja kuntayhtymät voivat kehittää tuloksellisuuden arviointia osana palvelutoiminnan johtamista ja suunnittelua. Projektia ohjaa Työturvallisuuskeskuksen hallituksen kuntaryhmä, jossa ovat edustettuina kunta-alan pääsopijajärjestöt sekä Kunnallinen työmarkkinalaitos. Ne ovat antaneet suosituksen tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävistä käsitteistä sekä mallin, jonka avulla käsitteiden välisiä suhteita voidaan kuvata pelkistetysti.

KARTUKE-verkostolla on yhteinen tutkimusohjelma, jonka mukaan verkoston osapuolet voivat hakea tukea työelämän kehittämisohjelmilta. Toiminta ei rajoitu verkoston sisälle. Jokainen kunta voi lähteä suosituksen mukaiseen kehittämistyöhön ja hyödyntää verkoston tuottamaa tietoa reaaliajassa.

Tutkimus- ja kehittämisverkoston toiminta käynnistyi vuoden 2002 alussa. Tutkimushankkeet valmistuvat vuoden 2004 loppuun mennessä.

Lue lisää:

www.kuntaliitto.fi

KARTUKE

- tuloksellisuus
- työelämän laatu
- yhteistoiminta
- strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM)
- realistinen arviointiteoria
- tasapainotettu arviointi
- luotettavat arviointijärjestelmät
- oppiva organisaatio

Kuopiossa tärkeintä hyvä työelämä ja tuloksellisuus



Raili Rönkkö

Kuopion kaupunki haluaa visionsa mukaan olla uudelle avoin kansainvälinen hyvinvointiosaamisen keskus. Kaupungin henkilöstöstrategian avainsanoja ovat osaaminen ja uudistuminen. Kriittisinä menestystekijöinä korostuvat osaava ja uudistumiseen motivoitunut henkilöstö, houkutteleva, kilpailukykyinen työnantaja sekä johtaminen ja esimiestyö.

“Henkilöstöhallinto ei ole vain sääntöjohtamista. Haluamme olla työyhteisöille strateginen kumppani”, koulutuspäällikkö *Raili Rönkkö* Kuopion kaupungin henkilöstötoimistosta toteaa. “Tuemme linjajohtoa henkilöstötyössä.”

Kuopion kaupungin palveluksessa on 6 500 työntekijää. Heidän työelämänsä laatua seurataan kartoitustutkimuksella, joka toistetaan muutaman vuoden välein. “Kartoitus on räätälöity meidän tarpeisiimme. Tuloksiamme verrataan muihin kaupunkeihin. Kartoituksen avulla pystymme suunnitamaan jatkuvasti kehittämistyötä oikein”, Raili Rönkkö sanoo.

Tinkimätön periaate on, että jokainen työntekijä käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa kerran vuodessa. “Koulutuksessa panostamme paljon osallistavaan ja yhteistoiminnalliseen johtamiseen. Annamme esimiehille tarvittaessa myös yksilöllistä opastusta ja koulutusta kehityskeskustelujen toteuttamiseen.”

Henkilöstötoimisto käynnistää yhdessä toimialojen kanssa kehittämisohjelmia ja -hankkeita, jotka tukevat kaupungin strategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Niiden tukena hyödynnetään valtakunnallisia tutkimus-, verkostoitumis- ja rahoitusmahdollisuuksia.

KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA TYÖYHTEISÖN ARKEEN

Kuopio on yksi HENSTRA-tutkimukseen osallistuneista kaupungeista ja kuntasektorin HENSTRA-verkoston jäsen.

Kymmenisen vuotta sitten, tutkimuksen alkumetreillä, Kuopion kaupungin jokaiseen hallintokuntaan perustettiin yhteistyöfoorumiksi henkilöstön kehittämistoimikunta.

Kehittämistoimikunnat ovat yhteistoimintaelimiä. Niiden toimialaan kuuluvat henkilöstön kehittämisen periaatteet ja koko kuntaa koskevat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Keskeisiä asioita ovat perehdyttäminen, henkilöstökoulutus ja yhteistyötaitojen kehittäminen.

“Mukana on koko ajan ollut myös poliittisia päättäjiä. Lautakunnan puheenjohtaja on yleensä kehittämistoimikunnan puheenjohtaja. Jäsenet valitaan edustuksellisesti. Toimikunnan toimiaika on neljä vuotta kerrallaan. Kokouksissa puhutaan asiat halki, keskustelut ovat rakentavia ja korkeatasoisia. Toimikunnat ryhdittävät kehittämistoimintaa”, Raili Rönkkö sanoo.

Hallintokuntien kehittämistoimikunnissa asiat kokoaa ja valmistelee tavallisesti työsuojeluvaltuutettu. Koko kaupungin kehittämistoimikunnassa esittelijänä toimii henkilöstöpäällikkö.

“Keskeistä kymmenen viime vuoden aikana on ollut se, että kehitystyö on muuttunut yksittäisten kurssien järjestämisestä kokonaisvaltaisten hankkeiden toteuttamiseen.”

“Muutostarpeet lähtevät työyhteisöjen arjesta. Yksi hyvä esimerkki on työministeriön tukema työelämän kehittämissanke, jossa kolme vanhainkotia muutettiin palvelukeskukseksi. Hoitajat pohtivat porukalla, mitä heidän työnsä on ja miten sitä voidaan kehittää. Muutoksessa olivat mukana myös asiakkaat ja heidän omaisensa. Hanke onnistui erittäin hyvin.”

