

Muistilista

- Selvitä alueen työvoima- ja koulutustarve ja tee työllisyysohjelma
- Laadi henkilöstöstrategia työnantajapolitiikan tueksi
- Vahvista työhyvinvointia
- Ota käyttöön kannustavat palkkausjärjestelmät
- Uudista rekrytointikäytännöt
- Käynnistä kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi
- Tue työnantajamainetta suunnitelmallisella viestinnällä ja markkinoinnilla

Lisätietoja Kuntatyö 2010 -projektista

Projektijohtaja Pirkko Leivo
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puh. (09) 771 2051, 050 320 9739
pirkko.leivo@kuntaliitto.fi

Suomen Kuntaliitto
Kunnallinen työmarkkinalaitos
Kuntien eläkevakuutus

www.kuntaliitto.fi/kuntatyo2010

Kunta
kilpailukykyiseksi
työnantajaksi
Kuntajohdon tietopaketti



Kuntatyö - hyvä työ

Mistä uudet kuntatyön osaajat?

Vuonna 2003 Suomi kokee suuren käännekohdan. Työmarkkinoilta poistuvien määrä ylittää silloin ensimmäistä kertaa työmarkkinoille tulevien määrän.

- Kunnat tarvitsevat vuoteen 2010 mennessä vähintään 150 000 uutta ammattilaista palvelukseensa. Erityisen suuria ongelmia tullaan näkemään sosiaali- ja terveysalalla. Näillä aloilla ei riitä edes eläkkeelle siirtyvän henkilöstön korvaaminen. Lisäksi tarvitaan yli 10 000 uutta työntekijää hoitamaan vanhennevia suomalaisia.
- Työvoimapula voi helpottua palvelurakenteen muutoksien, kuntien uusien yhteistyötapojen sekä kuntatyön tuloksellisuuden paranemisen vuoksi. Jokaisen kunnan tulisikin laatia palvelutuotantostrategia. Strategia kertoo, miten kunta aikoo palvelut tulevana vuosina järjestää. Mitä palveluita kunta aikoo tuottaa itse? Mitä palveluita kunta tuottaa yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Minkä osuuden palveluista kunta ostaa yksityisiltä palveluntuottajilta?
- Työvoimapula on edessä myös yksityisillä työnantajilla ja valtiolla. Kunnat joutuvatkin lähitulevaisuudessa kovenemaan kilpailuun osaavasta työvoimasta muiden työnantajien kanssa. Kuntien valtti työvoimasta kilpailtaessa on palvelusuhteiden pysyvyys sekä työn yhteiskunnallinen ja sisällöllinen merkityksellisyys. Kansalaiset arvostavat julkisia palveluita ja niissä tehtävää työtä.
- Työvoimakilpailussa menestyminen edellyttää kunnilta palkanmaksukyvn lisäksi hyvää työnantajainetta. Hyvää työnantajainetta ei rakenneta irrallisten imagokampanjoiden avulla. Hyvä maine syntyy kuntien ja kuntatyönantajan hyvästä toiminnasta. Tyytyväiset työntekijät ovat parhaita ja uskottavimpia kuntatyön markkinoijia.
- Kuntien onkin nyt lähdettävä kehittämään aktiivisesti kilpailukykyään ja mainettaan työnantajina. Kuntien on panostettava

erityisesti laadullisiin vetovoimatekijöihin, koska kunnat eivät voi olla työvoimakilpailun palkkajohtajia. Tämä edellyttää kunnilta konkreettisia toimenpiteitä työnantaja- ja henkilöstöpolitiikassa sekä työllisyyteen ja koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Vastuu kehittämistoimien käynnistämisestä on kuntien ylimmäällä virkamies- ja luottamushenkilöjohdolla.

Kuntatyö 2010 -kunnat varautuvat kilpailuun osaavasta työvoimasta

- Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus ovat käynnistäneet Kuntatyö 2010 -projektin. Projekti pyrkii parantamaan kuntien ja kuntayhtymien valmiuksia työvoimakilpailussa sekä lisäämään kuntatyöpaikkojen houkuttelevuutta.

Tähän tietopakettiin on koottu konkreettisia toimenpiteitä, joita toteuttamalla kunnat ja kuntayhtymät voivat itse ryhtyä parantamaan kilpailukykyään työnantajina. Kunnat voivat varautua työvoimapulaan:

- käynnistämällä tulevan työvoima- ja koulutustarpeen ennakkoinnin ja työllisyysstrategiatyön,
- toteuttamalla hyvää ja vastuullista työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa sekä
- tukemalla työnantajainetta suunnitelmallisella viestinnällä ja markkinoinnilla.

