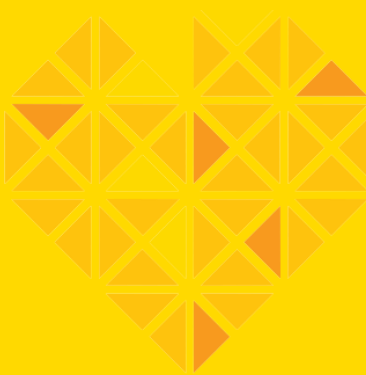




Vaasan yliopisto University of Vaasa

Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella

– tutkimushankkeen ensimmäisten tulosten esittelyä

Kuntatalo 1.11.2017, Helsinki



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

ARTTU2 
Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet



HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KUNTOKARTOITUS

Mukana 36 kaupunkia ja kuntaa

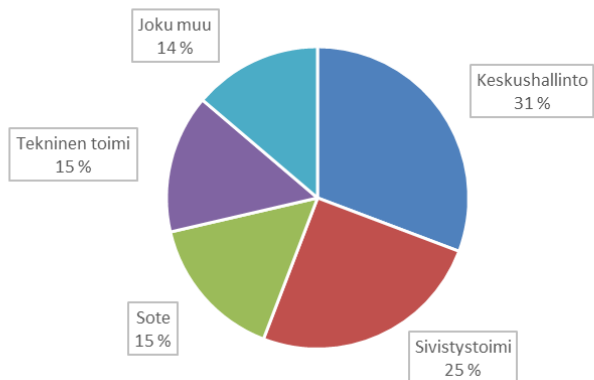
Vastausprosentti 88,18

N = 276

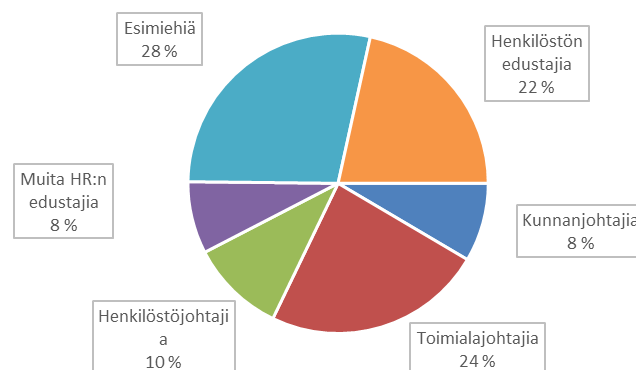
- Kaupungin- ja kunnanjohtajia 23
- Toimialajohtajia 64
- HR-ammattilaisia 51
- Esimiehiä 77
- Henkilöstön edustajia 61

