



IISALMEN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖOHJELMA 2016 - 2018

Käsittely
kaupungin yhteistyöryhmä 14.12.2015 § 18
kaupunginhallitus 18.1.2016 § 2
kaupunginvaltuusto 15.2.2016 § 9

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO

2. HENKILÖSTÖOHJELMAN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Yleistä henkilöstöohjelmasta

2.2 Iisalmen kaupungin arvot henkilöstöohjelman/ henkilöstöpolitiikan taustatekijöinä

2.3 Henkilöstöpolitiikan kannalta kriittiset menes- tystekijät

2.4 Henkilöstöpolitiikan haasteet ja toimintaympä- ristön muutokset

2.5 Henkilöstöjohtamisen arvoketju

3. IISALMEN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖOHJELMA

3.1 Strategiset tavoitteet/päämäärät

3.2 Henkilöstöohjelman toimenpideohjelma ja strategiset tavoitteet/mittarit

4. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN YLEISET PERIAATTEET

4.1 Henkilöstön määrä

4.2 Henkilöstön hankinta ja rekrytointi

4.3 Työsuhdemuotojen käyttö

4.4 Työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen

4.5 Henkilöstön kehittäminen

4.6 Työhyvinvointi

5. SEURANTA

6. RAPORTOINTI

7. LIITTEET

1. JOHDANTO

Iisalmen kaupungin kaupunkistrategia 2025 ”positiivisuuden alkulähteillä” ja sen toimenpideohjelma on hyväksytty kaupunginvaltuustossa 16.12.2013.

Kaupunkistrategia antaa suunnan koko kaupungin toiminnalle ja sen kehittämiseksi tulevana vuosina. Kaupunkistrategiassa on asetettu strategiset tavoitteet myös henkilöstön osalta. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää meiltä kaikilta niin luottamushenkilöiltä kuin kaupungin johdoltakin suunnitelmallisuutta ja uusia rohkeita innovaatioita ja toimenpiteitä henkilöstön hyväksi.

Iisalmen kaupunki otti käyttöön uuden talous- ja toimintasuunnitelmamallin vuoden 2015 alusta alkaen. Uudessa mallissa on kiinteästi mukana myös henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön kehittäminen. Ne ovat tärkeitä osa-alueita strategisten tavoitteiden saavuttamisen, talouden ja toiminnan kannalta.

Uuteen kaupunkistrategiaan kiinteästi pohjautuvan talous- ja toimintasuunnitelmamallin käyttöönoton myötä ei ole enää tarpeen tehdä erillistä henkilöstösuunnitelmaa, jossa on aikaisemmin ollut käytännössä samat asiat kuin nykyisessä talous- ja toimintasuunnitelmassa. Jatkossa henkilöstöohjelmalla ja sen toimenpideohjelmalla ohjataan henkilöstöpolitiikkaan ja käytännön henkilöstötyötä.

Henkilöstöohjelma täydentää kaupunkistrategiaa. Se on syvempi ja laajempi kuvaus henkilöstöpoliittisista linjauksista ja päämääristä. Myös kaupungin arvot on pyritty ottamaan huomioon kaikissa henkilöstöpoliittisissa linjauksissa.

Henkilöstöohjelma on laadittu yhteistyössä johdon ja henkilöstöä edustavien pääsopijajärjestöjen kanssa.

Henkilöstöohjelman toimenpideohjelma laaditaan valtuustokausittain ja sitä toteutetaan talous- ja toimintasuunnitelman sekä muiden henkilöstöpoliittisten ohjeistuksien ja toimintatapojen kautta.

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja henkilöstötyössä onnistumisella on kauaskantoiset vaikutukset niin taloudellisesti kuin kaupungin palvelutuotannon ja imagonkin kannalta. Mutta menestyäkseen myös henkilöstövoimavarat ja niiden hallinta tarvitsevat investointeja tulevaisuuteen eli ”uutta henkistä ja taloudellista pääomaa”, joka tuottaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta myös tulevaisuudessa.

Henkilöstöohjelma kertoo myös organisaation ulkopuolisille organisaatioille ja sidosryhmille, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kaupunkimme harjoittaa.