Lisätietoja Kuntatyö 2010 -projektista:
www.kuntaliitto.fi/kuntatyo2010

Alueen työvoima- ja koulutus-tarve selville

Alueelliset erot kuntien rekryointitarpeessa tulevat olemaan suuret. Jotkut kasvuseudut ja -alat kärsivät jo nyt rekryointivaikeuksista, joillakin alueilla ja aloilla työvoimaa riittää vielä pitkään. Kuntien tulee käynnistää oman alueen työvoima- ja koulutustarpeen ennakointi sekä paikallista työllisyysstrategiaa koskeva yhteistyö.

- Kuntapalveluiden ylläpitäminen ja kehittäminen riippuu alueen työpaikoista ja verotuloista. Kunnan asukkaiden työhön osallistumisesta syntyy verotuloja, jotka luovat edellytyksiä palvelutuotannolle. Paikallisen työllisyyden edistämiseksi kunnat ovat riippuvaisia seudun muista toimijoista. Kuntien kannattaa kehittää oman kilpailukykyänsä lisäksi myös paikallistalouden ja yritystoiminnan sekä kuntalaisten työllistymisen ja toimeentulon edellytyksiä.
- Kunnan aktiivinen työllisyyspolitiikka tarkoittaa eri hallintokunnat läpäisevää näkemystä siitä, kuinka kunta tukee työttömien työllistymistä ja uusien työpaikkojen syntymistä. Työllisyyspolitiikan tavoitteena on alueen työllisyysasteen nostaminen riippumatta siitä, missä työllistyminen tapahtuu. Työvoimapulan myötä kuntien työllisyyspolitiikka saa uusia painotuksia. Keskeistä on kunnan henkilöstöpolitiikan, kuntatyönantajan maineen ja kilpailukykyyn parantaminen. Kunnat joutuvat myös etsimään uusia vaihtoehtoja, joilla saataisiin työttömiä ja työvoimaan kuumattomia kunnan palvelutehtäviin.
- Tulevan työvoima- ja koulutustarpeen ennakointi on järkevää tehdä aluetasolla, vähintään seudullisesti tai työssäkäyntialueittain. Ennakointi tähtää siihen, että paikallisella työelämällä – myös kunnilla – olisi käytettävissään tulevaisuudessa oikea määrä oikeanlaista osaamista. Ennakointi kannattaa aloittaa analyysillä kuntatyönantajan oman henkilöstön eläkkeelle siirtymisestä lähivuosina.
- Työvoimatarpeisiin vastaaminen edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä alueellista yhteistyötä. Hyvä keino turvata alueen työllisyys sekä varautua tulevaan työvoimatarpeeseen ovat

alueelliset tai paikalliset työllisyysstrategiat ja työllisyysohjelmat. Niiden valmisteluun osallistuu kuntien lisäksi myös muita alueellisia toimijoita, mm. työhallinto, muut julkisyhteisöt, järjestöt ja yritykset.

- Työllisyysstrategian ja työllisyysohjelman avulla pyritään kehittämään alueen elinkeino- ja työvoimapolitiikkaa, varmistamaan työvoiman saatavuus, vähentämään työttömyyden uhkaa ja hoitamaan rakenteellista työttömyyttä. Strategiaa laadittaessa tunnistetaan paikallisen talouden ja toimijoiden kilpailukykyyn ja osaamiseen liittyviä tekijöitä. Huomiota kiinnitetään myös alueen työttömyyden rakenteeseen, työttömien osaamiseen ja ominaisuuksiin.
- Paikallinen työllisyysstrategian tekeminen yhdistää paikallisten toimijoiden osaamisen, taloudelliset panokset ja tavoitteet. Menettely vahvistaa paikallista sosiaalista pääomaa ja yhteisvastuuta työllisyyden hoidossa.
- Suomen Kuntaliitto on kehittänyt työkaluja tukemaan seutukuntien työllisyysstrategioiden laatimista.

Suomen Kuntaliitto (2002)

Seutukuntien työllisyysstrategiat.