Vastaajien taustatiedot

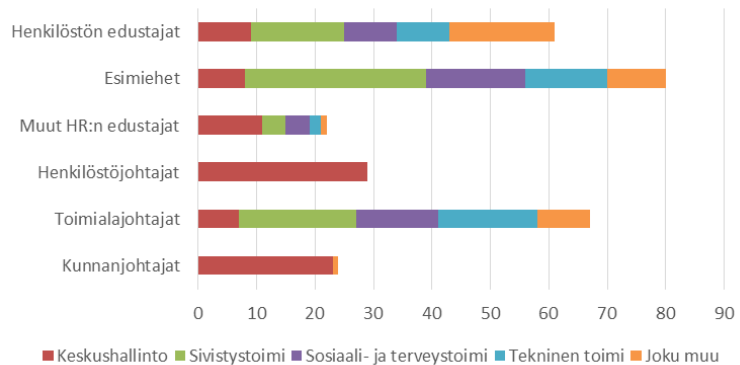
Toimialajakauma



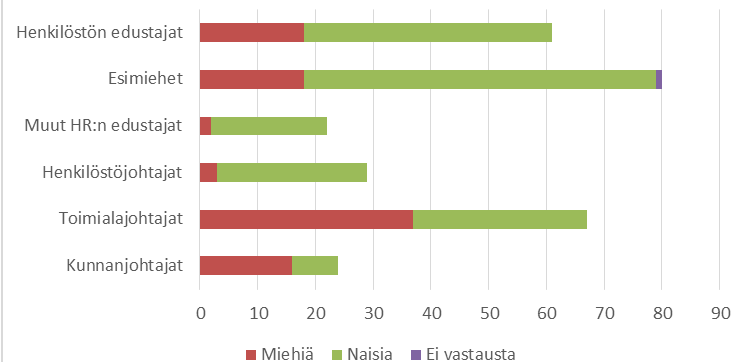
Vastaajat titteleittäin



Toimialajakauma titteleittäin



Sukupuolijakauma titteleittäin





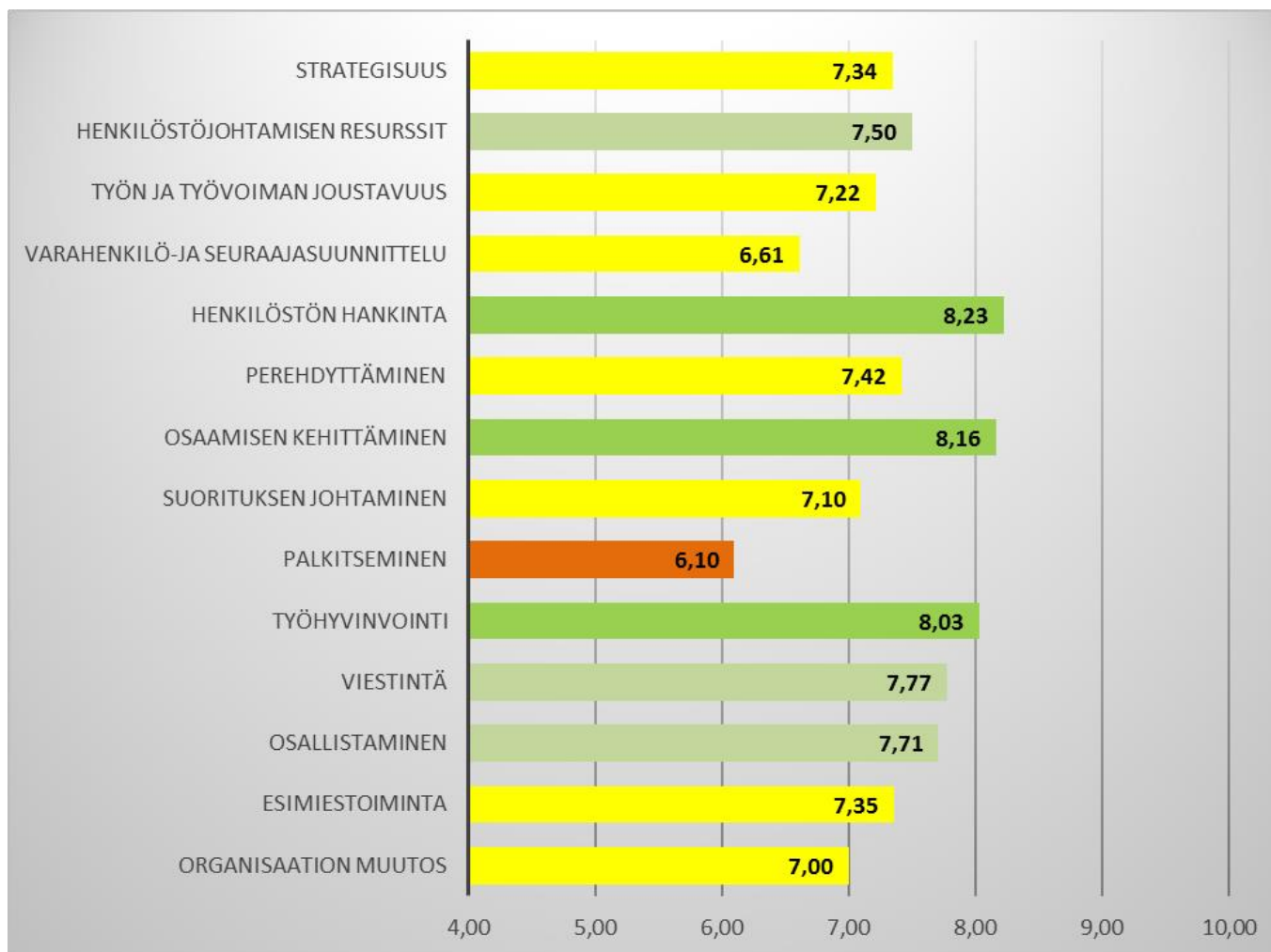
Mitä tutkimme?

Tutkimuksen päämääränä on selvittää, mitä kuntien henkilöstöjohtamisessa tulisi kehittää, jotta ne pystyisivät vastaamaan toimintaympäristön muutokseen?

Siksi kysymme:

- *Millaisena henkilöstöjohtaminen näyttäytyy kuntien johtamisessa?*
- *Mikä on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteutustapa ja laatu kunnissa?*
- *Minkälaisia henkilöstöjohtamisen kehitystarpeita kunnissa nähdään erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta?*

Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tila

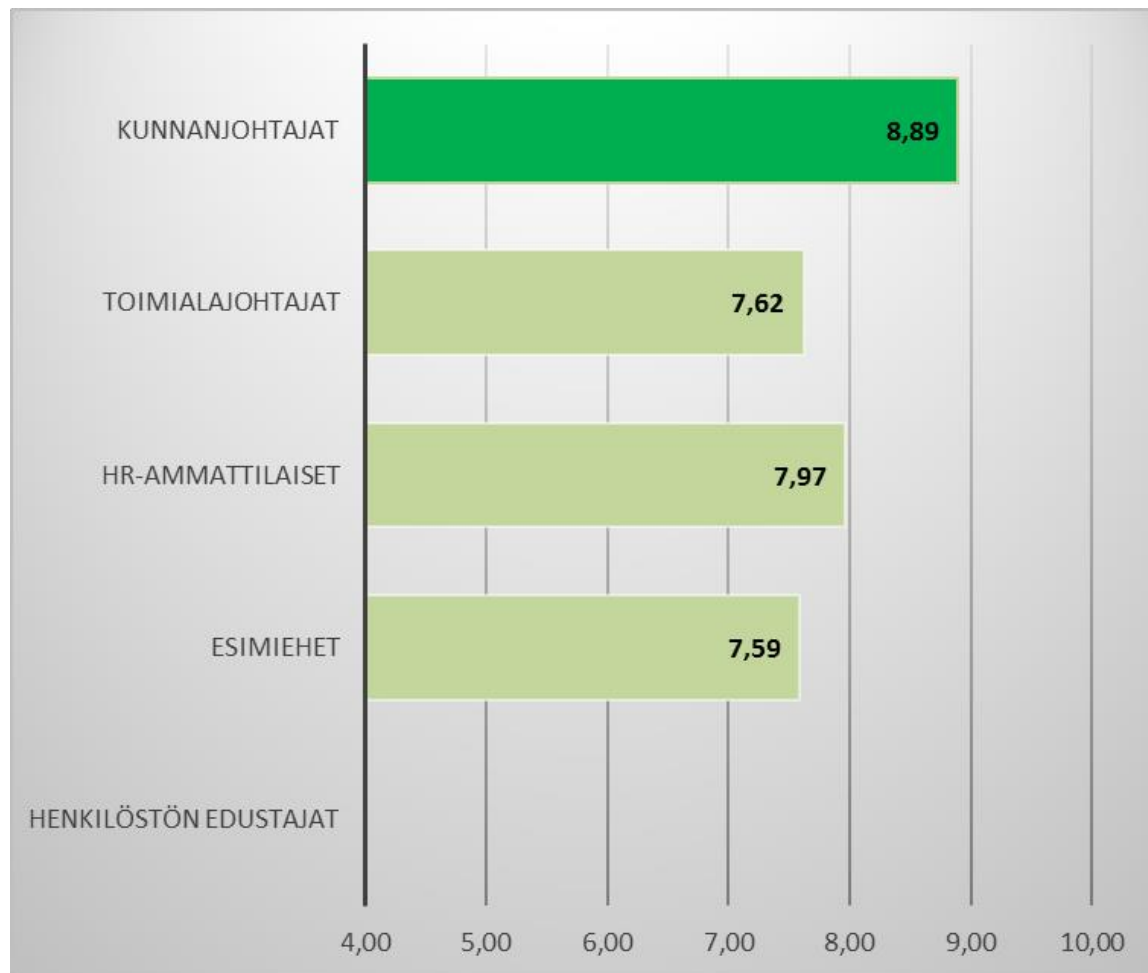


Kyselytulokset





Henkilöstöjohtamisen strategisuus

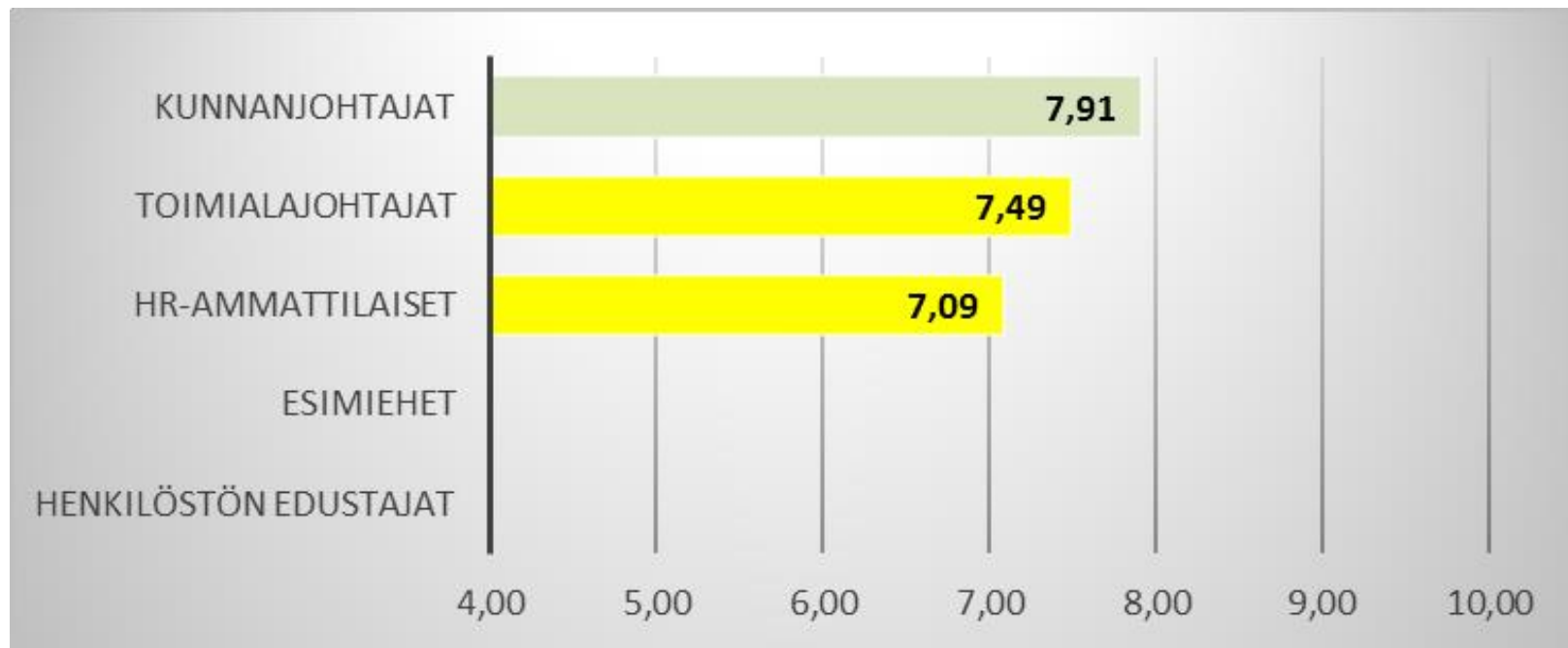


