

TAIVALKOSKEN KUNTA

HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2006 -2015



TAIVALKOSKI

Tuhansien tarinoiden pitäjä

Henkilöstöstrategian ohjausryhmä
3.4.2006 § 6
Kunnanhallitus 22.5.2006 § 159
Valtuusto 20.6.2006 § 29

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JOHDANTO

Kunnan tehtävänä on tuottaa kuntalaisille heidän tarvitsemiaan peruspalveluja. Kunnan tarjoamat palvelut liittyvät läheisesti ihmisten arkeen ja päivittäiseen elämään; koulutukseen, terveyden- ja sairaanhoitoon, asumiseen, tekniseen ympäristöön. Sen lisäksi, että kunta toimii ihmisen arjen kannalta keskeisten palvelujen järjestäjänä, se on samalla myös työnantajana suurelle joukolle työntekijöitä.

Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategian tavoitteena on linjata henkilöstöjohtamisen toimintalinjoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnan toimintaympäristössä keskeisiä muutoksia ovat esim. väestökehitys ja väestörakenteen muutos, kuntatalouden kehitys, seudullinen yhteistyö sekä henkilöstön eläköityminen. Haasteena on kyky tuottaa enemmän vaikuttavampia peruspalveluita vähemmin resurssein yhä enemmän tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntäen, ja kustannustehokkuuden, laadun, vaikuttavuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden merkityksen korostuminen.

Toimintaympäristön haasteista nousee vaatimukset henkilöstöjohtamiselle. Haasteina ovat mm. ennakoida pitkäjänteisesti henkilöstöresurssien ja -rakenteen muutoksiin, kehittää strategialähtöisesti henkilöstön osaamista, tarjota monenlaisia ammatillisen kehityksen vaihtoehtoja, mahdollistaa jatkuva organisaation oppiminen ja kehittää uudenlaista esimies- ja johtamisotetta.

Vuoden 2004 talousarvioon sisältyi kunnanhallituksen kohdalle yleisjohdon sekä elinkeino- ja maaseutuasioiden toimialalle toiminnallisena tavoitteena mm. henkilöstöpoliittisen ohjelman ja henkilöstösuunnitelman valmistelun loppuun saattaminen.

Taivalkosken valtuusto on kokouksessaan 11.11.2004 hyväksynyt Taivalkosken kunnan palvelustrategian. Ko. strategian kohdassa Kunta palvelujen tuottajana ja järjestäjänä on strategisissa päämäärissä kohtana 5: Henkilöstö voimavarana ja sen toimenpide-ehdotuksena 1) Laaditaan henkilöstöstrategia ohjaamaan kunnan henkilöstöpolitiikkaa.

Kunnan johtoryhmä on käsitellyt henkilöstöstrategian valmistelun käynnistämistä kokouksessaan 3.11.2004 ja kunnanhallitus kokouksessaan 15.11.2004. Tuolloin strategian valmisteluun asetettiin ohjausryhmä, johon nimettiin edustajat kunnanhallituksesta, henkilöstöstä ja kunnan johtoryhmä.

Henkilöstöstrategian ohjausryhmän jäsenet:

Janne Kinnunen, kunnanjohtaja, ohjausryhmän puheenjohtaja

Tuomo Horsma, kunnanhallituksen pj., 31.12.2004 saakka

Pekka Käsmä, kunnanhallituksen pj., 1.1.2005 alkaen

Onerva Heinilahti, kunnansihteeri, johtoryhmä

Irma Jokela-Pätsi, toimialajohtaja, johtoryhmä

Helena Saralampi, toimialajohtaja 31.12.2004 saakka, vs. talous- ja suunn.s sihteeri 31.12.2005 saakka, johtoryhmä

Pauli Huovinen, talous- ja suunnittelusihteeri 31.12.2004 saakka, johtoryhmä

Teija Tolonen, toimialajohtaja, 1.1.2005 alkaen, johtoryhmä

Raimo Varanka, toimialajohtaja, johtoryhmä

Hilkka Paalanen, pääluottamusmies KTV, 31.12.2005 saakka, johtoryhmä 31.12.2004 saakka

Aimo Tauriainen, pääluottamusmies KTV/ JHL, 1.1.2006 alkaen

Seija Polojärvi, pääluottamusmies Tehy/Super

Eila Tolkkinen, pääluottamusmies Juko, 31.12.2004 saakka
Jouni Wikstedt, luottamusmies Juko, 1.1.2005 alkaen
Antti Kauppila, Juko/opettajat, 1.1.2005 alkaen
Pertti Polo, pääluottamusmies KVL/ Jyty
Kari Siikaluoma, pääluottamusmies KTN
Elsa Nurkkala, henkilöstön edustaja, johtoryhmä 31.12.2005 saakka
Eila Härmä, henkilöstön edustaja, johtoryhmä 1.1.2006 alkaen
Marja-Riitta Karjalainen, aluekeskuskoordinaattori, ohjausryhmän sihteeri

Ohjausryhmä on pitänyt strategiatyön aikana yhteensä viisi kokousta (15.11.2004, 10.12.2004, 14.12.2005, 29.12.2005 ja 3.4.2006). Työn aikana on tehty laaja henkilöstöasioiden tilan kartoitus loppuvuodesta 2004. Sen yhteydessä hallintokunnissa järjestettiin henkilöstötilaisuuksia, joissa henkilöstö kertoi nelikenttäanalyysin avulla näkemyksiään Taivalkosken kunnan henkilöstöasioiden nykytilasta, sen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Tämän nelikenttäkartoituksen perusteella ohjausryhmä määritteli ne painopisteet, joihin strategiassa erityisesti oli tarvetta keskittyä. Pohjakartoituksen ja jatkoanalyysien pohjalta varsinaisen strategian kirjoitti henkilöstöasioiden asiantuntija, johtava konsultti Annukka Oiva POHTOsta. Henkilöstölle strategian valmistelusta on tiedotettu sähköpostitse lähetetyillä tiedotteilla jokaisen ohjausryhmän kokouksen jälkeen. Lisäksi 29.12.2005 päivätty luonnosversio strategiasta on lähetetty sähköpostitse henkilöstölle.

Ohjausryhmä on kokouksessaan 29.12.2005 päättänyt lähettää luonnosversion lausuntokierrokselle sivistyslautakuntaan, sosiaali- ja terveyslautakuntaan, tekniseen lautakuntaan, rakennus- ja ympäristölautakuntaan, tarkastuslautakuntaan ja työyhteisötoimikuntaan, ja saanut lausunnot kaikilta 15.2.2006 mennessä sekä käsitellyt ne kokouksessaan 3.4.2006. Lisäksi työn valmistelun aikana työntekijäjärjestöjen edustajat ovat 21.12.2005 päivätyillä esityksellään esittäneet tarkennuksia ja lisäyksiä henkilöstöstrategiaan, jotka ohjausryhmä on käsitellyt 29.12.2005 pitämässään kokouksessa. Lehdistön osalta strategiasta on tiedotettu Koillissanomissa tammikuussa 2006.