HENKILÖSTÖSTRATEGIA UUDELLE VUOSITUHANNELLE

Kuopion kaupungin vuonna 1996 hyväksytty henkilöstöstrategia painottui kahteen pääteemaan: toiminta-, talous- ja henkilöstösuunnittelun kytkemiseen toisiinsa sekä työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen. Kesäkuussa 2001 näkökulmaa laajennettiin koskemaan myös työyhteisöä. Tavoitteina ovat hyvä työelämä ja tuloksellisuus. Niiden saavuttamiseksi Kuopiossa toteutetaan ohjelmaa, jonka keskeisiä toimenpiteitä ovat talouden, toiminnan ja henkilöstövoimavarojen tasapainottaminen, Kuopion työnantajajamagon vahvistaminen sekä uuden henkilöstön saannin turvaaminen.

Tasapainoista tuloksellisuuden arviointia kehitetään osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstöä motivoidaan kehit-

tymään ja parantamaan suoritustaan kehittämällä palkka- ja kannustusmenetelmiä. Työyhteisötyötä kehitetään osana työterveyshuollon tarjoamaa palvelua. Työyhteisöjä kannustetaan työnohjauksen käyttöön työnhallinnan ja työyhteisöjen kehittämisvälineenä. Aktiivisella uudelleensijoituksella löydetään uusia tehtäviä niille työntekijöille, joiden työkyky on alentunut. Työyhteisön kehittämisen tueksi otetaan mentorointimenetelmä. Oppisopimuskoulutusta hyödynnetään määrätietoisesti varsinkin nuorten rekrytoinnissa ja oman henkilöstön uudelleen koulutuksessa. Opiskelijoiden työssäoppimisen toteuttamiseksi ja Kuopion työnantajajamagon vahvistamiseksi koulutetaan työpaikkakohtaisia työn ohjaajia ja työyhteisöjä valmennetaan ottamaan vastaan aiempaa enemmän harjoittelijoita.

“HELMENKALASTAJAT” TOIMIALOJEN TUKENA

Vuonna 2002 perustettiin henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämistyöhön sparraustiimi “Helmenkalastajat”. Sen tehtävänä on vahvistaa toimialojen aloitteellisuutta ja Kuopiolle omaleimaista kehittämistä. Helmenkalastajat ovat kyvykkäitä ja halukkaita toimimaan aidosti yhteisen hyvän puolesta.

Tiimin jäsenenä on kaupungin ylintä johtoa ja toimialajohtajien valtuuttamat kehittämisosaajat, henkilöstön edustaja, työterveyspsykologi sekä kaupungin henkilöstöpäällikkö ja koulutuspäällikkö. Tiimiin kutsutaan muita asiantuntijoita tarpeen ja aiheen mukaan.

“Helmenkalastajat on uutta luova ja tulevaisuutta luotava, henkilöstön kehittämiseen liittyvien aloitteiden tekijä. Jokainen jäsen tuo tietonsa ja taitonsa yhteiseen käyttöön. Tiimissä voimme testata rohkeitakin ideoita. Viemme tietoa ja uusia työkaluja kehittämisprosesseihin ja niiden seurantaan. Jalostamme työelämän kehittämisideoita ja vahvistamme hankeosaamista kaupungissa. Verkostoitunut tiimi toimii kaupungin johdon valtuuttamana”, Helmenkalastajien vetäjänä toimiva Raili Rönkkö kertoo.

Tiimin asiakkaita ovat työyhteisöt, johtoryhmät ja johtajat sekä kehittämistoimikunnat.

“Helmenkalastajien näkökulma on aikaansaannoskyvyn kehittäminen. Tiimi ideoi, tekee ehdotuksia uusista toimintamalleista ja seuraa kehitystyön toteutumista. Päätökset tehdään kaupungin kehittämistoimikunnissa.”

KUOPION VISIO 2012

UUDELLE AVOIN, KANSAINVÄLINEN
HYVINVOINTIOSAAMISEN KESKUS

Kuopio on monipuolisen elinkeinoelämän sekä korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen verkottunut ja kasvava kaupunkiseutu. Kuopio mahdollistaa asukkailleen hyvän elämän sekä laadukkaat palvelut.

KUOPION STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT 2012

- Kuopio on tasapainoisesti kasvava, valtakunnallisesti merkittävä kansainvälinen kaupunki.
- Kuopiossa on monipuolinen elinkeinoelämä. Yritystyöpaikkojen osuus on kasvanut. Yrityselämä, koulutus ja tutkimus on vahvasti verkottunutta.
- Kuopio on johtava hyvinvointiosaamisen keskus Euroopassa.
- Kuopiossa on laadukkaat palvelut. Syrjäytymistä ehkäistään tehokkailla ennaltaehkäisevillä toimilla. Toisesta välittäminen ja yhdessä pärjääminen kuvaavat kuopiolaista elämäntapaa.
- Kuopio on arvostettu tiedekeskus ja haluttu opiskelukaupunki. Tutkimus- ja koulutusasiat ovat monipuolistuneet.
- Kuopio on kansainvälisesti tunnettu ja valtakunnallisesti merkittävä kulttuuri-, liikunta- ja matkailukaupunki.
- Kuopion talous on tasapainossa ja rahoitus- asema vakaa.