Kyselytulokset





Henkilöstöjohtamisen resurssit

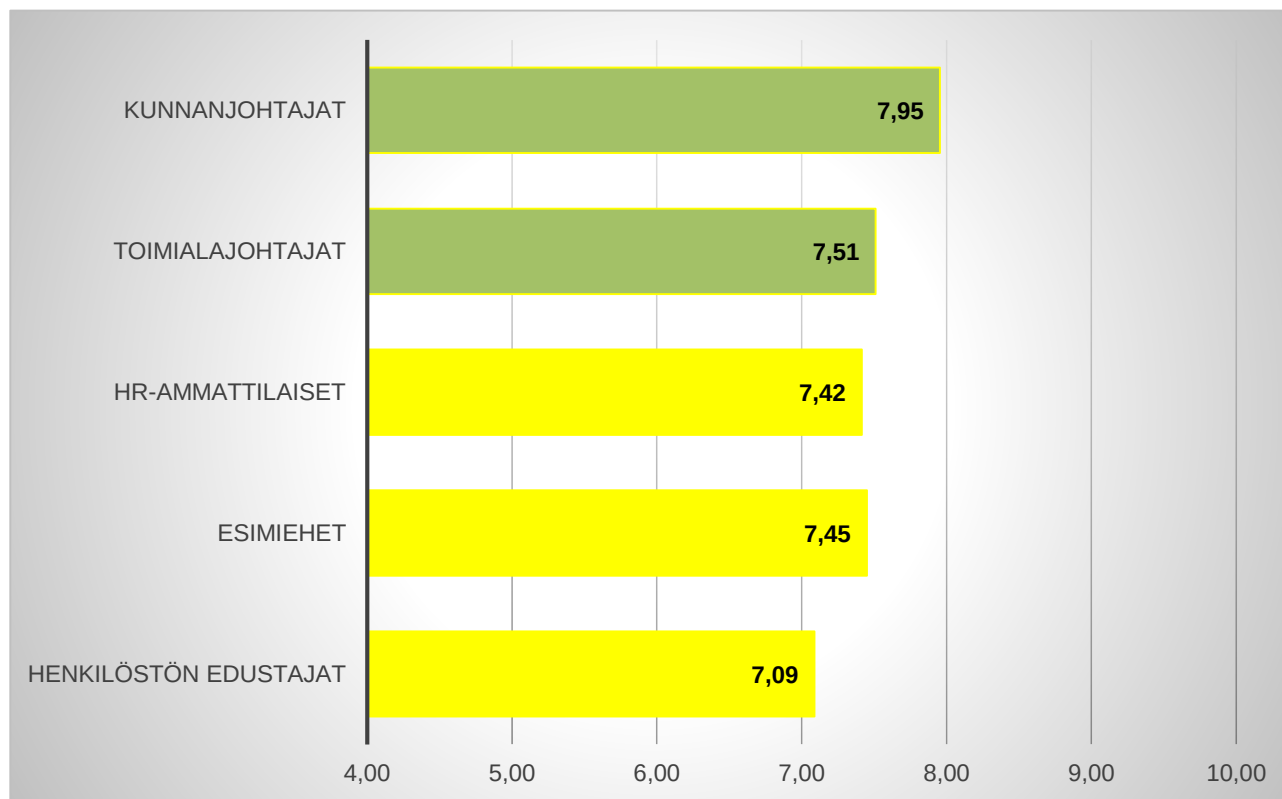


Kyselytulokset





Suorituksen johtaminen

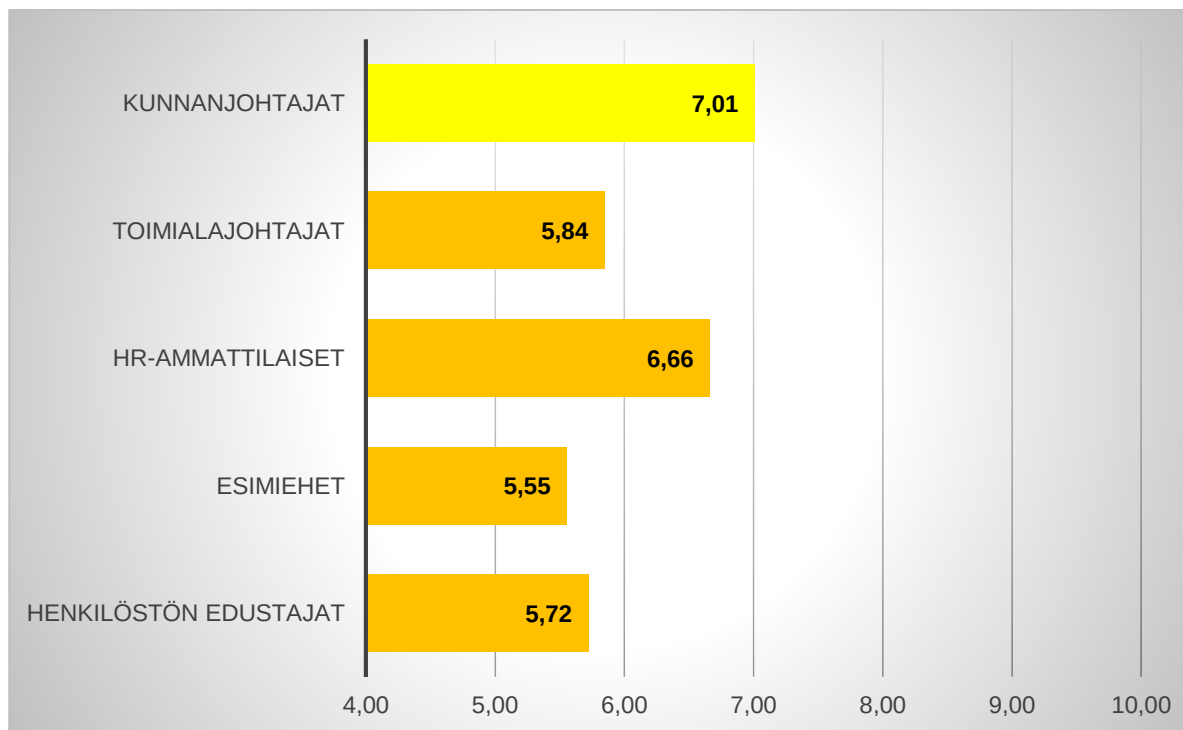