Henkilöstöstrategia on laadittu palvelemaan kunnan sekä pidemmän aikavälin että vuosittaista henkilöstösuunnittelua osana toiminta- ja taloussuunnittelua sekä palvelustrategiaa. Henkilöstöjohtamisen perustehtävänä on mahdollistaa omalta osaltaan Taivalkosken kunnan toiminta-ajatuksen, vision ja palvelustrategian toteutuminen, tukea toiminta- ja palveluprosesseja toiminnan kehittämiseksi sekä luoda perustaa tulevaisuuden strategisille valinnoille. Strategiatyössä on määritelty henkilöstöjohtamisen strategiset päämäärät ja niiden toteuttamiseksi toiminnan painopisteitä ja toimenpide-ehdotuksia, joiden tulisi jatkossa näkyä painotuksina myös talousarviotasolla.

Ohjausryhmä toteaa, että henkilöstöstrategian toteutumista on tarpeen seurata vuosittain työyhteisötoimikunnassa, joka toimii työnantajan ja työntekijöiden yhteistyöelimenä.

Ohjausryhmä luovuttaa Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategian kunnanhallitukselle 03.04.2006.

Janne Kinnunen
Ohjausryhmän puheenjohtaja

Marja-Riitta Karjalainen
Ohjausryhmän sihteeri

TAIVALKOSKEN KUNNAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2006 - 2015

Taivalkosken kunta elää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka asettaa myös haasteita kuntaorganisaation henkilöstöjohtamiselle.



Toimintaympäristöstä nousevat haasteet voidaan kiteyttää henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatuksiksi, visioksi ja arvoiksi ja toimintaperiaatteiksi.

Henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatus

Henkilöstöjohtamisen perustehtävänä on mahdollistaa omalta osaltaan Taivalkosken kunnan toiminta-ajatuksen, vision ja palvelustrategian toteutuminen, tukea toiminta- ja palveluprosesseja toiminnan kehittämiseksi sekä luoda perustaa tulevaisuuden strategisille valinnoille. Henkilöstöjohtaminen on erottamaton osa kuntastrategiaa, kuntasuunnitteluprosessia ja palveluprosessien johtamista.

Taivalkosken kunnan työnantajakuva

Myönteisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat Taivalkosken kunnan onnistuminen peruspalveluiden tarjoajana, tapa toimia, työilmapiiri, työtehtävien haastavuus ja ammatilliset oppimismahdollisuudet, palkkaus jne., joiden viestimiseen koko henkilöstö osallistuu. Työnantajakuva välittyy toimenpiteissä ja tavassa hoitaa asioita heti rekrytoinnista alkaen aina työsuhteen päättymiseen asti. Hyvä ulkoinen työnantajakuva perustuu siten hyvin sisäisiin menettelytapoihin.

Taivalkosken kunta on vastuuntuntoinen ja arvostettu työnantaja. Kunnan asukkaiden ja elinkeinoelämän mielestä se on innostava ja luotettava palveluiden tarjoaja ja yhteistyökumppani. Kaikessa sen toiminnassa välittyy ammattitaitoinen ja palveluhenkinen työote sekä korkea työetiikka.

Henkilöstöjohtamisen visio

Vuonna 2015 Taivalkosken kunnan henkilöstöjohtaminen on palvelustrategialähtöistä, systemaattista ja ammattimaista johtamis- ja esimiestyötä. Sekä luottamushenkilö- ja henkilöstöorganisaatio tiedostavat roolinsa, vastuunsa ja tehtävänsä henkilöstöjohtamisprosesseissa ja kaikki toimivat sovittujen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus Taivalkosken kunnan asiakastyytyväisyyteen, tulokselliseen palvelujen laatuun, kokonaistuottavuuteen, henkilöstön työtyytyväisyyteen ja organisaation oppimiskykyyn on tunnustettua ja arvostettua. Kunnan toimintaa leimaa kaikessa korkea työetiikka.

Henkilöstöjohtamisen arvot ja toimintaperiaatteet

Henkilöstöjohtamisen arvot ja toimintaperiaatteet perustuvat palvelustrategian toimeenpanon edellyttämille toimintaperiaatteille. Tällöin henkilöstön toiminnassa arvostetaan tuloksellisuutta, ahkeruutta, vastuuntuntoisuutta ja yhteistyöhön sitoutumista. Kaikessa toiminnassa korostetaan palveluhenkisyttä, kustannustehokkuutta ja korkeaa työetiikkaa.

Henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatus, visio ja arvot ja toimintaperiaatteet on muunnettu strategisiksi päämääriksi, jotka ohjaavat päivittäisen toiminnan henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtamisen strategiset päämäärät ovat:

1. Suorituksen johtaminen palvelun vaikuttavuuden, saatavuuden, laadun, kustannustehokkuuden ja kokonaistuottavuuden vahvistamiseksi
2. Ennakoiva palvelustrategian mukaisten henkilöstöresurssien ja henkilöstörakenteen uusiutumisen johtaminen
3. Yhteistyövalmiuksien, kommunikoinnin ja koordinoinnin vahvistaminen sekä yhteistoimintamenettelyjen kehittäminen
4. Palvelustrategialähtöinen oppimisen johtaminen ja ammatillisten mahdollisuuksien kehittäminen
5. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja toimintaedellytysten edistäminen
6. Palvelustrategialähtöisen kannustavan palkitsemisen kehittäminen
7. Palvelustrategialähtöisen, tuloksekkaan esimiestyön ja johtamisen kehittäminen
8. Henkilöstöprosessien vahvistaminen osaksi kuntasuunnitteluprosessia, kuntastrategiaa ja palveluprosesseja

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT:	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET:
<p>1) Suorituksen johtaminen palvelun vaikuttavuuden, saatavuuden, laadun, kustannustehokkuuden ja kokonaistuottavuuden vahvistamiseksi</p> <p><i>Suorituksen johtamisen tarkoituksena on varmistaa palvelustrategian mukainen, asiakaslähtöinen, laadukas, tehokas ja vaikuttava sekä arvioitavissa oleva henkilöstön toiminta, parantaa palveluprosessien suorituskykyä ja arvioida suoritusta suhteessa asetettuihin strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Suorituksen johtaminen sisältää palvelustrategian toimeenpanoa tukevien tavoitteiden asetannan, suorituksen päivittäisjohtamisen, työkulutturia hankaloittaviin asioihin ja käyttäytymiseen puuttumisen sekä hyvän suorituksen huomioimisen.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palveluprosessit ja työketjut kuvataan ja ne vakiinnutetaan käytännöksi. Työketjujen kuvaukset lähtevät asiakkaiden tarpeista ja niissä hyödynnetään henkilöstön ammatillista kokemusta. Mukana voivat olla myös asukkaat, palveluiden tarvitsijat, yhteistyökumppanit, toimittajat jne. Palveluprosessien näkyväksi tekemisen tarkoituksena on luoda tietointensiivisen - ja palvelutyön toimintakartta ja mahdollistaa suorituskyvyn parantaminen toisilta oppiminen ja kokonaistehokkuuden ymmärtäminen. 2. Hallintokunnille, palveluyksiköille ja yksilöille asetetaan vuosittain arvioitavissa olevat, palvelustrategian toimeenpanoa tukevat tavoitteet. Tavoitteet määritellään asiakaspalvelun, laadun, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen näkökulmista. Ne tarkistetaan, jos palvelurakenne tai työolosuhteet muuttuvat merkittävästi. Asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan palaverissa ja niiden toteutumisesta raportoidaan. 3. Tulos/ kehityskeskustelut toteutetaan kaikissa hallintokunnissa Taivalkosken kunnan vuosirytmien mukaisesti. 4. Henkilöstökyselyn avulla varmistetaan, että henkilöstö kokee tulos/kehityskeskustelut mielekkäinä. 5. Esimiehet johtavat ja tukevat päivittäisellä toiminnallaan vastuualueensa työsuoritusten parantamista ja tavoitteiden saavuttamista. 6. Hallintokunnat ja palveluyksiköt parantavat palveluprosessien laatua, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen siitä kärsimättä. 7. Esimiehet tunnistavat yhteistyössä henkilöstönsä kanssa prosessien pullonkaulat ja kehittämiskohteet kokonaistoiminnan laadun, kustannustehokkuuden ja tuottavuuden tehostamiseksi. Suorituksen laatua, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta parantavat toimenpiteet toteutetaan.