KUOPION ARVOT

- oikeudenmukaisuus – tasa-arvoisuus – turvallisuus – ihmisarvo
- uusiutumiskyky ja luovuus
- avoin vuorovaikutus
- työkyky
- kestävä kehitys

Kuopion henkilöstötyön kulmakivet

- kaupungin visio, strategia, arvot ja niistä johdettu henkilöstöstrategia
- henkilöstötilinpäätös
- työelämän laatu- kartoitukset
- pitkäjänteinen koulutus- ja kehitystyö
- kehittämistiimi ”Helmenkalastajat”
- kehittämistoimikunnat
- kehittämishankkeet
- kehittäjäverkosto
- työyhteisöpäivät
- valtakunnallinen kunta-alan työkykysymposium: kaupungin käyntikortti ja vuotuinen henkilöstön koulutustapahtuma

Kestilä luottaa yhteistoiminnallisuuden voimaan



Aimo Suorsa

Oulun läänissä, Kainuun rajalla sijaitseva Kestilän kunta rakentaa asukkailleen parempaa elämänlaatua yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen keinoin. Heikko taloudellinen tilanne on haastanut poliittiset päättäjät ja kunnan henkilöstön uudistamaan toimintatapoja ja sitoutumaan vahvasti työelämän kehittämiseen. Hankkeissa ovat mukana myös ammattijärjestöt. Työministeriö on myöntänyt Kestilän projekteille rahoitusta Työelämän kehittämisohjelmasta.

Kestilässä on noin 1 700 asukasta. Suurin työnantaja on Kestilän kunta, sen henkilöstön määrä on noin 140.

VANHUSPALVELUT UUDISTETTIIN

Vanhuspalvelujen kehittämisprojektissa pääpaino kohdistettiin palveluysiköiden sisäisen toimintakyvyn ja työelämän laadun kehittämiseen. Yhteistoiminnallisina työskentelymenetelminä käytettiin muun muassa työkonferensseja ja tulevaisuudenverstaiteja.

“Kestilä on vanhusvoittoinen kunta. Kotipalvelussa ja kotisairaanhoidossa työskentelee paljon henkilöstöä. Vuonna 1997 käynnistyneessä projektissa kartoitimme vanhusten ja heidän omaistensa tarpeet ja toiveet. Sosiaali- ja terveystoimi kehittivät yhdessä palvelurakennetta ja työtapoja. Vanhainkoti sai uudet tilat ja muuttui palvelukeskukseksi. Luottamushenkilöt olivat mukana projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Uudistukset kirjattiin ja kaikki osapuolet hyväksyivät ne. Projekti onnistui niin hyvin, että halusimme jatkaa kehittämistyötä”, Kestilän kunnanhallituksen puheenjohtaja *Aimo Suorsa* kertoo.

SELVIITYMISSOPIMUS YHTEISEKSI MATKASAUVAKSI

Kestilässä toteutettiin vuosina 1998-1999 koko kunnan kehittämishanke. Toteutuksessa käytettiin muun muassa osallistavia työkonferensseja. Kunnan poliittiset päättäjät ja

henkilöstö laativat yhdessä toiminta- ja henkilöstöstrategian sekä kunnan selviytymissopimuksen vuosille 2000-2002.

“Selviytymissopimukseen kirjattiin muun muassa työsuojeluasiat, palvelujen, oman työn ja työyhteisön kehittämisen, palkkauksen, henkilöstön joustavan käytön ja työelämän laadun kehittämisen periaatteet, yhteistoiminnallisuuden toteuttaminen sekä taloustilanteen hallittu selkiyttäminen”, Suorsa sanoo.

Kestilässä luovuttiin lomarahojen maksamisesta. Sen sijaan henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia koulutukseen, kehittämiseen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan.

“Henkilöstöryhmät käsittelivät sopimusluonnoksen keskuudessaan. Lopullisen sopimuksen allekirjoittivat kunnan ja kaikkien henkilöstöryhmien edustajat keväällä 2000.”

Taloudellista tilannetta kohennettiin myymällä kunnan omistamat Kainuun Sähkö Oy:n osakkeet.

Kauppasummasta kertyvät korot käytetään henkilöstön työhyvinvointiin.

“Selviytymissopimukseen kirjattiin myös mahdollisuus nostaa tarvittaessa kunnan tuloveroprosenttia. Sitä ei ole vielä tarvinnut tehdä.”

KOLMAS KEHITTÄMISJAKSO TÄHTÄÄ HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIIN

Uusin kehittämisprojekti, Kestilän kunnan toiminnan tuloksellisuuden kehittämishanke 2002-2003, käynnistyi loka-kuussa 2002. Kestilässä halutaan työstää jatkoa selviytymissopimukselle sekä uudistaa toiminta- ja henkilöstöstrategia ja yhdistää siihen kunnan hyvinvointistrategia. Kuntaan halutaan myös rakentaa tuloksellisuuden arviointijärjestelmä tasapainotetun tuloksellisuusmittariston pohjalta.

“Olemme määritelleet projektiin kuusi kehittämisaluetta: työpaikkojen luominen, palvelujen säilyttäminen ja kehittäminen, henkilöstön työkykyä ylläpitävä toiminta, tiedotus, johtaminen ja luottamushenkilöiden sitoutuminen. Keskeistä on nyt työpaikkojen säilyttäminen”, Aimo Suorsa korostaa.