2. HENKILÖSTÖOHJELMAN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Yleistä henkilöstöohjelmasta

Mihin henkilöstöohjelmaa tarvitaan?

- henkilöstöohjelma tukee ja auttaa koko kaupungin strategian toteutumisesta. Kaupunkistrategiassa määritellään kaupunginvaltuuston tahto siitä, mihin suuntaan ja millä keinoin kaupunkia halutaan kehittää ensisijaisesti valtuustokauden aikana. Kaupunkistrategia luotaa ajattelua myös valtuustokautta pitemmälle ja luo suuntaviivat toiminnan kehittämiseksi ja on viesti kaupungin tavoitteista ja toimintatavoista koko konsernille ja muille ulkopuolisille yhteisöille ja toimijoille.

Henkilöstöohjelman lähtökohtana tulee olla aina kaupunkistrategia, kaupungin arvot ja palvelustrategia.

Henkilöstöohjelman keskeiset osa-alueet:

Henkilöstöohjelman keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, uuden henkilöstön rekrytointi, henkilöstön osaaminen ja ammattitaito, kannustava palkitseminen ja henkilöstön työssä kokeman hyvinvoinnin edistäminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen.

Pitkällä aikajänteellä kaikki osa-alueet ovat tärkeitä, mutta lyhyemmän aikavälin tavoitteita/painopistealueita on hyvä asettaa valtuustokausittain/talousarviovuosittain tarpeiden ja voimassa olevien resurssien mukaan tukemaan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstöohjelman strategiset osa-alueet:



Henkilöstöohjelman toteuttaminen ja merkitys:

Henkilöstöohjelmaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan ja henkilöstötyön kautta. Hyvä henkilöstöohjelma viestittää koko henkilöstölle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä periaatteita ja toimintatapoja, joilla henkilöstötyötä koko organisaatiossa päivittäin toteutetaan.

Hyvällä henkilöstöpolitiikalla sekä järkevällä henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan tulevaa ja tuetaan strategista johtamista sekä edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöpolitiikan onnistumista ja henkilöstötyön vaikuttavuutta tulee pystyä myös mittaamaan ja sen toteutumista tulee arvioida säännöllisesti.

Vaikka palvelutuotannon tarpeet määrittävät pitkälti henkilöstöpolitiikan päälinjat, niin kaupungin arvojen tulee näkyä myös henkilöstöpoliittisissa linjauksissa ja käytännön henkilöstötyössä.

Henkilöstökustannukset ovat merkittävä osa kaupungin kokonaismenoista ja siksi henkilöstötyössä onnistumisella on erittäin suuri merkitys. Taloudellisesti ja tehokkaasti tuotetut laadukkaat palvelut ovat kaupungin menestystekijä ja kertovat osaltaan henkilöstötyössä onnistumisesta. Hyvä työnantajakuva syntyy pitkälti myös sen mukaan minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kaupunkimme harjoittaa ja tällä on iso merkitys tulevien rekrytoinnin, henkilöstön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta.

2.2 Iisalmen kaupungin arvot henkilöstöohjelman/henkilöstöpolitiikan taustatekijöinä

Kaupunkistrategian 2025 mukaan kaupungin arvot ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, avoimuus, edistyksellisyys, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. Henkilöstötyössä ne merkitsevät seuraavia periaatteita, joita tulee koko organisaation noudattaa.

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus:

- koko henkilöstöön noudatetaan samoja henkilöstöhallinnollisia yms. ohjeistuksia/toimintatapoja ikään, sukupuoleen, asemaan tai vastaavaan muuhun tekijään katsomatta
- työtehtävät jakaantuvat tasapuolisesti
- henkilöstöä kuullaan ja otetaan huomioon yhdenvertaisina yksilöinä
- palkkausasioissa noudatetaan tasa-arvoisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatetta sekä voimassa olevia sopimuksia yksilölliset erot huomioon ottaen (palkkauksessa huomioidaan henkilökohtainen työnsuorittaminen)
- kaikkia kannustetaan ja tuetaan työssä onnistumisessa tasapuolisesti

Avoimuus:

- päätöksenteko on avointa ja perustelut selkeät

- tiedottaminen on avointa ja tieto kaikkien saatavilla
- annetaan henkilöstölle aito mahdollisuus vaikuttaa
- virkojen ja tehtävien täyttäminen on avointa ja valintakriteerit selkeät
- henkilöstöhallinnolliset yms. ohjeistukset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä sekä kaikkien nähtävissä
- johtaminen ja esimiestyö ovat kunnossa, vuorovaikutus henkilöstön kanssa on avointa ja luottamukseen perustuvaa

Edistyksellisyys:

- edistetään henkilöstön omaan työhön sitoutumista ja aktiivista työn kehittämistä
- edistetään uusien työtapojen ja toimintamallien käyttöönottoa
- tuetaan uusia innovaatioita ja verkostoitumista
- edistetään tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämistä
- henkilöstö edistää omaa osaamistaan ja ottaa vastuusta työstään
- henkilöstö edistää myönteistä työnantajakuvaa

Kestävä kehitys

- panostetaan työelämän laatuun työurien kaikissa vaiheissa
- tehdään suunnitelmallista työtä henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi
- panostetaan ennaltaehkäisevään työkyvyn ylläpitämiseen
- pidetään henkilöstömitoitukset hallinnassa ja suhteutetaan taloudellisiin resursseihin
- panostetaan työurien keston

Yhteisöllisyys

- panostetaan työyhteisöjen ja työyhteisötaitojen kehittämiseen
- puututaan ristiriitoihin ajoissa
- kehitetään esimiestoimintaa ja vuorovaikutustaitoja
- tuetaan henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen
- henkilöstö otetaan mukaan ja sitoutetaan toiminnan kehittämiseen
- koko henkilöstö tukee ja kohtelee toisiaan tasavertaisina yksilöinä, työyhteisön jäsenenä ja kaupungin työntekijöinä

2.3 Henkilöstöpolitiikan kannalta kriittiset menestystekijät

Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja innovatiivista

Työhyvinvointiin panostetaan

Palkkaus on kilpailukykyinen ja vastaa työnvaativuutta

Henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tuloksellista

lissalmen kaupunki on kiinnostava työnantaja

Johtaminen ja esimiestyö ovat laadukasta ja henkilöstöä osallistavaa

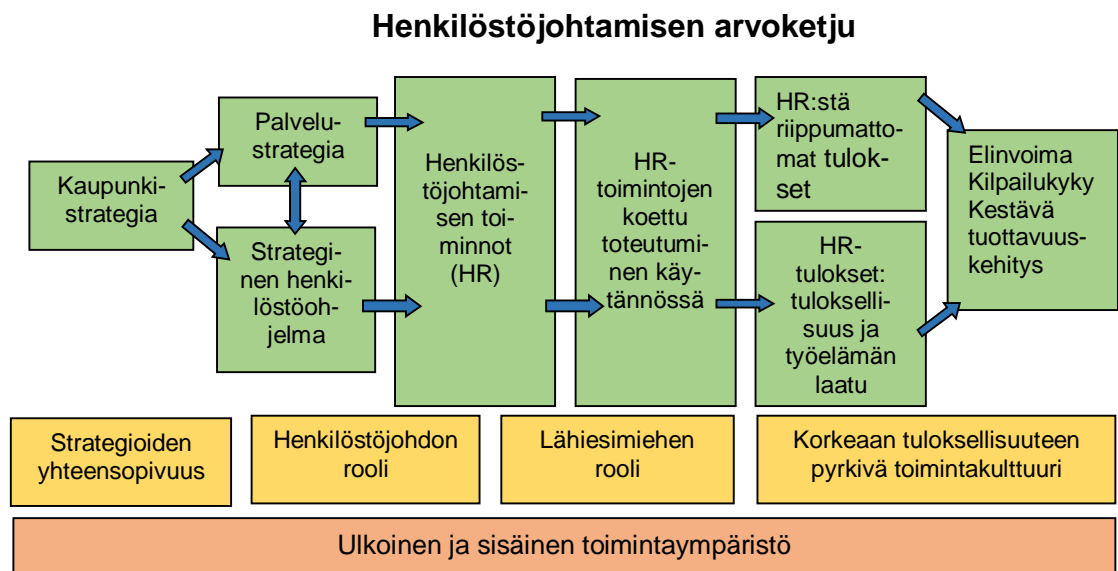
Onnistutaan henkilöstön oman vastuunottamisen tukemisessa