Kyselytulokset





Palkitseminen

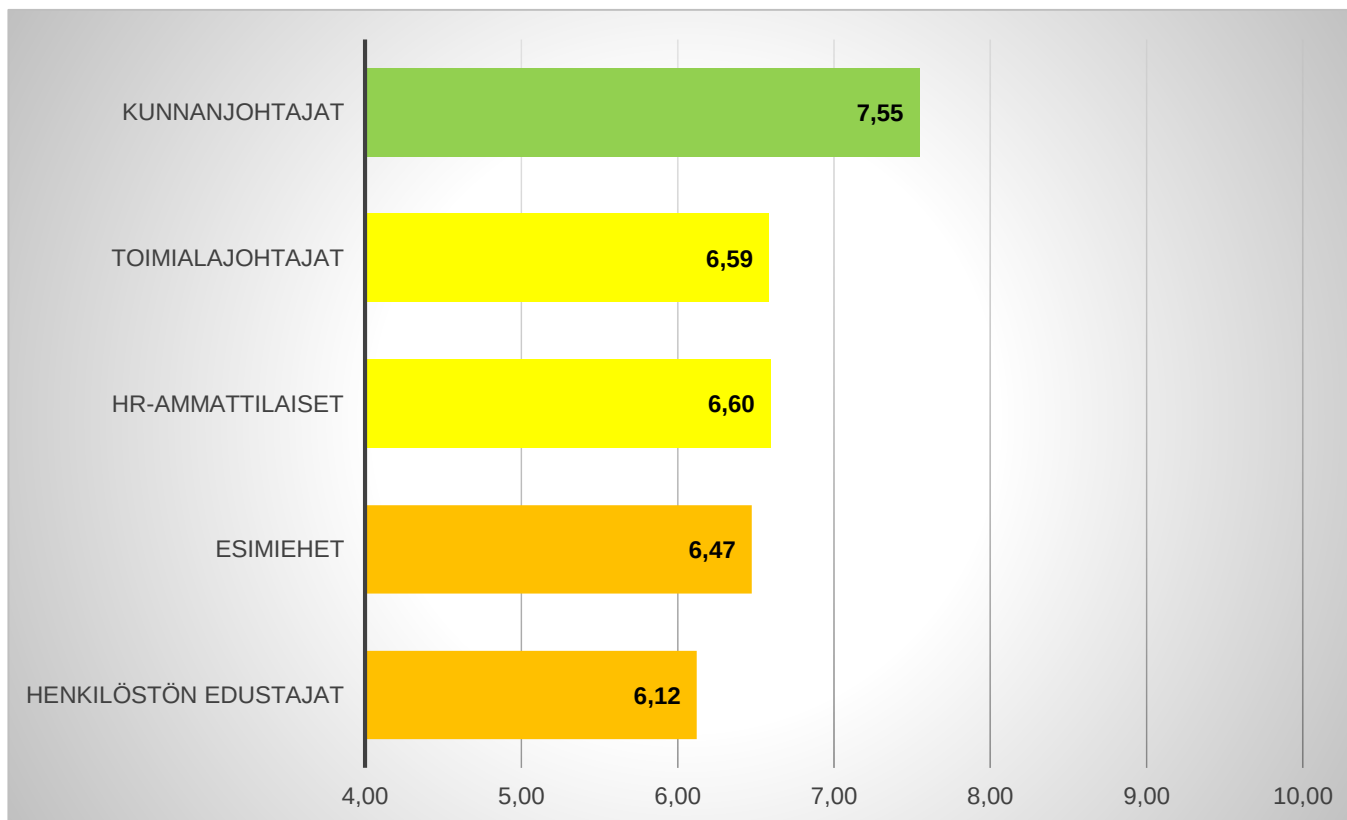


Kyselytulokset





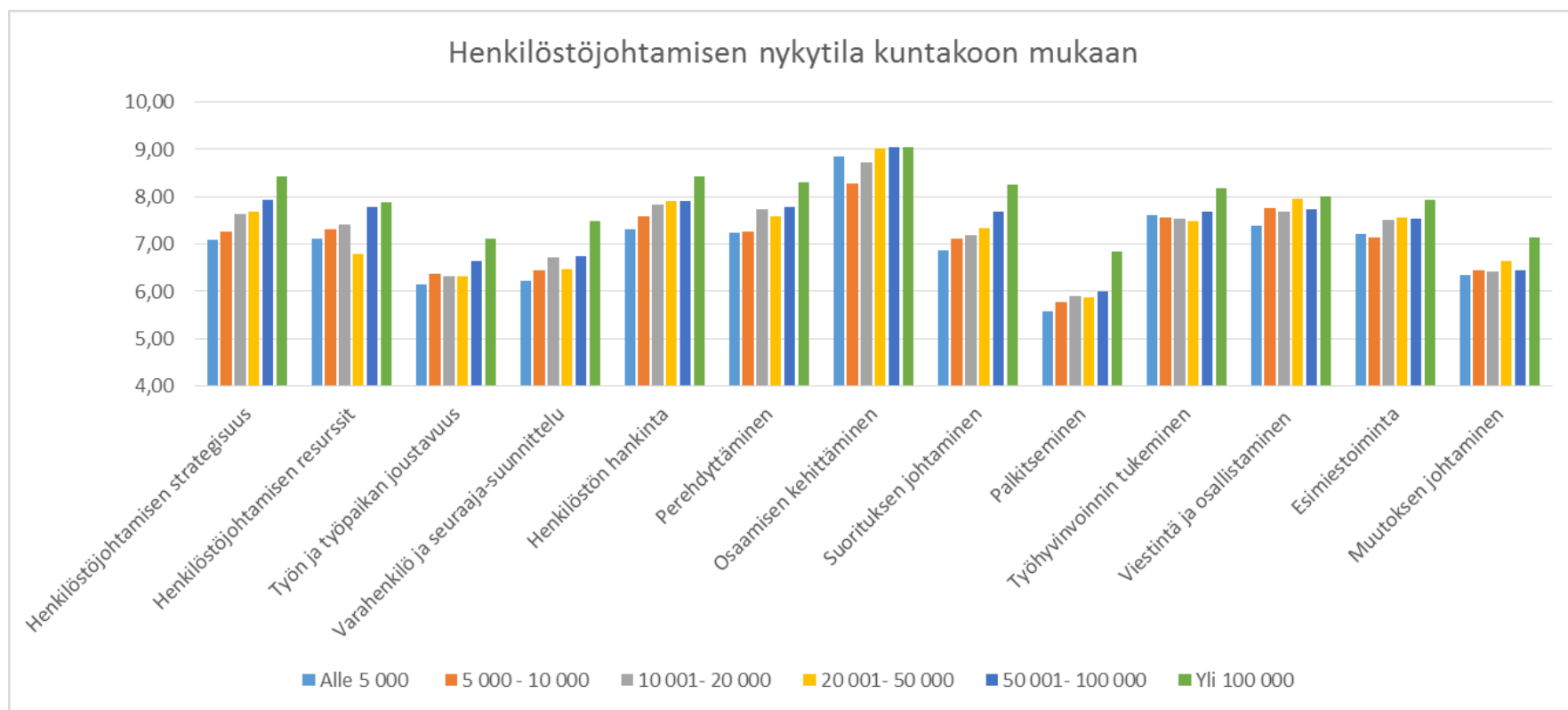
Muutoksen johtaminen



Kyselytulokset