Työvihko paikallisten toimijoiden yhteistyölle

- Saatavissa Kuntaliiton verkkokirjakaupasta:
www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Euroopan komissio (1999)

Alueellisten työllisyysopimusten opas 2000–2006

- Internetissä:
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/innovating/pacts/down/pdf/pactfin_fi.pdf

Henkilöstöstrategia tukemaan työnantaja-politiikkaa

Hyvä ja vastuullinen henkilöstöpolitiikka on keskeinen menestystekijä kiristyvässä työvoimakilpailussa. Henkilöstöstrategian avulla kunnat voivat kehittää työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaansa. Henkilöstöstrategia muuttaa kunnan vision ja palvelutuotannon strategian henkilöstöä koskeviksi käytännön tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Strategian maastouttaminen näkyy töiden sujuvuutena ja kasvaneena työmotivaationa.

- Kunta-ala on työvoimavaltainen palveluala, jossa ihmisten johtamisen osaaminen on keskeinen menestystekijä. Strategista henkilöstöjohtamista toteuttavat kunnissa ensi sijassa päättäjät, ylin johto ja esimiehet. Henkilöstöstrategia viestittää koko organisaatiolle yhtäläistä sanomaa henkilöstöasioiden johdonmukaisesta hoitamisesta.
- Henkilöstöstrategiaa tulisi käyttää kunnan johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä. Lähtökohtana on kunnan visio tai palvelutuotannon strategia. Henkilöstöstrategia kertoo, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kunta noudattaa pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa. Se määrittelee mm. henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet.
- Henkilöstöstrategian osa-alueet ovat:
 - johtamisen kehittäminen,
 - henkilöstön pysyvyys ja rekrytointi,
 - henkilöstön osaaminen ja ammattitaito,
 - kannustava ja motivoiva palkitseminen,
 - henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen,
 - monikulttuurisuuden ja moninaisuuden vahvistaminen sekä
 - johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen.
- Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötyön avulla. Henkilöstöstrategia-asiakirja tulisi laatia yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kokemusten mukaan tämä työ on prosessina arvokas ja lisää henkilöstön sitoutumista jo sinällään.

● Myös kunnan poliittisten päättäjien tulee sitoutua henkilöstöstrategiatyöhön. Muutoin katkeaa yhteys palvelujen tuottamisen realiteettien ja henkilöstön välillä.

● Kunta-alalle on rakennettu tehokkaat osallistumisjärjestelmät. Yleissopimuksen mukainen yhteistoimintamenettely sekä työsuojeluyhteistoiminta on monin paikoin yhdistetty. Yhteistoimintaa on järkevää toteuttaa jatkuvan neuvottelumenettelyn avulla. Näin syntyy sosiaalista luottamuspääomaa vastaisen varalle. Henkilöstön välitöntä osallistumista ja vuorovaikutteista johtamista edistetään erityisesti kehityskeskustelujen avulla. Työpaikkakokoukset ovat tärkeä osa työyhteisön osallistumisjärjestelmää.

● Muutosvalmiuden kehittäminen ja sen mieltäminen osaksi nykypäivän työyhteisöjen valmiuksia auttaa henkilöstöstrategian toteuttamista. Muutos prosessina tulisi tehdä jokaiselle ymmärrettäväksi. Muutoksia, niistä syntyviä hyötyjä ja uhkia pitäisi käsitellä monipuolisesti ja ajoissa, jotta muutosten toteuttaminen ei hidastuisi inhimillisen muutosvastarinnan takia.

Työssä jaksamisen ohjelma (2003)

Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä

- Internetissä: www.mol.fi/jaksamisohjelma > tutkimukset

Kunnallinen työmarkkinalaitos

Henkilöstöstrategia tukee hyvää henkilöstöpolitiikkaa -esite

- Internetissä: www.kuntatyonantajat.fi

Kuntatyönantaja 5/2002

Henkilöstöstrategia – näin me sen teimme

- Internetissä: www.kuntatyonantajat.fi > Kuntatyönantaja

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2002)

Viestimme välittömästi -opas

- Saatavissa Kuntaliiton verkkokirjakaupassa: www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Työhyvinvoinnin edistäminen osaksi kuntien arkea

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiva johtaminen vaikuttaa organisaatioiden tuloksellisuuteen. Kunnat voivat vahvistaa ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi Kuntatyö kunnossa -ohjelman periaatteiden ja mallien avulla.