	<p>8. Luottamushenkilöorganisaatiolle raportoidaan toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä kunnan/ hallintokunnan toiminnan laadun, kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden parantumisesta. Luottamushenkilöorganisaatiot katselmoivat saavutettuja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Katselmoinnin tarkoituksena on varmistaa ja johtaa Taivalkosken kunnan strategista valmiutta.</p> <p>9. Suoritusta ja työkuultuuria hankaloittavien tilanteiden ja ongelmien (toimintatapojen, asenteiden, taitojen, ristiriitatilanteiden) ilmaantuessa esimiehet keskustelevat niistä välittömästi asianomaisen / asianomaisten kanssa ja saattavat tarvittaessa asiaan liittyvään menettelytapaohjeen mukaiseen käsittelyyn. Henkilöstökysely ko. asiasta aika-ajoin ja kehityskeskustelujen yhteydessä.</p> <p>10. Hyvän työn huomioimisen ja arvostamisen kriteerit perustuvat Taivalkosken kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategiaan sekä ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin, ja ne ovat todennettavissa mittarein, tuloksin tai muilla arvioitavissa olevilla tunnusluvuin.</p> <p>11. Suorituksen johtamisen työkalut, lomakkeet ja ohjeistukset (tulos/ kehityskeskustelulomake, suorituksen arviointityökalu, kehityssuunnitelmalomake) ovat toimivia. Esimiehille annetaan riittävästi tukea ja ohjausta työkalujen ja lomakkeiden käytössä.</p>
<p>2) Ennakoiva palvelustrategian mukaisten henkilöstöressurssien ja henkilöstörakenteen uusiutumisen johtaminen</p> <p><i>Henkilöstöressurssien johtamisen tarkoituksena pitkäjänteisesti ja ennakoiden suunnata, tasapainottaa ja kehittää Taivalkosken kunnan</i></p>	<p>1. Palvelustrategian edellyttämät tulevaisuuden tehtäväkokonaisuudet, keskeiset avaintehtävät ja niiden osaamisprofiilit määritellään. Määrittelyssä ennakoitaan pitkäjänteinen hahmotelma mahdollisista kunnan omana työnä, kuntayhteistyöllä tai ostopalveluina tuotettavista palveluista.</p> <p>2. Määritellään strateginen henkilöstösuunnitelma vuodelle 2010 tulevaisuuden henkilöstörakenteen ennakoimiseksi (5 vuotta). Henkilöstösuunnitelma käsitellään palvelustrategian tarkistamisen yhteydessä. Suunnitelma sisältää hahmotelman</p>

*henkilöstövoimavarat toiminta-
ajatuksen, vision ja strategisten
päämäärien toteuttamiseksi.*

tulevaisuuden henkilöstörakenteesta. Siinä on huomioitu henkilöstön ikääntyminen ja poistuma eläköitymisen johdosta. Lisäksi suunnitelma huomioi ikäluokkien muutokset ja asukkaiden muuttoliikkeet.

3. Pitkäjänteistä strategista henkilöstösuunnitelmaa tarkistetaan lyhyellä tähtämellä (1 – 3 vuotta) ja vuosittain (seuraava toimintavuosi) aina taloussuunnitelman ja talousarvion laatimisen yhteydessä kunnan palvelustrategian, taloussuunnitelman ja henkilöstöjohtamisen yhteensovittamiseksi. Lyhyen tähtäimen henkilöstösuunnitelman (1 – 3 vuotta) tarkoituksena on varmistaa vastuullinen ja inhimillinen palveluprosessien uudistuminen ja tietotekniikan hyödyntäminen sekä mahdolliset ulkoistamis- ja alueyhteistyön tiivistämissuunnitelmat.
4. Laaditaan tulevaisuuden henkilöstösuunnitelmaan pitkäjänteinen kunnan henkilöstön oppimis- ja uusiutumissuunnitelma. (kts 4. Oppimisen johtaminen. toimenpide 3)
5. Hallintokunnat määrittelevät tulevaisuuden palveluprosessien edellyttämät tehtävä- ja roolikuvaukset ammatillisen uusiutumisen ja työssä oppimisen vahvistamiseksi. Tehtäväkuvaukset ovat haastavia ja niissä on kuvattu myös tehtävään kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Tehtäväkuvaukset keskustellaan yhdessä henkilöstön kanssa sitoutumisen varmistamiseksi.
6. Käynnistetään tehtäväkierto- varamies- ja seuraajasuunnitelmat, työnohjaus- sekä mentorointi-käytännöt, jotta eläkkeelle siirtyvän henkilöstön hiljainen tieto ja kokemus saadaan käyttöön palvelun laadun siitä kärsimättä.
7. Sisäiset siirrot ja rekrytoinnit perustuvat aina strategialähtöiseen henkilöstösuunnitelmaan sekä palveluprosessin, työkäytäntöjen ja tehtäväkokonaisuuksien uudelleen arvioimiseen, jotta jokainen eläkkeelle siirtyminen ja mahdollinen palvelurakennemuutos tarjoaa mahdollisuuden strategisen henkilöstösuunnitelman toteuttamiselle.
8. Sisäisten siirtojen ja rekrytointien yhteydessä henkilö perehdytetään aina perusteellisesti uuteen