2.4 Henkilöstöpolitiikan haasteet ja toimintaympäristön muutokset

Henkilöstön ikääntyminen ja työkykyongelmat
 Saadaanko osaavaa henkilöstöä eläköityvän henkilöstön tilalle
 Korkeasti koulutettujen työntekijöiden saaminen pysyvästi paikkakunnalle
 Sote-uudistus ja sen tuomat haasteet
 Lomitus- ja maaseutupalveluiden organisointi tulevaisuudessa
 Kaupungin organisaatiouudistus ja sen vaikutukset henkilöstöön
 Yleisen työmarkkinapolitiikan aiheuttamat vaikutukset/muutokset työelämään ja henkilöstöön
 Korkea työttömyysaste (vaikutukset kaupungin työllistämisen- ja henkilöstöpolitiikkaan)

2.5 Henkilöstöjohtamisen arvoketju

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja sen tuloksellisuutta.



HR = lyhenne englannin kielisestä sanasta Human Resources, henkilöstöhallinto.

3. IISALMEN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖOHJELMA

Kaupunkistrategiassa 2025 (Kv 16.12.2013) on määritelty henkilöstöä koskevat strategiset päätavoitteet vuoteen 2025 saakka.

Tavoitteet ovat:

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö
 Henkilöstöressurssien joustava ja tehokas käyttö
 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

Henkilöstöohjelman tarkoituksena on täydentää kaupunkistrategiaa. Henkilöstöohjelmassa päätavoitteita on tarkennettu ja mietitty keinoja ja edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1 Henkilöstöstrategiset tavoitteet/päämäärät

1. OSAAVA HENKILÖSTÖ

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä pyritään työtehtävien ja henkilöstön osaamisen tasapainoon. Tavoitteena on löytää ja sijoittaa optimaalinen osaaminen jokaiseen tehtävään. Osaamiseen panostetaan ja henkilöstöä motivoidaan oman osaamisensa kehittämiseen ja omasta työmarkkinakelpoisuudesta huolehtimiseen. Puuttuva osaaminen hankitaan sisäisen/ulkoisen rekrytoinnin kautta.

Tavoitteet/päämäärät (tavoitteen saavuttamista tukevat osatavoitteet):

Henkilöstö on osaavaa, aktiivista ja innovatiivista
 Osaaminen vastaa tehtäväkuva
 Henkilöstö on sitoutunut oman työnsä ja taitojensa kehittämiseen pitkällä aikavälillä
 Kaikki virat ja tehtävät on täytetty pätevällä kelpoisuusehdot täyttävällä henkilöstöllä

Edellytykset/keinot:

Henkilöstö on motivoitunut oman osaamisensa ja työnsä kehittämiseen ja tunnistaa omat osaamistarpeensa
 Esimiehet tunnistavat eri tehtävissä tarvittavat osaamiset ja osaavat sijoittaa oikeat osaamiset oikeisiin tehtäviin.
 Esimies huolehtii osaamisen kartoittamisesta vuosittain kehityskeskusteluissa
 Työnantajalla on selkeä toimintamalli osaamisen kehittämiseen sekä tarvittavat resurssit siitä huolehtimiseen
 Rekrytointiprosessit ovat kunnossa, rekrytointilisän käyttö
 Kaupunki on kiinnostava työnantaja
 Palkkaus on kilpailukykyinen
 Perehdyttäminen toteutetaan suunnitellusti
 Sijaisuusjärjestelyt ovat kunnossa

2. HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ

Tavoitteena on turvata henkilöstön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi niin, että työmotivaatio pysyy korkealla, työ tuottaa henkilöstölle työniloa ja työn tekeminen on tuloksellista. Työkyvyn ylläpitämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen panostetaan.