- Henkilöstön jaksamiseen panostaminen näkyy tutkimusten mukaan tuottavuuden kasvuna, henkilöstömenojen alenemisenä ja säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. Henkilöstön terveys ja motivoituneisuus on tärkeää myös palvelujen vaikuttavuuden kannalta. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee vastaamaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin.
- Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, mm. työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, riittävä osaaminen ja työn organisointi. Työhyvinvoinnin keskeisiä kehittämisalueita ovat:
 - johtaminen,
 - työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen,
 - osaamisen kehittäminen,
 - työn ja työympäristön kehittäminen sekä
 - yksilön terveyden ja voimavarojen edistäminen.

Kehittämisperiaatteet

- Työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa on kiteytynyt muutamia keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämisen periaatteita.

Johdon sitoutuminen

- Tutkimustulokset kertovat, että kunnan virkamies- ja luottamushenkilöjohdon sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseen on onnistumisen edellytys. Mitä sitoutuneempaa kunnan johto on, sitä korkeatasoisemmin ja mittavammin kunnassa edistetään työhyvinvointia.

Kokonaisvaltaisuus ja suunnitelmallisuus

- Työhyvinvointia edistetään kunnissa usein erilaisilla kampanjoilla. Jokainen erillinen toimenpide ja kampanja on sinällään arvokas, mutta parhaaseen tulokseen päästään suunnitelmallisella ja kokonaisvaltaisella toiminnalla.

- Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tarvitaan tietoa henkilöstön ja työyhteisön tarpeista ja tilanteesta. Selvitysten olisi hyvä koskea mm. työprosesseja, työturvallisuutta, henkilöstön työkykyä ja työyhteisöjen toimivuutta. Selvityksistä saatavan tiedon nojalla tulisi luoda työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat sekä organisaatio- että työyhteisötasolle. Suunnitelmien tulisi kattaa kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet, ja niissä pitäisi määritellä myös kehittämisen tavoitteet ja aikataulut.

- Työhyvinvointia edistävän toiminnan vaikuttavuutta tulisi arvioida järjestelmällisesti erilaisilla yksittäisillä menetelmillä ja mittareilla, työtyytyväisyyskyselyillä tai työilmapiirikartoituksilla. Laajempien kartoitusten tulokset on hyvä koota henkilöstöraporteiksi.

- Työhyvinvoinnin kehittäminen perustuu kunnan strategioihin, erityisesti henkilöstöstrategiaan. Strategioiden toteuttamiseen tulee varata riittävä rahoitus ja työaika. Joihinkin hankkeisiin kunnat voivat hakea ulkopuolista rahoitusta. Vakiintunut kehittämistyö olisi hyvä rahoittaa osana normaalia toimintaa. Tämä edellyttää kunnilta selkeitä poliittisia linjauksia.

- Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii laaja-alaista yhteistyötä. Moniammatillinen työryhmä (johto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojelu) pystyy parhaiten näkemään kokonaistilanteen ja suunnittelemaan toimintaa. Työryhmä voidaan perustaa erityisesti kehittämistoimintaa varten, mutta myös olemassa olevat työryhmät, kuten yhteistoimintaryhmä voi vastata työhyvinvoinnin kehittämisestä ja organisoimisesta.

- Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy henkilöstön runsaana osallistumisena. Työelämän kehittämishankkeet ja työhyvinvoinnin edistäminen edellyttävät yhteistyötä henkilöstön kanssa. Välitön ja edustuksellinen yhteistoiminta sitouttaa henkilöstön yhteiseen toimintaan.

Riittävät resurssit

Moniammatillinen työryhmä

Henkilöstön osallistuminen ja viestintä

- Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen vaatii myös avointa, tehokasta ja jatkuvaa viestintää. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista ja suunnitelmallista. Erityisen tärkeää se on toiminnan käynnistysvaiheessa, sillä riittävät tiedot tavoitteista ja toimintatavoista lisäävät kiinnostusta työelämän kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla -opas

- Internetissä: www.keva.fi/kuntatyokunnossa

Työssä jaksamisen ohjelma (2002)

Henkilöstötilinpäätös työkykyä ylläpitävän toiminnan työvälineenä kuntasektorilla

- Internetissä: www.mol.fi/jaksamisohjelma > tutkimukset

Kuntatyö kunnossa -ohjelma

- Lisätietoja Kuntatyö kunnossa -ohjelman työhyvinvoinnin kehittämisen mallista, menetelmistä, kunnissa kehitetyistä hyvistä käytännöistä ja koulutuksesta on Kuntatyö kunnossa -ohjelman internet-sivuilla: www.keva.fi/kuntatyokunnossa

Kannustavat palkkausjärjestelmät käyttöön

Kunta-alan palkkausjärjestelmä on perusteiltaan joustava ja kannustava. Ongelmana on kannustavien palkkauselementtien, kuten henkilökohtaisten lisien ja tulospalkkioiden vähäinen käyttö. Vuonna 2001 tulospalkkauksen piirissä oli Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kyselyn mukaan 5 prosenttia kuntien henkilöstöstä. Kuntahenkilöstön palkkauksessa tulisi kasvattaa henkilökohtaisten lisien ja tulospalkkioiden osuutta.