“Kestilän poliittiset päättäjät ovat sitoutuneet erittäin vahvasti kehittämistyöhön. Haluamme rakentaa Kestilästä yhteismenestyjien kunnan, jossa ihmiset tulevat entistä laajemmin mukaan yhteisten asioiden edistämiseen. Silloin opitaan tuntemaan, miten kunta kokonaisuutena toimii. Kaikissa kehittämishankkeissa periaatteenamme on ollut

tasavertainen vuoropuhelu eri sektoreiden toimijoiden kesken.”

Hanke etenee poliitikkojen, kunnan johdon sekä henkilöstön yhteistyönä. Kehittämisyhmänä toimii kunnan yhteistyötoimikunta, jota täydennetään tarvittaessa eri alojen asiantuntijoilla. Projektin vauhdittajina toimivat työyhteisökehittäjä Pirjo Erätuli ja toimitsija Pirkko Luoto-Rimo Kunta-alan ammattiliitosta ja koulutussuunnittelija Pirjo Ylikauma Oulun seudun ammattikorkeakoulusta.

”PIENTEN KUNTIEN PELATTAVA YHTEEN”

Kestilä on yksi Siikalatvan seutukunnista. Siikalatva-toimikunta perustettiin toistakymmentä vuotta sitten suunnittelemaan ja valmistelemaan yhteisiä toimintamuotoja. Toimikuntaan kuuluvat Kestilän, Pulkkilan, Piippolan, Pyhännän, Haapaveden ja Rantsilan kunnanhallitusten puheenjohtajat ja kunnanjohtajat.

”Siikalatvan yrittäjien tukena toimii nykyisin Elinkeino- ja kehittämiskeskus, joka sijaitsee Piippolan ammattikoulun yhteydessä. Vaalan kunnan kanssa meillä on perinteisesti paljon yhteistyötä muun muassa koulusektorilla. Kestilän nuoret opiskelevat Vaalan lukiossa ja kansanopistossa. Palo- ja pelastustoimi on nykyisin keskitetty Siikalatvan kuntayhtymään”, Suorsa antaa esimerkkejä yhteistyöstä.

”Pienen kunnan on vaikea selviytyä kaikista velvoitteistaan itsenäisesti. Päättäjät joutuvat jatkuvasti pohtimaan, voidaanko asiat tehdä taloudellisemmin ja yhdessä muiden kuntien kanssa. On sopeuduttava ja pelattava yhteen, muuten ei homma toimi. Varsinkin Kestilän kaltaisissa muuttotappiokunnissa tulevaisuus on kaiken aikaa vakavien keskustelujen aiheena. Henkilöstön ikääntyessä ongelmaksi nousee se, että virkoihin ei tahdo löytyä nuoria hyviä hakijoita.”

Siikalatvan kehittämiskeskus on käynnistänyt Tytöt ja pojat kotiin -hankkeen, jossa seutukuntia ja niiden palveluita markkinoidaan pois muuttaneille sekä kesäasukkaille. Kyselytutkimukseen vastanneista noin puolet olisivat valmiita palaamaan lähiaikoina kotiseudulleen, jos sieltä järjestäisi mieleinen asunto ja työpaikka.

HENSTRAn kehittäjä Jukka Sädevirta:

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta kuntatyön kulmakivi



Jukka Sädevirta

“Henkilöstötyötä on kehitettävä koko ajan. HENSTRA on yksi kehittämisen väline. Se täyttää tieteellisyyden kriteerit”, sanoo HENSTRA-projektin henkinen isä, neuvottelupäällikkö *Jukka Sädevirta* Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta.

“Työelämä on monimutkainen kokonaisuus. Sitä ei voi hallita mutu-tiedolla. Tieteellinen tutkimus kehittämisen perustana lisää toiminnan vaikuttavuutta ja tuottaa varmempia tuloksia.”

Sädevirran mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) on kantavin kansainvälinen työelämän tutkimukseen perustuva johtamismalli.

“Se on enemmän kuin laatu- tai tulosjohtaminen. Se kattaa kaiken, mitä työnantaja ja henkilöstö voivat tehdä yhdessä tuloksellisuuden, työelämän laadun ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. SHRM-ajattelu syntyi 20 vuotta sitten. Ideaa kehitettiin samaan aikaan Yhdysvalloissa Harvard Business Schoolissa ja Michiganin yliopistossa.”

Uusia SHRM-tutkimuksia ilmestyy maailmalla jatkuvasti. Kunnallinen työmarkkinalaitos kerää ja analysoi kansainvälistä tutkimustietoa ja muokkaa sitä kuntien johdon, esimiesten ja henkilöstön käyttöön.

HENSTRA-projektin syvällisen tutkimus- ja kehitystyön tuloksia hyödynnetään jo kuntatyön arjessa. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen strategisena tavoitteena on, että vuoden 2005 lopussa 2/3 kuntaväestä on strategisen henkilöstöjohtamisen piirissä.

Kunnallinen työmarkkinalaitos julkaisee HENSTRA-tutkimuksesta ja sen tuloksista kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirjan sekä koulutus- ja opiskeluaineistoa.

STRATEGISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA JALOSTETAAN VERKOSTOISSA

Kunnallinen työmarkkinalaitos käynnisti vuonna 2002 kuntien ja kuntayhtymien uuden kehittämisverkoston. HENSTRA-verkostoon voivat liittyä sellaiset kunnat ja kuntayhtymät, jotka ovat jo omaksuneet henkilöstöjohtamiseen strategisen työskentelyn menetelmiä ja joilla on valmiuksia toimia niiden soveltamisessa valtakunnallisina esimerkkeinä. Olennaista on sitoutuminen strategisen henkilöstöjohtamisen pitkäjänteiseen kehitysohjelmaan.

“Verkoston jäsenet kokoontuvat vähintään neljä kertaa vuodessa seminaariin käsittelemään strategisen henkilöstöjohtamisen teemoja. Seminaareissa kasvatetaan yhteistä tietoa, keskustellaan kehittämiskokemuksista, seurataan alan kansainvälistä kehitystä ja sitoudutaan uusiin kehittämissaasteisiin”, Sädevirta kertoo.

Verkostossa kehitetään käytännöllisiä ja tuloksellisia toimintamalleja kuntien strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Kuntien omat kokemukset ja suunnitelmat ovat tärkeitä verkostokehittämisen lähteitä. Työskentelyn sisältö muotoutuu verkostokuntien aktiivisuuden ja tarpeiden mukaan.

Sädevirta näkee verkostomaisessa kehittämisessä monia hyötyjä.

“Verkottuneet kunnat voivat vertailla keskenään strategisen henkilöstöjohtamisen mallejaan ja oppia toisiltaan uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Verkostossa syntyvää pätevää ja toimivaa tietoa arvioidaan yhdessä ja levitetään eteenpäin muihin kuntiin. Verkostotyöskentely tarjoaa vakaan ja turvallisen tietoperustan jatkuvalla kehitysohjelmalla. Kokoamme hyviä käytännöistä tietopaketteja kuntien käyttöön.”

HENSTRA-verkoston kunnat ja kuntayhtymät voivat hakea kehittämistukea Euroopan Sosiaalirahastosta,

Työsuojelurahastosta ja työministeriön Työelämän kehittämisohjelmasta. Verkosto tekee tiivistä yhteistyötä kunnallishallinnon tuloksellisuutta ja sen arviointia kehittävien kuntien KARTUKE-verkoston kanssa.

ENEMMÄN INNOVAATIOITA JA YHTEISTOIMINTAA

Sekä yrityksissä että kunnissa rahapotti on rajallinen ja sillä pitää saada aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia.

“Yrityksessä on tärkeintä se, mitä jää viimeisen viivan alle. Kunnan tuloksessa olennaisinta on vaikuttavuus eli miten paljon ja millaisia hyvinvointivaikutuksia rahalla on saatu aikaan.”

“Kunnat ovat suurten haasteiden edessä: tiukassa taloudellisessa tilanteessa on tuotettava entistä enemmän ja entistä laadukkaampia palveluja. Kaiken sen, mitä tehdään, tulee olla harkittua ja vaikuttavaa. Pelkkä rutiinien parantaminen ei riitä, kunnissa on myös kehitettävä prosessi- ja palveluinnovaatioita. Henkilöstöjohtamista on lähdettävä arvioimaan innovatiivisuuden kautta”, Sädevirta pohtii.

“Innovaatiot syntyvät työn arjessa. Niiden kehittämisessä tarvitaan tilaa, avoimia sosiaalisen pääoman kanavia ja ylimmän johdon tukitoimia.”

Sädevirta korostaa yhteistoiminnan voimaa kaikessa kuntatyössä.

“Yhteistoiminta on työtä ja yhteisen tulevaisuuden rakentamista. Tarvitsen naapurin apua, jotta minä ja hän pääsemme tavoitteisiimme. Naapuriapua tarvitaan sekä kunnan työyhteisöissä että kuntien seudullisessa yhteistyössä. Työmarkkinajärjestöt ovat tulleet entistä aktiivisemmin mukaan työelämän kehittämistyöhön. Se on tervetullut apu. Kakku ei kasva riitelemällä vaan etsimällä yhdessä parhaita ratkaisuja.”

Näköaloja ja matkaeväitä yhteiseen



Irmeli Vuoriluoto



Pirjo Erätuli

Miltä näyttää kuntatyön tämä päivä ja tulevaisuus työmarkkinajärjestöjen näköalapaikoilta? Mitä voisimme yhdessä tehdä paremman huomisen hyväksi?

*Matkaeväitä ja keskustelunaiheita antavat työyhteisökehittäjä **Pirjo Erätuli**, Kunta-alan Unioni/KTV, pääsihteeri **Kari Tirronen**, Tekniikan ja Peruspalvelujen Neuvottelujärjestö KTN/Kuntien Tekniset KTK, neuvottelija **Arja Vehmas**, AKAVA-JS ja asiamies **Irmeli Vuoriluoto**, TNJ /Teby.*

“Kunnallishallinnossa jos missä tarvitaan paljon enemmän hyvää henkilöstöjohtamista. Kunta-alalla työskentelee ammattilaisia, mutta johtamistaito on jäänyt vähemmälle huomiolle”, työyhteisökehittäjä Pirjo Erätuli tietää.