	<p>Perehdytys toteutetaan määritellyn perehdytysuunnitelman mukaisesti.</p> <p>9. Esimiehet tarkistavat työmäärien ja tehtäväkuvausten välisen tasapainon säännöllisesti henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen turvaamiseksi. Tehtäväkuvaukset määrittämään tukemaan ammatillista uusiutumista.</p> <p>10. Mahdolliset kuntaliitokset, palvelurakenteen oleelliset muutokset tai toimintojen ulkoistamiset johdetaan Suomen lakia, voimassa olevia virka- ja työehtosopimuksia, hyvää henkilöstöpolitiikkaa, yhteistoimintamenettelyä ja korkeata etiikkaa noudattaen niin, että esim. sopimuksen purkautuessa liikkeen luovutuksen periaatteella kunnan palveluksesta siirtynyt henkilöstö on etusijalla toiminnon palautuessa kunnan toiminnoksi.</p> <p>11. Määritellään kunnan henkilöstöresursoinnin johtamis-, kehittämis-, toteuttamis- ja neuvontavastuut: mitkä asiat ovat luottamushenkilöorganisaation, hallintokuntien johtajien, tukipalveluiden, esimiesten ja henkilöstön itsensä vastuulla.</p>
<p>3) Yhteistyövalmiuksien, kommunikoinnin ja koordinoinnin vahvistaminen sekä yhteistoimintamenettelyjen kehittäminen</p> <p><i>Yhteistyövalmiuksien, kommunikoinnin ja koordinaation vahvistamisen tarkoituksena on tukea palvelustrategian toteutumista, lisätä yli osasto- ja hallintokuntarajojen tapahtuvaa moniammatillista kokonaisvaltaista palvelua ja vahvistaa kunnan kokonaiskustannustehokkuutta.</i></p> <p><i>Yhteistoiminnan tarkoituksena on tarjota henkilöstölle mahdollisuus saada tietoa koko kuntaorganisaation toiminnasta ja osallistua asioiden kehittämiseen</i></p>	<p>1. Henkilöstölle kommunikoidaan Taivalkosken kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategia.</p> <p>2. Henkilöstön näkemykset työsuoritusten ja työhyvinvoinnin parantamiseksi kerätään henkilöstökyselyn avulla. Parannusehdotukset arvioidaan ja luottamushenkilöorganisaatiot seuraavat ehdotusten käytännön toteutumista.</p> <p>3. Henkilöstön viestintä-, vuorovaikutus-, yhteistyö- ja koordinaatiovalmiuksia parannetaan siten, että viestintää ohjaavat yhteisesti hyväksytyt arvot. Tavoitteena on, että viestintä on avointa, luotettavaa ja totuudenmukaista, oikea-aikaista, tasapuolista, vuorovaikutteista sekä ymmärrettävää ja kohderyhmälähtöistä. Viestintä-, vuorovaikutus-, yhteistyö- ja koordinaatiovalmiudet sisältävät sekä sähköisen että suoran viestinnän edellyttämät tiedonhankkimis-, keräämis-, levittämisen- ja raportointitaidot, esiintymis- ja neuvottelutaidot.</p>

<p>ja päätöksentekoon.</p> <p><i>Yhteistyötä tehdään työyhteisössä jokapäiväiseen toimintaan liittyen ja erillisten, virallisten yhteistoiminta- ja kuntalaisten kanssa heidän osallistumisen ja omatoimisuuden kautta. Yhteistyössä painotetaan kuntalaisten omatoimisuuden tukemista ja lähellä ihmisiä olevia päivittäisen osallistumisen muotoja.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Töiden sujumista haittaavat koordinaatio-ongelmat korjataan välittömästi ja tarkoituksenmukaisesti (palaveri, sähköposti, puhelin, tiedotustilaisuus, kahdenkeskinen tai ryhmäkeskustelu). 5. Esimiehet varmistavat töiden sujumisen asiakas- ja palveluprosessien mukaisesti. Tehtävien keskinäiset riippuvuussuhteet (asiakkuus- ja palveluketjut) määritellään ja henkilöstö on tietoinen työsuorituksensa vaikutuksista muiden onnistumiselle. Pääallekkäiset työt ja hoitamattomat tehtävät on tunnistettu ja korjattu. 6. Palaverit johdetaan tehokkaasti. Ne suunnitellaan ja niihin valmistaudutaan hyvin, jotta palaveriin osallistuvien ajankäyttö on mielekästä.
<p>4) Palvelustrategialähtöinen oppimisen johtaminen ja ammatillisten mahdollisuuksien kehittäminen</p> <p><i>Oppimisen vahvistamisen ja ammattitaidon kehittämisen tarkoituksena on varmistaa peruspalveluiden ja palvelustrategian toteuttamisen edellyttämät tiedot, -taidot ja prosessikyvyt ja organisaation oppiminen tuottaa vaikuttavampia ja laadukkaampia palveluita enemmän vähemmän resurssein.</i></p> <p><i>Tiedoilla, taidoilla ja prosessikyvyillä tarkoitetaan kuntaorganisaation toiminnallisuuden kannalta välttämättömiä tietoja, taitoja ja kykyjä. Ne koskevat esim. palveluprosessitietoutta, esimiestäitoja ja tieto- ja viestintätekniikkataitoja, tiedon dokumentointi-, laadun varmistus-, projekti-, neuvottelu- ja prosessitoiminnan edellyttämiä taitoja ja kykyjä.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hallintokunnat kohdentavat ja budjetoivat vuosittain suunnitelmallisesti resursseja pidemmän aikavälin kehittämis- ja oppimistoimintaan. 2. Tavoitteelliset ja haastavat palvelustrategia - ja palveluprosessi -lähtöiset oppimisprofiilit määritellään. Ne perustuvat strategialähtöiseen henkilöstösuunnitelmaan. 3. Henkilöstön strateginen valmiusaste arvioidaan ja tunnistetaan. Sen pohjalta laaditaan koko Taivalkosken kunnan oppimis- ja henkilöstösuunnitelma. 4. Henkilöstön kanssa tunnistetaan kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa hänen oppimistarpeensa suhteessa palvelustrategialähtöisiin oppimisprofiileihin. 5. Henkilöstölle laaditaan yhteistyössä heidän kanssaan pitkäjänteiset oppimistavoitteet ja oppimissuunnitelmat. Oppimissuunnitelmat perustuvat strategialähtöiseen henkilöstösuunnitelmaan. 6. Oppimissuunnitelmilla turvataan pitkäjänteinen palvelurakenteen ja henkilöstörakenteen muutos. Se huomioi henkilöstön ikääntymisen ja eläkkeelle lähdöt. Oppimissuunnitelmat koostuvat 70 – 80%:sesti konkreettisista työssä oppimiskäytännöistä - tehtäväkierrosta,

	<p>parityöskentelystä vanhemman kollegan kanssa, mentoroinnista, ammatillisen pätevöitymisen poluista, itseopiskelusta, työnohjauksesta, työkäytäntöjen muuttamista, parhaimpien käytäntöjen soveltamisesta jne.</p> <p>7. Henkilöstölle tarjotaan oppimistarpeitaan vastaavaa mahdollisuutta oppia työn ääressä.</p> <p>8. Oppimissuunnitelmien toteutumista, oppimistuloksia ja vaikuttavuutta henkilöstön strategiseen valmiuteen ja suorituksen parantumiseen arvioidaan.</p>
<p>5) Henkilöstön työhyvinvoinnin ja toimintaedellytysten edistäminen</p> <p><i>Työhyvinvoinnin edistämisen tarkoituksena on tukea organisaatiossa olevien voimavarojen, ajattelun ja energian vapauttamista perustehtävän palvelukseen. Hyvät toimintaedellytykset mahdollistavat työhön keskittymisen ilman häiriöitä ja keskeytyksiä.</i></p>	<p>1. Toteutetaan palvelustrategian mukaisesti vuosittain henkilöstökysely yhtenä työyhteisön kehittämisen työkaluna. Kysely sisältää organisaation toimivuuteen, esimiestoimintaan, oppimisen ja uudistumisen mahdollisuuksiin sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyn tulokset ovat osa luottamushenkilöorganisaatiolle esitettävää toimintakertomusta ja tilinpäätöstä.</p> <p>2. Työtä henkisesti, ajallisesti, fyysisesti tms. kuormittavat tekijät tunnistetaan ja minimoidaan.</p> <p>3. Töiden tehokasta suorittamista heikentävät tekijät ja toimintatavat tunnistetaan ja minimoidaan.</p> <p>4. Jatkuvien työn tehokkuutta heikentävien keskeytysten ja häiriöiden lähteet tunnistetaan ja minimoidaan.</p> <p>5. Työhyvinvointia estävien tilanteiden (toimintatapojen, asenteiden, taitojen, ristiriitatilanteiden) ilmaantuessa esimiehet puuttuvat niihin välittömästi.</p> <p>6. Tiivistetään yhteistyötä ja rakennetaan yhteistoimintamalli työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto laatii vuosittain yleisluontoisen kuvauksensa (ei sisällä luottamuksellista tietoa) Taivalkosken kunnan työhyvinvoinnin tilasta</p> <p>7. Työhyvinvointi mitatusti kehittyy ja siitä raportoidaan luottamushenkilöorganisaatiolle toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä.</p>