- Oikeudenmukaiseksi koettu palkkapolitiikka on keskeinen työnantajan menestystekijä. Kunta-alan palkkausjärjestelmän tulee tukea ja edistää kuntien toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyvin työsuorituksiin sekä pitää kunta-alan palkat kilpailukykyisinä.
- Palkka on merkittävä kannustin yksilölle. Se vaikuttaa sekä tapaan tehdä työtä että halukkuuteen kehittää osaamista. Palkka kannustaa hakeutumaan työhön sekä pysymään siinä. Palkkausjärjestelmän pitäisi tukea tulostavoitteiden saavuttamista. Samalla sen tulisi myös motivoida henkilöstöä kehittymään tuloksentekijöinä.
- Palkkaus kannustaa työntekijää vain silloin, kun työntekijä kokee, että hänen palkkassaan otetaan huomioon oikeudenmukaisesti sekä työn vaativuus että hänen ammatinhallintansa, pätevyytensä ja suoritustasonsa.
- Kunta-alan palkkausjärjestelmä perustuu oikeudenmukaisuutta tukeviin kriteereihin:
 - työn vaativuuden mukaan maksettavaan tehtäväkohtaiseen palkanosaan,
 - henkilökohtaisen ammatinhallinnan ja työtulosten perusteella maksettavaan henkilökohtaiseen lisään sekä
 - organisaation tuloksellisuuden perusteella maksettavaan tulospalkkioon.

● Palkkapolitiikan kokeminen oikeudenmukaiseksi edellyttää, että työn vaativuutta, henkilökohtaista pätevyyttä ja tuloksia arvioidaan mahdollisimman selkeillä ja kaikkien työntekijöiden tiedossa olevilla kriteereillä.

● Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon

- työn edellyttämä osaaminen,
- työn vaikutukset ja vastuu,
- työn edellyttämät yhteistyötaidot sekä
- työolosuhteet.

● Henkilökohtaisten lisien perusteena on henkilökohtainen osaaminen ja työtulokset eli toivottu työkäyttäytyminen. Henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan kunnan tuloksellisuuden arvioinnin ulottuvuuksien sekä palvelutuotannon tavoitteiden näkökulmasta.

● Suorituksia ja työn tuloksia arvioidaan kehityskeskusteluissa. Keskustelun perusteella tehtyjen johtopäätösten tulisi näkyä henkilöstön kehittämistoimina henkilöstöstrategiassa ja henkilökohtaisissa kehittämis- ja koulutussuunnitelmissa.

● Kunta-alan henkilöstön palkkauksessa tulisi kasvattaa henkilökohtaisen palkitsemisen osuutta. Myös tulospalkkioiden käyttöönottoa pitäisi lisätä tuloksellisuuden arvioinnin kehittämisen myötä.

● Palkkausjärjestelmän tulee olla yhtenäinen kokonaisuus, jonka osat täydentävät toisiaan. Henkilökohtaisen palkanosan ja tulospalkkioiden käyttö on hyödyllistä ja motivoivaa vain siinä tapauksessa, että työn vaativuuden perusteella määriteltä palkanosa on perusteiltaan kunnossa.

● Hyvä esimiestyö – lähiesimiehen toiminta – on merkittävä kannustustekijä. Työntekijöiden arvostus sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu ovat avainasemassa. Tarvitaan myös

hyvät työskentelyolosuhteet, hyvä työilmapiiri ja toimiva organisaatio oikein muotoiltuine toineen. Työnantajan tulee huomioida palkkauksessa myös työntekijän kehityskyky ja uusiutuminen työssään.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2001)

Kunta-alan palkkausjärjestelmä uudistuu

● Internetissä: www.kuntatyönantajat.fi

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2002)

Paikallinen sopiminen kunta-alalla – opas kunnallisille esimiehille (2002)

● Saatavissa Kuntaliiton verkkokirjakaupasta:
www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003)

Kunnallisen esimiehen työsuhteopas

● Saatavissa Kuntaliiton verkkokirjakaupasta:
www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Kunnallinen työmarkkinalaitos (1997)