Tavoitteet/päämäärät (tavoitteen saavuttamista tukevat osatavoitteet):

Työtyytyväisyys pysyy hyvänä tai kasvaa

Työurat pitenevät, eläköitymisikä nousee
 Työkykyongelmista aiheutuvat kustannukset alenevat
 Sairauspoissaolot ja työtaturmat vähenevät
 Hyvät työyhteisötaidot (toimivat työyhteisöt)

Edellytykset/keinot:

Hyvinvointia edistävät työkalut ja menetelmät ovat kunnossa.
 Työtilat ovat terveet ja tarkoituksenmukaiset
 Henkilöstön hyvinvointia edistetään työuran kaikissa vaiheissa
 Työkykyongelmiin puututaan ennakoivasti
 Panostetaan työyhteisöjen kehittämiseen koulutuksella ja toimintatapoja kehittämällä
 Kannustetaan henkilöstöä pitämään huolta omasta terveydestään
 Yhteistyö toimii eri toimijoiden kesken (HR, johto, esimiehet, Kela, Keva jne.)
 Henkilöstöviestintä on avointa ja henkilöstöä palvelevaa

3. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOUSTAVA JA TEHOKAS KÄYTTÖ

Henkilöstöressurssien johtamisen tavoitteena on varmentaa, että organisaatiolla on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa ja tarkoituksen mukaisin kustannuksin. Työprosessit ovat kunnossa ja työn tekeminen on tuloksellista.

Tavoitteet/päämäärät (tavoitteen saavuttamista tukevat osatavoitteet):

Henkilöstön määrä ja laatu sopeutetaan palvelutarpeeseen ja taloudellisiin resursseihin
 Henkilöstön työajankäyttö on tehokasta ja tuloksellista
 Palkkauskustannukset pysyvät hallinnassa

Edellytykset/keinot:

Talous- ja suunnitelmavuosien henkilöstösuunnittelu tehdään taloudelliset resurssit, palvelurakennemuutokset ja koko konsernin henkilöstövoimavarat huomioon ottaen
 Esimies osaa johtaa henkilöstötuottavuutta
 Esimies osaa analysoida ja hyödyntää henkilöstöä koskevaa tietoaineistoa.
 Hyödynnetään virka- ja työehtosopimusten mahdollisuuksia työn tuottavuuden parantamisessa
 Tehtäväjärjestelyissä/palvelutuotannossa hyödynnetään koko konsernin asiantuntemusta
 Kehitetään henkilökohtaisesta työnsuorittamisesta palkitsemista

4. JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Johtamisjärjestelmä konkretisoi strategiset painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet. Sen keskeisiä elementtejä ovat muun muassa ohjausmalli, rakenne ja johtamisen prosessit. Johtamisjärjestelmällä mahdollistetaan henkilöstön toiminta strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisjärjestelmä varmistaa henkilöstön sitoutumisen toimintaan ja tavoitteisiin.

Tavoitteet/päämäärät (tavoitteen saavuttamista tukevat osatavoitteet):

Organisaatorakenne on kunnossa ja toimintoja palveleva
Johtamisjärjestelmä tukee strategista johtamista
Johtamisjärjestelmä toimii kaikilla organisaatioin tasoilla

Edellytykset/keinot:

Johtamisjärjestelmä reagoi toimintaympäristön muutoksiin
Johtamisen työvälit on päivitetty tukemaan strategian toteutusta
Johtamisen yhteiset pelisäännöt ovat ajanmukaiset ja kattavasti jokapäiväisessä käytössä
Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen (panostetaan tiedolla johtamiseen)
Esimiestoiminnan kehittäminen (panostetaan tiedolla johtamiseen)
Johtamisjärjestelmä on hyvin jalkautunut

Strategisten tavoitteiden vieminen osaksi kaupungin toimintaa:

Kaupunkistrategian ja henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutumista varten laaditaan toimenpideohjelmat valtuustokausittain. Kaupungin talous- ja toimintasuunnitelman strategiaosassa käsitellään strategiset linjaukset, mittarit ja kuvataan nykytila sekä määritellään tavoitetasot koko strategiakaudelle.