<p>6)Palvelustrategialähtöisen kannustavan palkitsemisen kehittäminen</p> <p><i>Kannustavan palkitsemisen tarkoituksena on tarjota henkilöstölle heidän suoritukseensa ja tehtävän vaativuuteen perustuva motivoiva palkitseminen. Palkitseminen perustuu palvelu- ja henkilöstöstrategialähtöisiin selkeisiin, arvioitavissa oleviin kriteereihin.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön palkkaus perustuu ao. virka- ja työehtosopimusten mukaiseen tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteella määräytyvään tehtäväkohtaiseen palkkaan sekä henkilökohtaiseen palkanosaan, joka sisältää mm. harkinnanvaraisen henkilökohtaisen lisän. 2. Kannustava ja motivoiva palkitseminen liitetään osaksi kunnan palvelustrategian mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen on oikeudenmukaista ja kohtuullista. Se on suhteessa tehtävän edellyttämiin vaatimuksiin ja henkilön tai yksikön suoritukseen. 3. Henkilöstölle selvitetään määritellyt palkkakäytännöt ja suorituksen arviointikriteerit. 4. Tehtävien vaativuuden määrittelyyn liitetään palvelustrategialähtöiset, Taivalkosken kunnan oppimista ja uusiutumista tukevat, tuloksekkaan suorituskyvyn perusvaatimukset. 5. Työn vaativuuden arvioinnit ja tehtäväkohtaiset palkat tarkistetaan henkilön siirtyessä tehtävästä toiseen tai tehtävän muuttuessa olennaisesti.
<p>7) Palvelustrategialähtöisen, tuloksekkaan esimiestyön ja johtamisen kehittäminen</p> <p><i>Esimiestyön ja johtamisen vahvistamisen tarkoituksena on varmistaa Taivalkosken kunnan palvelustrategian toimeenpano.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esimiehen henkilöjohtamisen rooli ja tehtävät määritellään. 2. Johto tukee vahvasti ammattimaista, suorituksen vaikuttavuuden, laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseen, henkilöstön työhyvinvoinnin parantumiseen, oppimiseen ja uudistumiseen tähtäävää esimiestoimintaa. Esimiesten rakentavaa työtä hankaloittaviin asioihin (vastuiden, valtuuksien, sekä kirjattujen että kirjaamattomien sääntöjen jne. epäselvyydet) puututaan välittömästi. 3. Esimiesten päivittäisjohtamisen esimiestaidot arvioidaan suhteessa määriteltyihin esimiestehtäviin. Esimiehille tarjotaan tarvittaessa valmennusta Taivalkosken kunnan esimieskäytäntöihin, jotta he voivat toimia esimiehen roolissa.

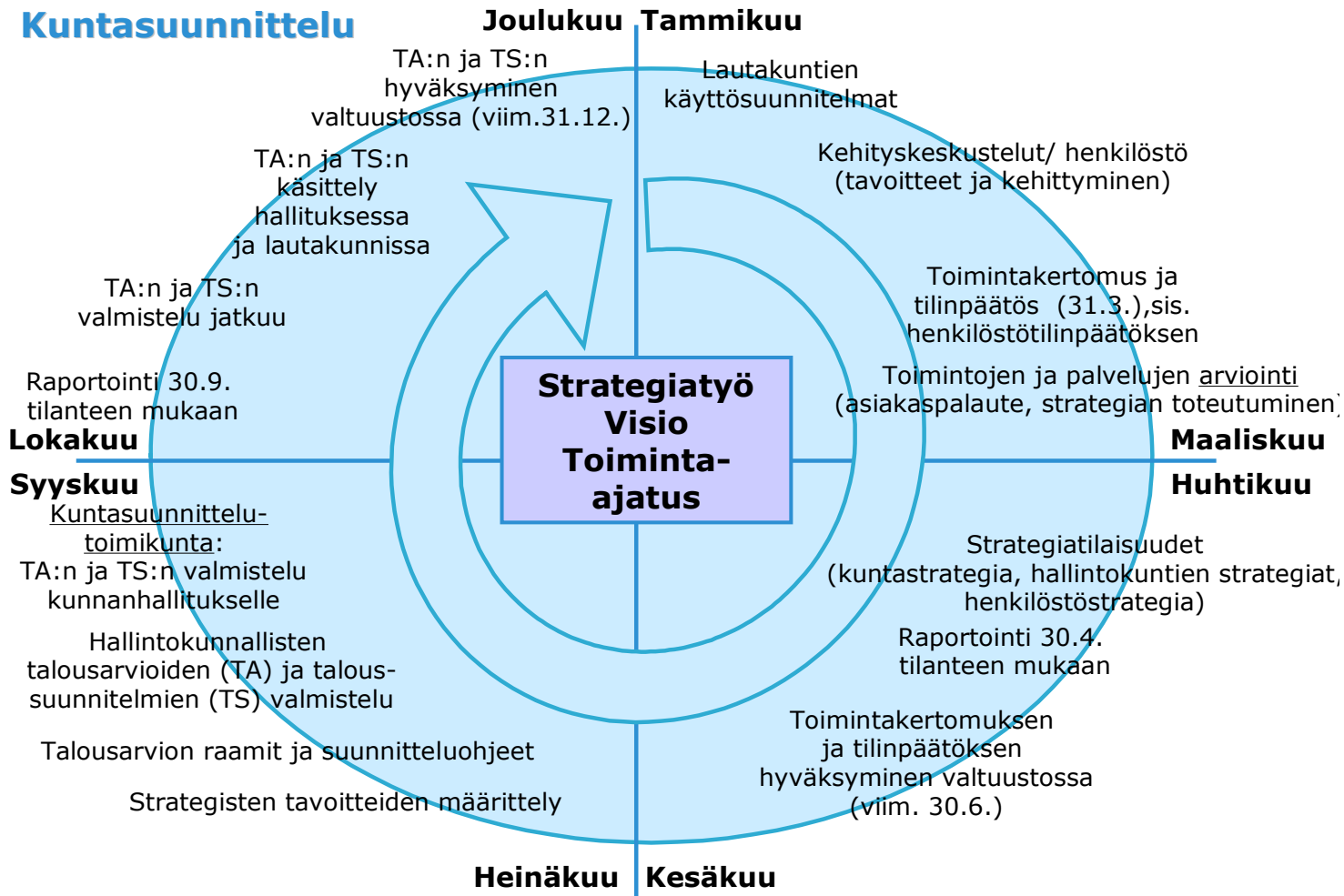
	<p>4. Esimiesten työhyvinvointi ja työnilo arvioidaan vuosittain / joka toinen vuosi. Arviointi tapahtuu henkilöstökyselyn avulla.</p>
<p>8) Henkilöstöprosessien vahvistaminen osaksi kuntasuunnitteluprosessia, kuntastrategiaa ja palveluprosesseja palvelustrategian toimeenpanon edistämiseksi</p> <p><i>Henkilöstöprosessien vahvistamisen tarkoituksena on varmistaa palvelustrategian toimeenpano ja olemassa olevien voimavarojen strategian suuntainen toiminta.</i></p>	<p>1. Kaikki henkilöstöjohtamisen käytännöt kehitetään ja muunnetaan palvelustrategialähtöisiksi henkilöstön strategisen suuntautuneisuuden varmistamiseksi. Henkilöstöjohtamisen työkalut, käytännöt, menettelytavat ja järjestelmät tarkistetaan strategian suuntaisiksi. Tällöin palkitsemiskriteerit, rekrytointikäytännöt, suorituksen arvioinnit, ammatillisen uusiutumisen käytännöt, tehtävänkierrot, kehittämistoimenpiteet jne. viestivät yhdensuuntaisesti haluttua palvelustrategian suuntaista toimintaa.</p>