Työn vaativuuden arviointi kunta-alalla

● Saatavissa Kuntaliiton verkkokirjakaupasta:
www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Kuntatyönantaja 1/2002

Palkkaus uudistuu – näin me sen teimme

● Internetissä:
www.kuntatyönantajat.fi > Kuntatyönantaja

Kuntatyönantaja 2/2002

Tulospalkkaus – näin me sen teimme

● Internetissä:
www.kuntatyönantajat.fi > Kuntatyönantaja

Rekrytointimenetelmät 2000-luvulle

Uuden työntekijän palkkaaminen on suuri investointi, joka kannattaa tehdä harkitusti ja tehokkaasti. Jo pelkkä hakumenettely maksaa. Kuntien tulee siirtää rekrytointiprosessin painopistettä varsinaista haku- ja valintaprosessia edeltäviin toimiin sekä harkita huolellisesti, minkälaista osaamista kunta tarvitsee jatkossa. Kuntien tulee myös ottaa uudet rekrytointimallit ja -tavat ennakkoloulttomasti käyttöön.

- Kunnat joutuvat rekrytoimaan lähivuosina valtavan määrän uutta henkilöstä. Vaihtuuhan kunta-alan henkilöstöstä seuraavan kymmenen vuoden aikana noin kolmannes. Rekrytoinnin onnistuminen edellyttää sitä, että kunta-ala vahvistaa järjestelmällisesti kilpailukykyään työmarkkinoilla. Viestiminen hyvän ja vakaan työnantajan ominaisuuksista kannattaa aloittaa ajoissa. Onnistuneet rekrytointimenetelmät tukevat osaltaan kuntatyöntekijän mainetta.

- Rekrytointi voidaan kuvata prosessiksi. Ei ole useinkaan tarkoituksenmukaista, että kunnat täyttävät vaikkapa eläkkeelle jäämisen vuoksi auki tulleen työpaikan entisellä konseptilla. Rekrytointitarve, henkilöstön määrä ja laatu tulee aina harkita huolella.

- Kunnan visio, palvelutuotannon strategia, kilpailuttamisen periaateasiakirja ym. määrittelevät pitkällä tähtäimellä kunnan rekrytoinnin suunnan. Työn vaativuuden arviointi antaa lisäksi aiempaa selkeämmän kuvan työn sisällöistä. Uuden tiedon perusteella töitä voidaan usein yhdistellä kunnan sisällä tarkoituksenmukaisemmiksi kokonaisuuksiksi – unohtamatta myöskään kuntien välisen yhteistyön mahdollisuutta palvelujen tuottamisessa.

- Uuden henkilöstön rekrytoinnin, palvelujen mahdollisen ulkoistamisen ja muiden vaihtoehtojen lisäksi on hyvä muistaa myös ikääntyvien kuntatyöntekijöiden voimavarat ja osaaminen. Uuden osaamisen ja vanhan kokemuksen yhdistämisestä syntyy arvokasta pääomaa.

- Työvoimakilpailun kiristytessä etulyöntiasemassa ovat työnantajat, jotka ovat tietoisesti kehittäneet maahanmuuttajien rekrytointia ja kieliopetusta. Kuntapalveluissa tulee jatkossa yhä useammin eteen tilanteita, joissa kasvava monikulttuurinen asiakaskunta tarvitsee omaan kieleensä ja kulttuuritaustaansa nojaavaa palveluosaamista. Työyhteisöjen valmentaminen ottamaan vastaan eri kulttuureista tulevia työtovereita on tärkeää.

- Kuntatyöntekijöiden kannattaa korostaa rekrytoinneissa kunta-alan vahvuutena pidettyä palvelusuhteiden pysyvyyttä. Uudet työntekijät tulisi palkata pysyviin palvelussuhteisiin, mikäli se taloudellisesti suinkin on mahdollista. Määräaikaisilla palvelusuhteilla tulisi olla lakiin perustuva syy. On kuitenkin selvää, että kunta-alan naisvaltaisuudesta johtuvat erilaiset perhevapaat aiheuttavat jatkossakin sijaisten tarvetta.

- Uutta henkilöstöä valittaessa pitäisi määritellä huolella rekrytoinnin kriittiset menestystekijät, kuten kelpoisuus ja osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä sopivuus organisaatioon. Kunta-alan palvelutehtävissä korostuvat tiedollisen pätevyyden lisäksi henkilöstön vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.