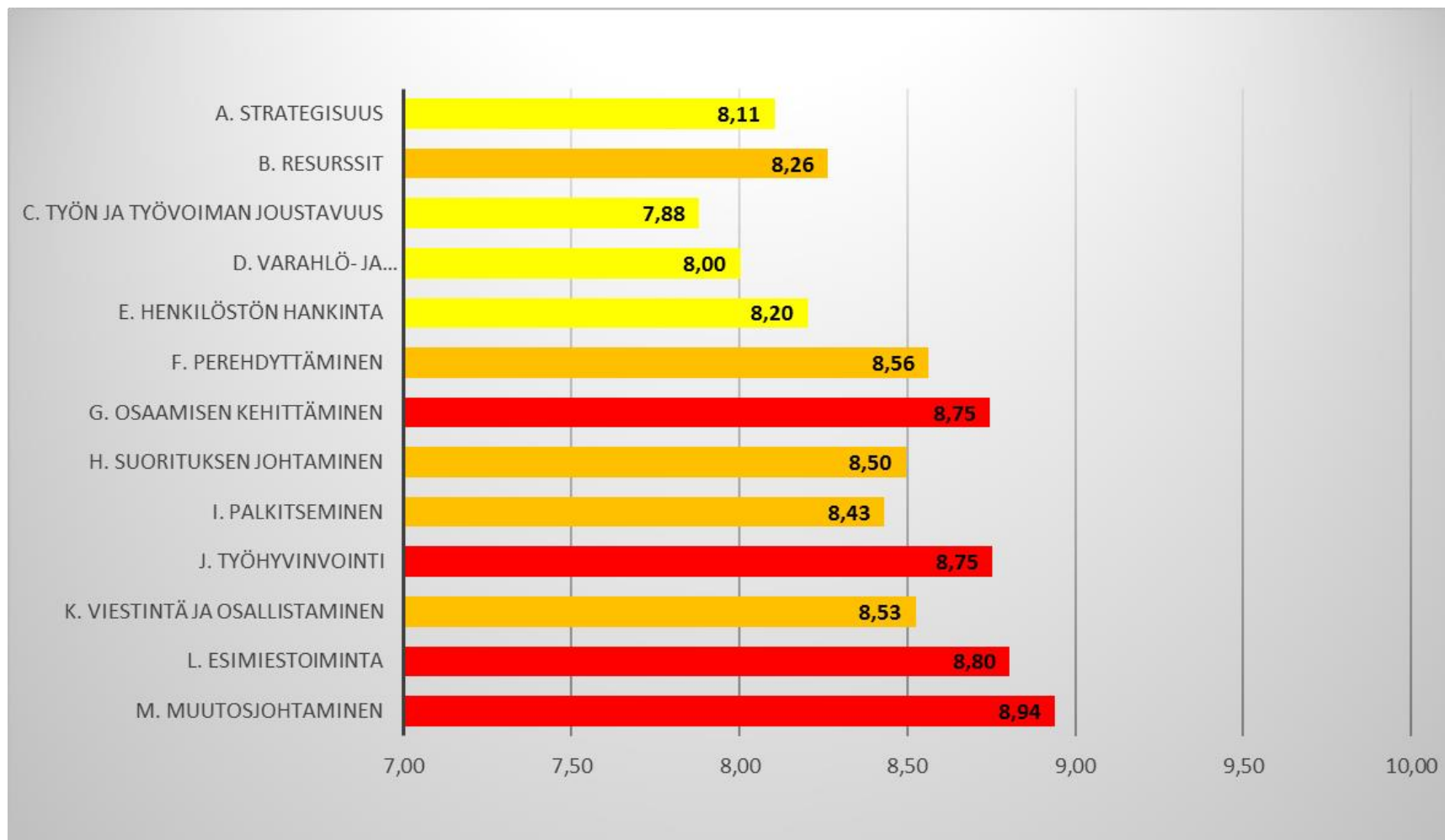


Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus





Kehittämistarpeet



Esimerkkejä kehitysehdotuksista

■ Esimiestyön kehittäminen

- ▶ Esimiestyön tavoitteiden ja sisällön määrittely
- ▶ Esimiestyön kehittäminen valmentavaan suuntaan
- ▶ Säännölliset esimiesfoorumit; hyvien käytäntöjen jakaminen, esimiestyön vertaistuen kehittäminen