“Muualla kuin korkeakouluissa ei teknisten alojen opetukseen ole juurikaan kuulunut johtamiskoulutusta”, pääsihteeri Kari Tirronen toteaa. Tilanne on sama useimpien muidenkin alojen ammatillisessa koulutuksessa. Johtamistaidot opitaan vasta työelämässä.

huomiseen



Kari Tirronen



Arja Vehmas

“HENSTRA-tutkimusta ei vielä tunneta. Yleensäkin ihmiset kavahtavat teoreettisia tutkimuksia eikä työn kiireisessä arjessa ole aikaa niiden pohtimiseen. Mutta se tiedetään ja ymmärretään, että työhön liittyy olennaisena osana kehittäminen. Kunta-alalla tarvitaan tutkijoiden lisäksi työelämän yhteistoiminnallisia kehittäjiä”, asiamies Irmeli Vuoriluoto sanoo.

“Monissa suurissa kunnissa strateginen henkilöstöjohtaminen on jo otettu käyttöön. Ehkä sen koko sisältöä ei kuitenkaan ole vielä täysin oivallettu”, neuvottelija Arja Vehmas arvioi.

Kehitystyö on tärkeää, mutta siitä ei saa tulla itseisarvo.

“On hyvä pysähtyä välillä katsomaan, mitä kehitysprojekteilla on saatu aikaan ja miten seuraava hanke nivoutuu aiempiin”, Erätuli muistuttaa.

“Jos kunta haluaa olla pilottina kaikessa uudessa, muutosten toteuttamisessa voi tulla aikapula”, Tirronen lisää. “On parempi toteuttaa yksi hanke kerrallaan.”

Pirjo Erätulen mukaan henkilöstöhallinnolla on nyt totuuden hetki: miten se motivoi ja saa lähiesimiehet mukaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen. “Lähiesimiehet ovat keskeisiä toimijoita työyhteisöissä. Johtajuuden puute näytetään esimerkiksi niin, että ongelmiin ei uskalleta tarttua tai että työstä ei anneta palautetta. Henkilöstön työelämän ja toiminnan laadusta pitää keskustella paljon enemmän.”

Irmeli Vuoriluoto toteaa, että kaikissa kuntien työyhteisöissä ei vielä käydä esimiehen ja työntekijän välisiä kehityskeskusteluja. Arja Vehmas arvelee, että siellä, missä kehityskeskusteluja käydään, katsotaan enemmän menneeseen kuin tulevaisuuden haasteisiin.

Monet tekniikan ammattilaiset työskentelevät Kari Tirrosen mukaan tuotannossa. “Valitettavasti kaikki eivät pysty olemaan niin palkitsevia esimiehiä kuin heidän alaisensa ansaitisivat. Usein puuttuvat työkalut eli ennen muuta raha. Sekä poliitikkojen että henkilöstöhallinnon pitäisi käydä työmailla tutustumassa arjen todellisuuteen. Kentällä tehtävät on nyt opittava priorisoimaan, muuten kaikki juoksevat samaa ympyrää ja uupuvat.”

Arja Vehmaksen mukaan esimiehillä ei ole selkeitä keinoja paineiden purkamiseen. “Esimiehet tarvitsevat kannustusta ja opastusta tehtävänsä. Työnohjaus on yksi hyvä työkalu, mutta sitä ei kunta-alalla juurikaan käytetä. Esimiehille pitää antaa henkilöstöasioissa vastuuta, mutta myös päätöksentekovaltaa ja rahaa henkilöstön palkitsemiseen.”

TEEMMEKÖ OIKEITA ASIOITA OIKEIN?

“Kunta-alallakin on aika ajoin kerrattava, mitä varten olemme olemassa. Sitä kautta rakennamme kuntalaisten tarpeiden mukaisia palvelukokonaisuuksia. Kunnan palvelutuotannon on oltava kilpailukykyinen, ja sen saavuttamiseksi on luotava edellytykset. Kokemukseni mukaan ulkopuolisiin palvelujen tuottajiin verrattuna kunnan oma palvelutuotanto on monissa palveluissa ylivertaista”, Erätuli sanoo. “Kun kunnat kilpailuttavat palveluja, lähtökohtana on pidettävä kokonaistaloudellisuutta. Pelkät henkilöstömenojen säästöt eivät kerro koko totuutta, sillä jossain muualla menot saattavat samaan aikaan moninkertaistua.”

Vuoriluodon mukaan järkevien kehittämishankkeiden avulla ihmiset oppivat arvioimaan työtään – teemmekö oikeita asioita ja oikein – ja uudistamaan toimintatapojaan vielä laadukkaammiksi ja tuloksellisemmiksi. Kehitystyö ei ole kevyttä. “Toimintatapojen muuttaminen synnyttää sekä naurua että itkua. Ammattiryhmillä on edelleen vahvat hierarkiamallit. Aktiivinen ja hyvää tarkoittava kehittäjä voi herättää innostuksellaan ärtymystä työpaikallaan, jos hänen koetaan nousevan muiden yläpuolelle. Keskinkertaisuus on paljon hyväksyttävämpää.”

Henkilöstötilinpäätös uutena johtamisen työkaluna saa järjestöjen edustajilta kiitosta. Sen avainluvut kertovat vuosittain, voiko henkilöstö hyvin. Henkilöstötilinpäätöstä tulkitsemalla voidaan arvioida myös työyhteisön tulevaa toimintakykyä, vahvistaa heikkoja puolia ja puuttua uhkatekijöihin heti.