Kuntatyö 2010 -projekti tuottaa kevään 2003 aikana kuntien rekrytointioppaan, jota täydentää syksyn 2003 aikana Kuntakoulutuksen rekrytointikoulutus.

- Tiedot oppaasta ja koulutuksesta tulevat Internetiin: www.kuntaliitto.fi/kuntatyö2010

Kunnallinen työmarkkinalaitos

Kunta-alan työmarkkinat (internet-sivusto)

www.kuntatyöantajat.fi

Palvelujen tuloksellisuuden arviointi käyntiin

Kunnallisten palvelujen arviointi on monesti jäänyt vain taloudellisiin tunnuslukuihin. Se ei ole toiminut johtamisjärjestelmään kytkeytyvänä palautejärjestelmänä. Kunnallisten palvelujen tuloksellisuutta tulee arvioida kokonaisvaltaisesti niin, että otetaan huomioon myös henkilöstön ja työelämän laadun merkitys tulokselliselle toiminnalle.

- Kunnallisten palvelujen tuottaminen mahdollisimman tuloksellisesti on sekä kuntien että koko kansantalouden edun mukaista. Hyvin toimivat julkiset palvelut ovat perusta kansalaisten hyvinvoinnille, yritysten menestymiselle sekä kansalliselle ja kansainväliselle kilpailukyvyllä.
- Palvelujen tuloksellisuuden kehittäminen edellyttää toimivaa tuloksellisuuden arviointia. Tuloksellisuuden arviointi tukee strategista johtamista, organisaation oppimista ja palvelujen kehittämistä. Tehdäänkö oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeilla resursseilla?
- Kunta-alan työmarkkinajärjestöt ovat antaneet yhdessä tuloksellisuuden arviointia koskevan suosituksen. Suositus täsmentää arvioinnissa käytettäviä käsitteitä ja esittää niitä pelkistetysti kuvaavan mallin. Kunnat ja kuntayhtymät voivat kehittää suosituksen avulla omiin olosuhteisiinsa soveltuvan tuloksellisuuden arvioinnin järjestelmän.
- Suosituksen lähtökohta on tasapainotettuun mittaristoon (BSC, Balanced Scorecard) perustuva tuloksellisuuden kokonaisarviointi. Suositus korostaa henkilöstön ja työelämän laadun merkitystä tulokselliselle toiminnalle. Tasapainotetun mittaamisen malli ottaa huomioon neljä tuloksellisuuden osatekijää:
 - palvelujen kustannusvaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus
 - palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus ja palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö
 - tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus
 - henkilöstön aikaansaamiskyky, esimerkiksi osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, motivaatio ja työkyky

- Kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden arvioinnin menetelmiä ja malleja kehitetään korkeakoulujen, kuntien, kuntayhtymien ja seutukuntien yhteisessä tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa (KARTUKE) vuosina 2002-2004. Tutkimussuunnitelmaan kuuluva tuloksellisuusverkosto pyrkii kehittämään tuloksellisuuden arvioinnin henkilöstöjohtamisen toiminnoksi. Se edistää samalla kuntien toimintaympäristöön muokatun tasapainotetun mittariston käyttöönottoa.

- Tuloksellisuusverkosto on avoin verkosto. Tutkimuskunnissa kehitettäviä tuloksellisuusarvioinnin malleja voivat soveltaa kaikki Suomen kunnat ja kuntayhtymät. Tuloksellisuusverkoston voi liittyä milloin tahansa hankeajankautana 2002-2004.

- Tutkimus on paljastanut, että menestyvillä työorganisaatioilla on samankaltaisia ominaisuuksia:

- palvelussuhdeturvan takaaminen
- korkeat laatuvaatimukset rekrytoinnille
- itseään johtavat tiimit ja hajautettu päätöksenteko
- suhteellisen hyvätasoinen, koko organisaation tuloksellisuuskehitykseen sidottu palkkaus
- laaja-alainen henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen
- tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen nojaava organisaatiokulttuuri
- laaja tiedonkulku erityisesti organisaation suorituksista, tuloksellisuudesta ja taloudesta

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2000)

Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus (yleiskirje 15/2000)

- Internetissä: www.kuntatyonantajat.fi

Ismo Lumijärvi (2000)

Tasapainotetun mittariston malli ja tuloksellisuusarviointi

- Saatavissa Työturvallisuuskeskuksen julkaisumyynnistä

Tuloksellisuusverkosto (KARTUKE)

- Lisätietoa internetissä: www.kuntatyonantajat.fi

Kunta on hyvä työnantaja!