Lautakuntien talous- ja toimintasuunnitelmissa määritellään kaupunginvaltuustoon nähden lautakuntia sitovat strategiset tavoitteet/toiminnalliset tavoitteet, mittarit ja tavoitetasot talousarvio- ja suunnitelmavuosille. Lautakuntien käyttösuunnitelma täydentää talousarviota ja sitoo tulosityksikkötasolle saakka. Yksilötasolle tavoitteet asetetaan vuosittain käytävissä työyksiköiden toimintasuunnitelmissa ja kehityskeskusteluissa. Näin kaupunkistrategia ohjaa koko kaupungin toimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa.

Käytännön henkilöstötyötä ohjataan erilaisilla toimintaa ja toimintatapoja koskevilla ohjeistuksilla ja pelisäännöillä. Ohjeistukset ja toimintatavat löytyvät kaupungin intranetistä ja henkilöstöoppaasta.

3.2 Henkilöstöohjelman toimenpideohjelma ja strategiset tavoitteet/ mittarit

Henkilöstöpoliittinen toimenpideohjelma laaditaan valtuustokausittain. Se on yksityiskohtaisempi henkilöstöä koskeva toimenpideohjelma.

Toimenpideohjelmassa on kuvattu päämäärät/tavoitteet, määritelty käytettävät mittarit ja konkreettiset toimenpiteet sekä vastuut. Toimenpideohjelma toteute-

taan talous- ja toimintasuunnitelmissa asetettujen tavoitteiden sekä käytännön henkilöstötyön kautta. Tavoitetasot eri mittareille asetetaan erikseen.

4. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN YLEISET PERIAATTEET

4.1 Henkilöstön määrä

Tarvittavan henkilöstön määrä suunnitellaan talous- ja toimintasuunnitelman (1+2 vuotta) tekemisen yhteydessä palvelukeskuksissa palvelutuotannon tarpeet ja annetut taloudelliset resurssit huomioon ottaen. Tavoitteena on, että oikeanlaista osaamista on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Henkilöstön määrää suunnitellessa tulee ottaa huomioon voimassa oleva lainsäädäntö henkilöstömitoituksista sekä tiedossa olevat tulevat muutokset organisaatio- ja palvelurakenteessa sekä henkilöstön tehtäväkuivissa. Tehtäväkuivat laaditaan niin, että ne mahdollistavat henkilöstön sisäisen liikkuvuuden ja töiden tehokkaan organisoimisen. Lähtökohta on, että varahenkilöstöä ei käytetä ja sijaisia käytetään vain aivan välttämättömiin tarpeisiin.

Henkilöstömuutokset (vähennykset ja lisäykset) tulee perustella talous- ja toimintasuunnitelman henkilöstö-osiossa. Tarpeettomat virat ja tehtävät lakkautetaan ja uudet virat ja tehtävät perustetaan, kun kaupunginvaltuusto on myöntänyt niihin tarvittavat määrärahat.

Henkilöstön määrä esitetään talous- ja toimintasuunnitelmassa henkilötyövuosina lautakunnittain/tulosalueittain, erikseen vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön osalta.

Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon tulevat mahdolliset eläköitymiset noudattamalla ”Lähellä eläkeikää” ohjeistusta.

Henkilöstöhallinto pitää yllä virka- ja tehtäväluetteloa ja seuraa henkilöstömäärien kehitystä.

4.2 Henkilöstön hankinta ja rekrytointi

Henkilöstön hankinnassa noudatetaan kaupunginhallituksen hyväksymää erillistä henkilöstöhankinnan ohjeistusta sekä voimassa olevaa hallintosääntöä. Ennen hakuprosessin käynnistämistä tulee selvittää konsernin tarjoamat mahdollisuudet viran/tehtävän hoidossa.

Kaikki kaupungin virat ja tehtävät, myös kesätyöpaikat, laitetaan hakuun sähköisesti. Pääsääntöisesti käytetään kuntarekryä, mutta myös muita sähköisiä rekrytointikanavia suositellaan käytettäväksi. Myös perinteistä lehti-ilmoitusmenettelyä voidaan edelleen käyttää sähköisten hakukanavien rinnalla.

4.3 Työsuhdemuotojen käyttö

Työsuhdemuodolla tarkoitetaan paitsi työsuhteen luonnetta (määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva) myös erilaisia työaikamuotoja (kokoaikainen/osa-aikainen) ja muitakin työn tekemisen järjestelyjä, kuten etättyö, ostopalvelu ja henkilöstövuokraus. Etättyötä voidaan käyttää kaupungin etättyötä koskevan ohjeistuksen mukaisesti.