YHTEISTOIMINNALLISUUS PITÄÄ OIKEALLA TIELLÄ

Pirjo Erätuli sanoo, että kunnat ovat toimineet monien johtamismallien koekenttänä. “Ainoa oikea tie on ottaa henkilöstö alusta asti mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Ihminen on kohdattava aidosti yksilönä ja samalla opitaan ymmärtämään, millä reunaehdoilla kunnassa toimitaan. Kun kaikki ovat mukana jo strategian rakentamisessa, muutosvastarinta vähenee ja teoriasta saadaan sovelus käytännön työhön.”

“Yhteistoiminnallisia hankkeita on kunnissa edelleen hyvin vähän. Järjestöjen haaste on päästä yhteistyöhön niiden kuntien kanssa, joissa yhteistoiminta on vielä alkutekijöissään”, Irmeli Vuoriluoto sanoo. “Monet kehittämishankkeet kestävät kauan eikä niiden tuloksista voida olla varmoja. Muutos voi aiheuttaa aluksi kritiikkiä sekä henkilöstössä että kuntalaisissa. Poliittiset päättäjät eivät halua ottaa tätä riskiä – varsinkaan, jos myönteiset tulokset näkyvät vasta seuraavalla vaalikaudella.”

Kuntatyön taustalla vaikuttava politiikka asettaa Kari Tirrosen mukaan kunnat työyhteisöinä erityisasemaan. “Politiikan vaikutus korostuu varsinkin henkilöstöasioissa ja pienissä kunnissa. Kun palikat nostetaan alusta asti avoimesti yhteiselle pöydälle, kaikki osapuolet sitoutuvat kehitystyöhön. Yhdessä toimien voidaan löytää uusia ratkaisuja kasvavien velvoitteiden ja budjettileikkausten ristipaineisiin.”

Arja Vehmas arvioi, ettei yhteistoiminnallisuus ole kunnissa vielä luontevaa ja jokapäiväistä vaan lähinnä tiedonvälitystä ja edustuksellista toimintaa. “Esimies on aivan avainasemassa. Parhaimmillaan hän näkee henkilöstön voimavarana ja ymmärtää yhteistoiminnallisuuden tärkeyden päätöksenteossa. Toisaalta hän voi sammuttaa yhteisen innon arkuudellaan tai väärällä vallankäytöllä. Siksi johtamiskoulutuksessa on tärkeää keskittyä yhteistoiminnallisten taitojen kartuttamiseen.”

Vehmaksen mukaan vahva poliittinen päätöksentekokoneisto voi toimia nopeasti ja arvaamattomasti. “Päätökset eivät monestikaan mene yksin henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötarpeiden kanssa. Säästötoimenpiteistä esimerkiksi vanhustenhoidossa tai sairaanhoidossa saatetaan päättää tietämättä, miten ne henkilöstön jaksamisen ja työstä selviytymisen lisäksi vaikuttavat hoitoa tarvitsevan ihmisen ja hänen läheistensä elämään.”

HUOLENAIHEINA IKÄÄNTYMINEN JA JAKSAMINEN

“Ikääntyminen ja jaksaminen ovat keskeisiä tulevaisuuden työhyvinvoinnin haasteita”, Pirjo Erätuli sanoo. “Myös vanhempien työntekijöiden ammatillisesta koulutuksesta on pidettävä huolta. Hiljaista tietoa tulee siirtää esimerkiksi mentoroinnin avulla uudelle polvelle. Yhteistoiminnallisuudella luodaan aidot vaikuttamisen mahdollisuudet koko henkilöstölle. Se auttaa merkittävästi myös työssä jaksamisessa. Edustuksellisuus on tärkeää, mutta tärkeintä on jokaisen työntekijän aktiivisuus ja välitön toiminta. Asioita pitää ottaa rohkeasti esille. Työyhteisön voima on sen osavissa ja erilaisissa jäsenissä. Tämä odottaa vain hyödyntämistä.”

“Kuntasektorin suuri haaste on saada nuorta työvoimaa ikääntyvän rinnalle ja työtä jatkamaan. Jos palkkapolitiikkaa ei saada kehitetyksi riittävästi, jotta työn houkuttelevuus kasvaisi, koulutettu väki lähtee muualle. Varsinkin pienten kuntien on nykyisin vaikea saada väkeä asiantuntijatehtäviin. Nuoret arvioivat työn palkitsevuutta jo ammattia valitessaan. He eivät ehkä hakeudukaan niille koulutusaloille, joita kunta-alan tehtävissä tarvitaan, jos palkat näyttävät riittämättömiltä työhön ja koulutukseen nähden”, Arja Vehmas sanoo. “Lakisääteisiä tehtäviä on entistä enemmän ja niiden tekijöitä entistä vähemmän. Uupuminen näkyy jo esimerkiksi lääkärrikunnassa, sosiaalialalla ja opetustyössä.”

Kaikenikäisille työntekijöille on annettava mahdollisuuksia toimia omien voimiensa mukaan. Ikäjohtaminen ei ole vain vanhojen johtamista vaan eri-ikäisten yhdessä toimimista.”

“Miten saadaan ihmiset hakemaan selviytymisen keinoja, jotta he jaksaisivat työssä täyteen eläkeikään asti? Ja mistä saadaan riittävästi uutta työvoimaa, kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä? Haluavatko nuoret tulla kunnan palvelukseen? Hoitoalan painopisteet muuttuvat. Jos syntyvyys edelleen laskee, päivähoidon tarve vähenee. Samaan aikaan vanhustenhoidon tarve kasvaa”, Irmeli Vuoriluoto pohtii.