Kunnan työnantajamaine on tärkeä kilpailutekijä tulevassa työvoimakilpailussa. Kuntien tulisi tunnistaa ja kehittää omia vahvuuksiaan työnantajina. Näistä pitäisi myös osata kertoa mm. nuorille ja tiedotusvälineille.

- Työnantajamaineen kohentaminen edellyttää valintojen tekemistä. Kuntien on mietittävä, mitkä ovat niiden vahvuuksia ja vetovoimatekijöitä työnantajina. Vahvuuksista tulee viestiä kaikille keskeisille sidosryhmille, niin kunnan omille työntekijöille, nuorille kuin tiedotusvälineillekin.
- Työnantajamainetta kannattaa tukea suunnitelmallisen viestinnän ja markkinoinnin avulla. Viestinnän ja markkinoinnin on oltava uskottavaa ja sopusoinnussa todellisuuden kanssa, muuten se voi kääntyä itseään vastaan. Yhteiset, kunnan strategiaan pohjaavat perusviestit ja yhtenäinen visuaalinen ilme vahvistavat kunnan sanomaa.
- Viestintä ja markkinointi on osa kaikkea kunnan toimintaa ja jokaisen kunnan työntekijän arkityötä. Koko kuntaorganisaatio tulisi sitouttaa kunnan perusviesteihin sekä viestintä- ja markkinointisuunnitelmaan. Tyytyväinen ja omasta työstään ylpeä työntekijä on tehokkain ja uskottavin kuntatyön markkinoija.
- Mediajulkisuus on keskeistä kunnan maineen kannalta. Kunnan tulisi tuntea tiedotusvälineiden toimintatavat ja palvella niitä aktiivisesti. Omia näkemyksiä ja kehittämistoimia kannattaa tuoda esille myös oma-aloitteisesti ja päästä näin keskustelun avaajaksi.
- Nuoret eivät selvitysten mukaan tunne erityistä kiinnostusta työskentelyyn julkisella sektorilla. Edellytykset kuntatyön veto-voiman lisäämiselle ja markkinoinnille ovat kuitenkin hyvät. Monet nuoret ovat kiinnostuneita opetus- ja hoiva-alan amma-teista. Nuoret pitävät esimerkiksi kouluja, päiväkoteja ja sairaaloita mielenkiintoisina työpaikkoina. Yhteiskuntavastuu on tutki-

musten mukaan nouseva trendi: yhä useampi nuori arvostaa lähiyhteisön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kehittämiseksi tehtävää työtä.

- Nyt tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jotka tutustuttavat ja kiinnittävät nuoria kunta-alan töihin. Kuntien tulisi aloittaa tiivis yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa. Kuntatyön tutuksi tekeminen tulisi aloittaa jo peruskoulusta, eli työhön tulisi mahdollisuuksien mukaan valjastaa myös kaikki opintojenohjaajat ja opettajat.
- Kuntatyöpaikkojen olisi tärkeää hyödyntää mm. kesätyön, ammatillisen koulutuksen työssäoppimisen jakson, peruskoulu-laisten työelämään tutustumisen (TET) sekä oppisopimuskoulutuksen tuomia mahdollisuuksia tutustuttaa ja sitouttaa nuoret kuntatyöhön. Tutkintoihin liittyviin loppu- tai päättötöihin on annettava aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia myös kunta-sektorilla. Kesätyö tai työharjoittelu on nuorelle usein portti tulevaan työpaikkaan. Kokemukset teollisuustyöstä ovat lisänneet tutkimusten mukaan alan houkuttelevuutta nuorten silmissä.
- Nuorten työelämäjaksojen sisältö ja kokonaisuus tulisi suunnitella niin mielenkiintoiseksi ja täysipainoiseksi, että nuorille jää myönteisiä mielikuvia kunta-alan töistä. Nuoren tulisi tuntea, että hänet on haluttu kesätyöhön tai työharjoitteluun. Työssä-oppimisjakso ei ole kunnalle uhraus vaan sijoitus tulevaisuuteen.

Kuntatyö 2010-projekti tuottaa internetiin kuntatyön esittelyaineistoa vuoden 2003 aikana.

- Tieto aineistosta tulee internetiin:
www.kuntaliitto.fi/kuntatyo2010

Suomen Kuntaliitto (2001)

Kunnan viestintä

- Internetissä: www.kuntaliitto.fi/kuntatyo2010