Nykytilan nelikenttä-analyysi

Kaikissa hallintokunnissa suoritettiin henkilöstön keskuudessa vuoden 2004 lopulla henkilöstön nykytilaa ja Taivalkosken kuntaa työnantajana kartoittava nelikenttäanalyysi, jonka keskeiset tulokset olivat seuraavat:

<p>Vahvuuksia:</p> <p>Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö Joustavuus Ahkeruus Pitkä kokemus Moniammatillisuus (pienet työyhteisöt) Toinen toisensa työn tunteminen Hyvät työvälineet</p>	<p>Heikkouksia:</p> <p>Tiedon kulku ja tiedottaminen Henkilöstön vähyys; jatkuva kiire ja haavoittuvuus Arvostuksen puute Koulutuksen vähäisyys Henkilöstöpalavereiden vähyys/ puute Työhön perehdyttäminen / työnohjaus Esimiestyö ja johtaminen</p>
<p>Mahdollisuuksia:</p> <p>Kouluttautuminen Eri toimialojen yhteistyö Ongelmien avoin käsittely Tiimityöskentely Alueyhteistyö Työterveyshuolto ja kuntoutus</p>	<p>Uhkia:</p> <p>Henkilöstön ikääntyminen Työuupumus Kuntatalouden heikko tilanne Alueyhteistyö Pätevän henkilöstön saanti Yksityistäminen</p>

Henkilöstöjohtamisen vuosikello

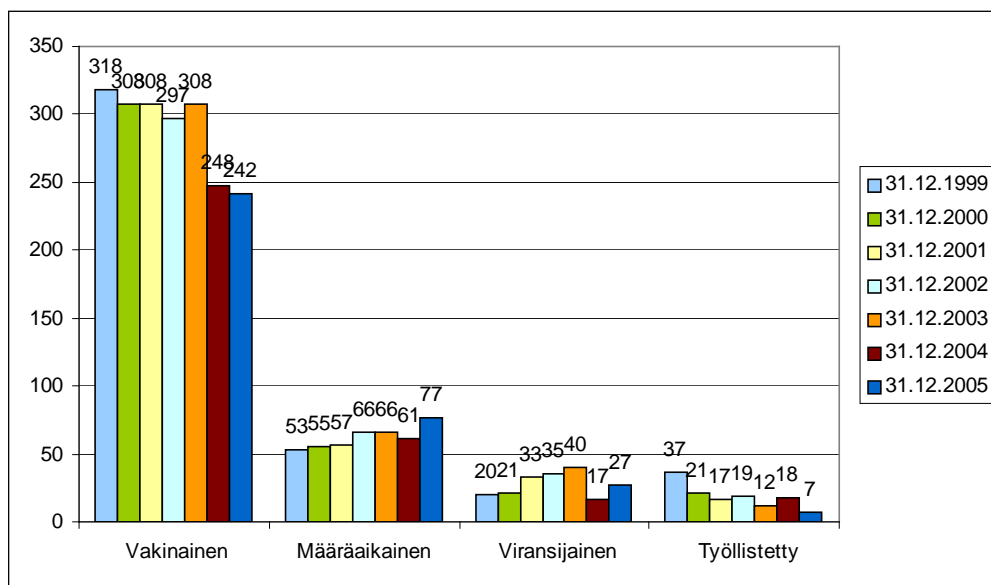


LIITEMATERIAALIA

KUNNAN HENKILÖSTÖ

Henkilöstön määrä

Palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä 31.12.1999 – 31.12.2005



Henkilöstön määrä ei kuvaa käytettyä työpanosta vaan sitä, monellako henkilöllä oli palvelussuhde kuntaan 31.12. kunakin vuonna.

Palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä toimialoittain 31.12.1999 – 31.12.2005

Toimialoittain tarkasteltuna eniten henkilöstöä oli vuoden 2005 lopussa sosiaali- ja terveystaloudessa (172). Toiseksi eniten henkilöstöä oli sivistyspalveluissa (125). Teknisissä palveluissa oli 41 työntekijää ja yleisjohdossa sekä elinkeino- ja maaseutuasioissa 3 työntekijää. Hallinto- ja talouspalveluissa oli 12 työntekijää. Henkilöstön määrässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia kertomusvuonna. Henkilöstön lisäystä oli ainoastaan sosiaali- ja terveystaloudessa, jossa vuoden 2004 lopussa palvelussuhteessa oli 164 henkilöä, ja teknisissä palveluissa, jossa vuoden 2004 lopussa palvelussuhteessa oli 40 henkilöä. Muiden toimialojen henkilöstö säilyi määrällisesti ennallaan. Määräaikaisten henkilöiden määrä lisääntyi sekä sosiaali- ja terveystaloudessa että sivistyspalveluissa.

Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia 2006- 2015

	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Yleisjohto sekä elinkeino- ja maaseutuasiat

Vakinainen	13	15	12	12	1	2
Viransijainen	0	1	2	1	0	0
Määräaikainen	7	5	6	12	2	1
Työllist.+ oppisop.	0	1	1	0	0	0
Yhteensä	20	22	21	25	3	3

Hallinto- ja talouspalvelut

Vakinainen	11	11	11	12	12	9
Viransijainen	0	0	3	1	0	1
Määräaikainen	1	1	0	2	0	2
Työllist.+ oppisop.	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	12	12	14	15	12	12

Sosiaali- ja terveyspalvelut

Vakinainen	134	137	127	127	118	112
Viransijainen	14	18	18	25	10	17
Määräaikainen	23	26	36	32	31	38
Työllist.+ oppisop.	9	2	6	4	5	5
Yhteensä	180	183	187	188	164	172

Sivistys- palvelut

Vakinainen	84	86	85	88	82	84
Viransijainen	6	10	8	9	6	7
Määräaikainen	22	21	23	18	25	32
Työllist.+ oppisop.	9	13	10	5	12	2
Yhteensä	121	130	126	120	125	125