Kaupungin palvelutuotanto järjestetään palvelustrategian mukaisesti.

Palvelussuhteissa pyritään vakituisiin virka- ja työsuhteisiin. Jos henkilöstön tarve vaihtelee vuosittain tai tarve on vaikeasti ennakoitavissa, käytetään ko. tehtävissä ensisijaisesti osa-aikaista henkilöstöä. Tarvittaessa käytetään kausityöntekijöitä.

Työaikajärjestelyissä otetaan huomioon työn luonne ja kaupungin ikäohjelman tavoitteet ja periaatteet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytetään hyväksi tasoittumisjaksoja ja paikallista sopimista.

4.4 Työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen

Henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta ylläpidetään tukemalla ikääntyneiden ja osa-työkykyisten työkyvyn ylläpitämistä kaupungin ikäohjelmassa olevin toimenpitein sekä henkilöstön monipuolisella koulutuksella.

4.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämistä ohjaa ja koordinoi henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinto vastaa henkilöstöpalveluiden järjestämisestä keskitetysti ja järjestää keskitettyä henkilöstökoulutusta. Ammatillisen osaamisen kehittämisen/koulutuksen taloudellisista resursseista vastaavat palvelukeskukset itse.

Henkilöstön osaamista kehitetään erillisen henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelman sekä vuosittain laadittavien palvelukeskuskohtaisten koulutussuunnitelmien mukaisesti.

4.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämisellä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi.

Työhyvinvoinnin ylläpito on käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana ja on jokaisen työntekijän vastuulla. Työhyvinvoinnin kehittä-

minen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa.

Palvelukeskusten tulee ottaa henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja toiminnassaan huomioon alla olevat ennakoivat toimenpiteet/ohjeistukset, reagoida ongelmiin ja seurata omalta osaltaan henkilöstöohjelman tavoitteiden ja kehittämisohjelmien toteutumista.

Ennakointi	Reagointi	Seuranta ja mittarit
Työsuojelun toimintaohjelma	Kehityskeskustelut	Sairauspoissaolot
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	Palaute, palkitseminen	Tapaturmataajuus
Päihdeohjelma	Työpaikkapalaverit	Läheltä piti –tilanteet
Tasa-arvo-suunnitelma	Aktiivinen tuki	Henkilöstön vaihtuvuus
Ikäohjelma	Työnohjaus	Eläköityminen
Perehdyttämisohjelma	Ristiriitojen sovittelu	Työkyvyttömyyseläkkeet
Tukimuodot: esim. liikunta- ja virkistyspalvelut	Sairauksien ja tapaturmien hoito	Työilmapiirikyselyt
Hälytysjärjestelmät	Kuntoutusohjelmat	Työkykyindeksi
	Uudelleensijoitus	Henkilöstökyselyn tulokset
	Korvaavat työt	Talouden tunnusluvut
	Työaikajoustot	
	Hoitoonohjaus	
	Riskiryhmäohjelmat	
	Erilaiset koulutukset	
	Viestintä	
	Työnohjaus	

5. SEURANTA

Henkilöstöohjelman strategisten tavoitteiden ja toimenpideohjelman toteutumisesta arvioidaan vuosittain osavuosi- ja vuosikatsausten ja tilinpäätöksen yhteydessä sekä henkilöstökyselyiden tulosten perusteella. Toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan myös kehityskeskustelujen yhteydessä. Tulosten perusteella tehdään tarvittavia toimenpiteitä.

Henkilöstöohjelman käytännön toteutumisesta vastaavat johtoryhmä, henkilöstöhallinto ja esimiehet. Strategisten tavoitteiden toteutumisessa on myös henkilöstöllä oma tärkeä osuutensa.

6. RAPORTOINTI

Henkilöstöohjelman ja sen toimenpideohjelman toteutumisesta raportoidaan osavuosi- ja vuosikatsauksissa, tilinpäätöksen toimintakertomuksessa ja henkilöstökertomuksessa.

7. LIITTEET

Toimenpideohjelma