■ Henkilöstöjohtamisen strateginen kehittäminen

- ▶ Henkilöstöstrategian päivittäminen kunnan strategisten linjausten mukaisiksi
- ▶ Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden selkiyttäminen ja seuranta
- ▶ Henkilöstöstrategian muodostaminen, dokumentointi ja jalkauttaminen

■ Suorituksen johtaminen

- ▶ Kehityskeskustelukäytäntöjen vakiinnuttaminen
- ▶ Palautteen antaminen ja käsittely
- ▶ Keskustelukäytäntöjen ja dokumentoinnin yhdistäminen

■ Palkitsemisen kehittäminen

- ▶ Suoriutumiseen perustuvan palkitsemisen kehittäminen
- ▶ Tulospalkkioiden lisäksi kaivataan myös aineettoman palkitsemisen kehittämistä. Eli positiivista palautetta, kiitosta ja tunnustusta

■ HR - funktion kehittäminen

- ▶ HRM-funktion roolin ja resurssien pohtiminen
- ▶ HR-käytäntöjen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen toimialojen kesken

■ Työn ja työvoiman joustavuustekijöiden kehittäminen

- ▶ Etätyön mahdollistaminen ja puitteiden kehittäminen
- ▶ Henkilöstösuunnittelun terävöittäminen myös avainhenkilöiden seuraajasuunnitteluun

■ Perehdyttämisen kehittäminen

- ▶ Kattavan perehdytysohjelman kehittäminen ja jalkauttaminen

■ Osaamisen kehittäminen

- ▶ Osaamiskartoitusten käyttöönotto
- ▶ Mentorointijärjestelmän kehittäminen
- ▶ Systemaattinen osaamisen siirto

■ Työhyvinvointi

- ▶ Työhyvinvoinnin varmistaminen myös tulevaisuudessa
 - ▼ Fyysisten tekijöiden lisäksi huomio erityisesti myös psykososiaalisin tekijöihin
- ▶ Työhyvinvointia tukevien käytäntöjen jatkokehittäminen



Yhteenveto henkilöstöjohtamisen tilasta

- Henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä, parhaimmillaan se on strategista ja ennakoivaa esimerkiksi muutoksessa tarvittavan osaamisen näkökulmasta
- Henkilöstön hankinnan, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin käytännöt saivat parhaat arviot
- Heikoiten toimivat varahenkilö- ja seuraajasuunnitelu, palkitseminen ja muutoksen johtaminen
- Pohdittavaa erityisesti
 - ▶ Käytänteiden aktiivisessa ja yhdenmukaisessa hyödyntämisessä toimialoilla
 - ▶ HR:n resurssoinnissa ja valtuuksissa
 - ▶ Muutoksiin valmistautumisessa, muutoksen johtamisessa



Henkilöstöjohdolle strateginen rooli

- Henkilöstöjohtaminen on usein hallinnollista, keskittyy työsuhteiden lainmukaisuuden valvomiseen
- Ennakoiva ja eteenpäin katsova henkilöstöjohtaminen edellyttää yhteistyötä, koordinointia ja vastuunjakoa toimialojen johdon kanssa
- Muutoksen onnistumismahdollisuudet paranevat, kun henkilöstöammattilaiset otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, strategiseen rooliin

Varmista tarvittava osaaminen

- Mitä osaamisia uudessa organisaatiossa tarvitaan?
- Osaamisen ja tiedon siirtäminen
 - ▶ Riskinä tiedon pimittäminen ja osaajien siirtyminen muualle



Esimiehet avainrooliin

- Viestintä, henkilöstön osallistaminen, tiedon siirtämisen varmistaminen, henkilöstön tukeminen...
- Henkilöstöjohton tehtävä on luoda puitteet esimiestyölle
 - ▶ Selkeitä odotuksia
 - ▶ Koulutusta / valmennusta
 - ▶ Tukea henkilöstöammattilaisilta





Kiitos!

Lisätietoa tutkimushankkeesta

Prof. Riitta Viitala

FT Anu Hakonen

KTT Timo-Pekka Uotila

etunimi.sukunimi@uva.fi