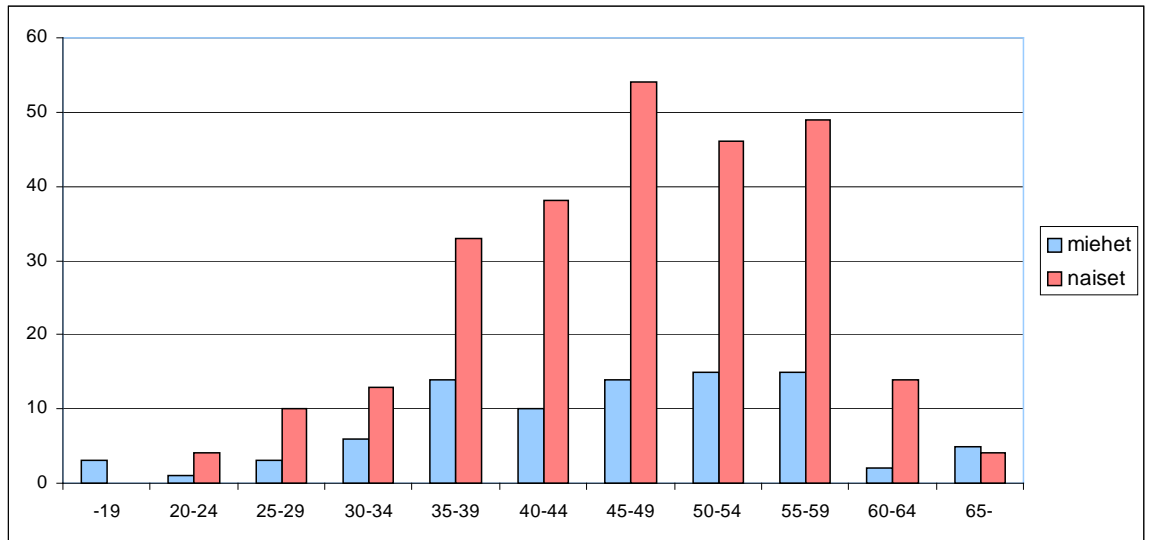
Tekniset palvelut

Vakinainen	66	59	62	69	35	35
Viransijainen	1	4	4	4	1	2
Määräaikainen	2	4	1	2	3	4
Työllist.+ oppisop.	3	1	2	3	1	0
Yhteensä	72	68	69	78	40	41

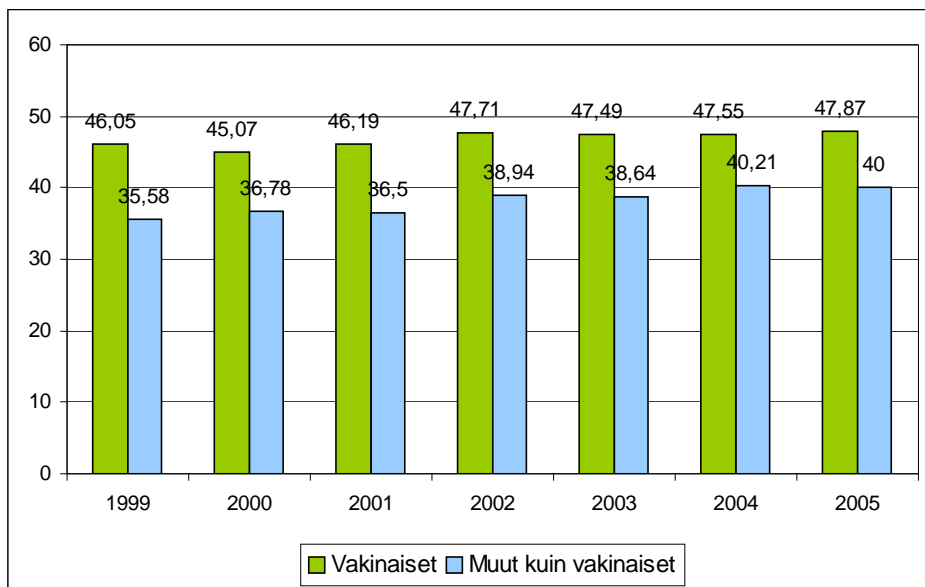
Kaikki yhteensä	405	415	417	426	344	353
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Henkilöstörakenne

Henkilöstön ikäjakauma 31.12.2005

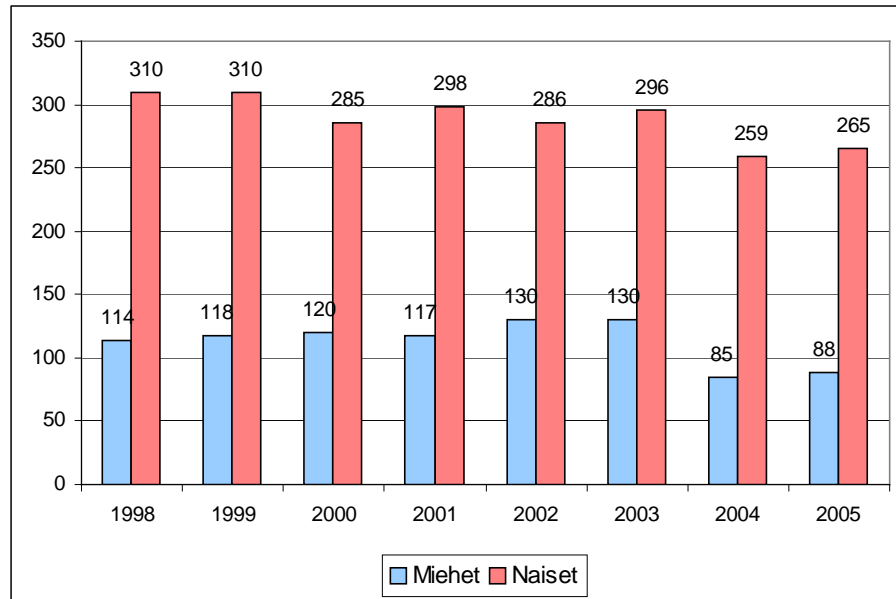


Henkilöstön keski-ikä 31.12.1999 – 31.12.2005



Vakinaisten keski-ikä oli vuoden 2005 lopussa 47,87 vuotta. Muiden kuin vakinaisten keski-ikä oli vuoden 2005 lopussa 40 vuotta.

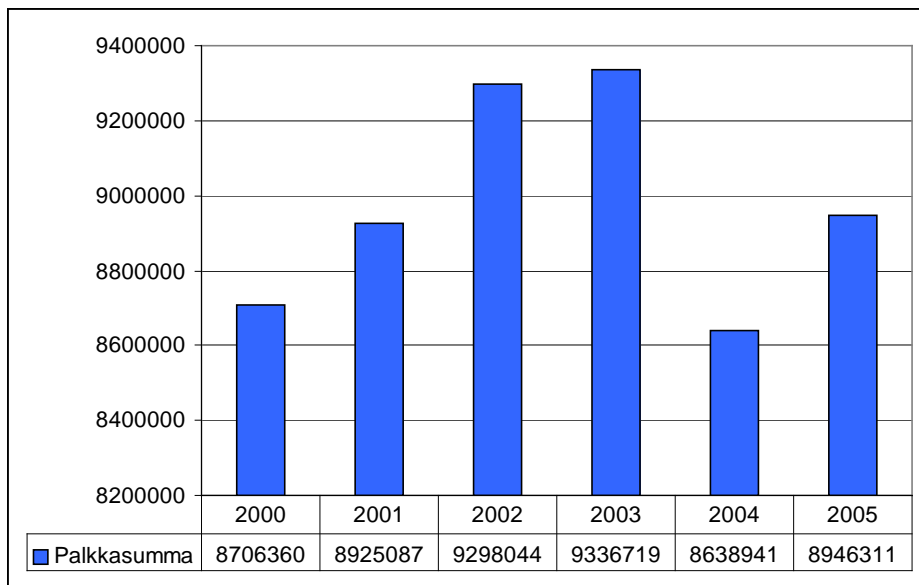
Henkilöstön sukupuolijakauma 1998 – 2005



Vuoden 2005 lopussa naisia oli 75,1 prosenttia (75,3 % vuoden 2004 lopussa) kunnan työntekijöistä. Miesten osuus kunnan työntekijöistä vuoden 2005 lopussa oli 24,9 prosenttia (24,7 % vuoden 2004 lopussa).