Kari Tirronen näkee uhkatekijöinä palvelussuhteen ehtojen heikennykset, yksityistämisen, irtisanomiset ja esimiesten ristipaineet johtamistyössä. “Johtamisen välineitä kyllä on, mutta linjaorganisaatiolta puuttuu rahaa ja todellinen päätösvalta varsinkin suurissa kunnissa. Esimiehet toimivat puun ja kuoren välissä kahdessa roolissa, sekä työnantajan edustajina että työntekijöinä. Lisäksi perisuomalaiseen tapaan me miehet emme valita emmekä osaa purkaa työpaineita puhumalla. Se on yksi työterveyden uhkatekijä.”

“Jos työntekijöiden työsuhteturva on epävarma, heillä ei ole energiaa ja luovuutta työnsä kehittämiseen. Aito ihmisten arvostus on työyhteisön menestyksen perusta”, Pirjo Erätuli muistuttaa.

Sädevirta, Jukka (2000): Työkykyä ylläpitävä toiminta henkilöstövoimavaran strategisen johtamisen tutkimuksen kannalta. Kuntatyö 2000, Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja 3/2000, Helsinki 2000.

Sädevirta, Jukka (1994): Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys, teoksessa Varila, Juha (toim.): Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Valtionhallinnon Kehittämiskeskus, Painatuskeskus, Helsinki, 1994, s. 29-65.

Sädevirta, Jukka (1996): Työelämän kehittämisen vaihtoehdot kunnallisissa palveluorganisaatioissa. Teoksessa Kuntakoulutus Oy: Työkyky 2 000. Lappeenrannan Kirjapaino, 1996. S. 190-212.

Andersson, Bjarne (1997): Kuntaorganisaatioiden työmarkkinajärjestelmä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen, teoksessa Alasoini, T. yms. (toim.): Työelämän innovaatiot - väline kilpailukyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Työministeriö, Helsinki 1997.

Andersson, Bjarne (1997): Miksi kunnissa tarvitaan palvelutuotantoon kytkettyä henkilöstövoimavarojohtamista? teoksessa Henkilöstötyön tulevaisuus, Kuntakoulutus Oy, Lappeenranta 1997.

Kuvat:

- Kansi: Kikka Niittynen
s. 3 Fennopress
s. 7 Gorilla/Pauli Vanhala
s. 8 Lehtikuva
s. 9 Kuvaliiteri/Tuula Tavi
s. 10 Credo Imagebank/
E.J. Laamanen
s. 12 Lehtikuva
s. 14 Kuvaliiteri/Päivi Setälä
s. 16 Gorilla/Markku Nyytäjä
s. 17 Gorilla/Markku Nyytäjä
s. 21 Kuvaario/Matti Kolho
s. 22 Lehtikuva
s. 23 Lehtikuva
s. 24 Gorilla/Kirsti Laurinoli
s. 26 Gorilla/Kirsti Laurinoli
s. 28 Gorilla/Jyrki Luukkonen
s. 31 Gorilla/Markku Nyytäjä
s. 32 Kuvaliiteri/Helena Tuomaala
s. 34 Lehtikuva
s. 37 Lehtikuva
s. 41 Fennopress
s. 51 Matti Koivumäki
s. 54 Juha Rahkonen



Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003

Työministeriö

PL 34

00023 Valtioneuvosto

p. (09) 160 06

www.mol.fi/jaksamisohjelma

sähköposti: jaksamisohjelma@mol.fi

HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KUNTASI MENESTYSTEKIJÄ

Kunnallinen työmarkkinalaitos toteutti Työsuojelurahaston tuella 1990-luvulla laajan HENSTRA-tutkimusprojektin, jossa selvitettiin henkilöstöjohtamisen järjestelmien toimivuutta, vauhdittimia ja esteitä kunnallishallinnossa. Projekti on tuottanut merkittävää tutkimustietoa ja uusia näkökulmia kaikkien kuntien käyttöön. Sen pohjalta on käynnistetty useita työelämän kehittämiseen tähtäviä hankkeita ja verkostoja.

HENSTRAssa terveellisimmäksi ja tuloksellisimmaksi henkilöstön käyttövoimaksi osoittautui strateginen henkilöstöjohtaminen. Siihen kuuluvat kunnan palvelutoiminta- ja henkilöstöstrategian yhteensovittaminen, henkilöstöpolitiikan sisäinen yhteensovittaminen, yhteistoiminta kuntatyönantajan ja henkilöstön välillä sekä aktiivisuus ja suunnitelmallisuus.

Tämä opas tarjoaa tiivistä tietoa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kunnan poliittisille päättäjille, esimiehille, henkilöstöasioiden hoitajille, luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille – ja jokaiselle omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista kiinnostuneelle. Opas johdattaa uusille tietolähteille ja antaa puheenaiheita esimerkiksi sisäisiin palavereihin, kehityskeskusteluihin ja koulutustapahtumiin. Kuntatyön kehittäminen ja palvelujen laadun varmistaminen on jokaisen kunta-alalla työskentelevän etuoikeus. Kiristyvässä kilpailussa se on myös kuntasi huomisen menestyksen ehto.

Työssä jaksamisen ohjelma 2003

www.mol.fi/jaksamisohjelma

www.kuntatyönantajat.fi