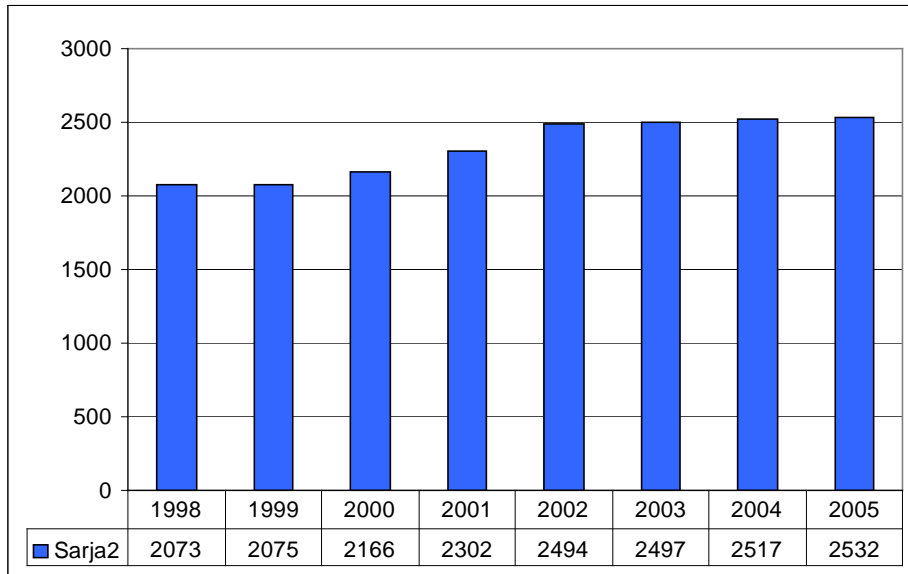
Henkilöstökustannukset

Palkkasumma 2000 – 2005



Vuonna 2001 palkkasumma kasvoi 2,5 %, vuonna 2002 kasvua oli 4,2 prosenttia, vuonna 2003 kasvua oli 0,4 %, vuonna 2004 palkkasumma aleni 7,0 %, kun maatalouslomitus sekä palo- ja pelastustoimi siirtyivät kunnalta pois. Vuonna 2005 palkkasumma kasvoi 3,56 % pääosin uusien sopimusten vuoksi.

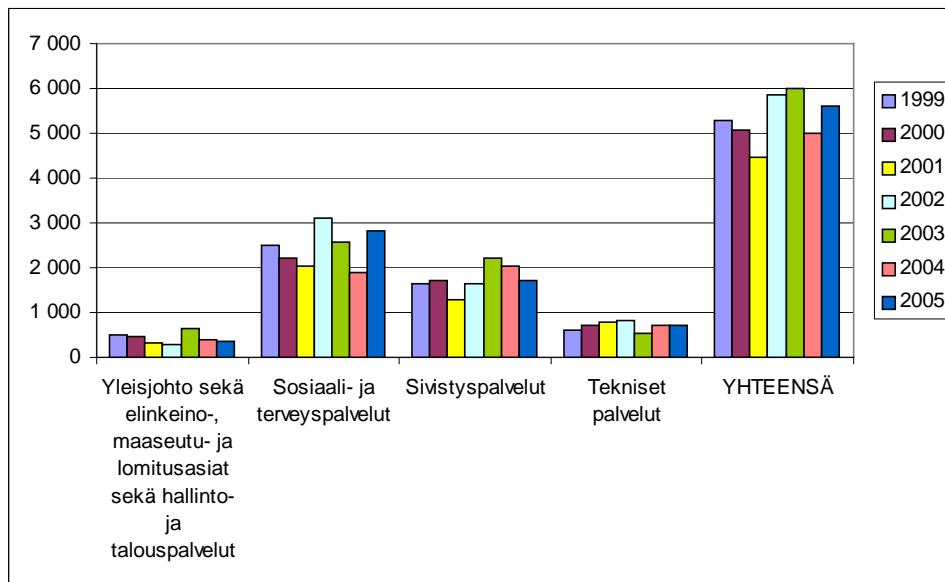
Henkilöstömenot asukasta kohden 1998 – 2005



Asukaslukuun suhteutettuna henkilöstömenot ovat kasvaneet 22,1 prosenttia vuodesta 1998 vuoden 2005 loppuun mennessä. Kehitys selittyy palkankorotuksista johtuvasta menojen kasvusta sekä samaan aikaan laskeneesta kunnan asukasluvusta. Menoja on viime vuosina lisännyt myös eläkemenoperusteisten eläkevakuutusmaksujen yli 10 prosentin vuosittainen korotus.

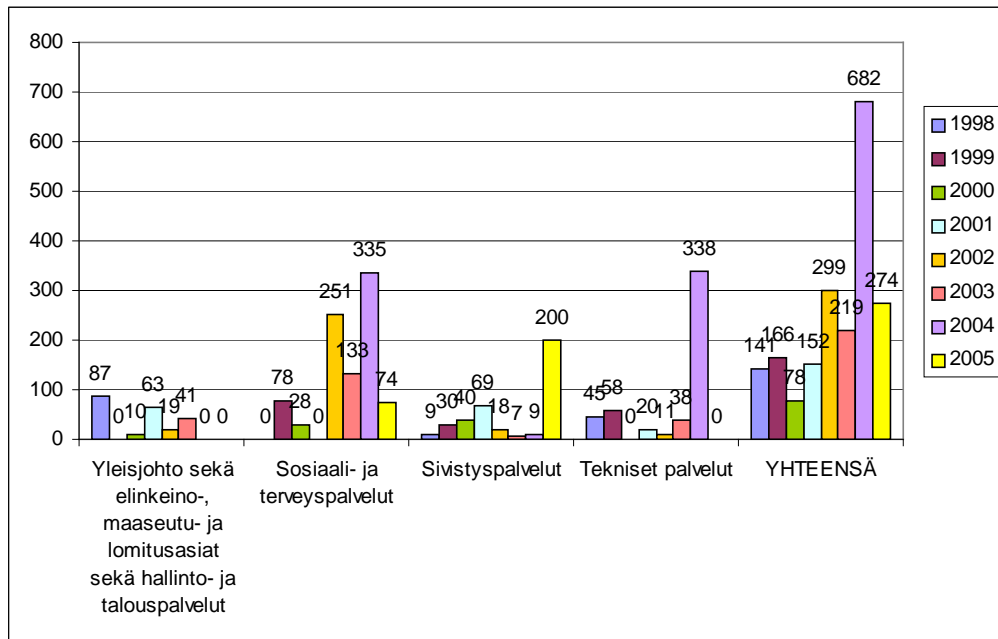
Henkilöstön tila

Sairauspäivät kalenteripäivinä 1999 – 2005



Sairauspäiviä oli vuonna 2005 yhteensä 5.615 päivää (vuonna 2004 yhteensä 5.016 päivää) eli lisäystä vuoteen 2004 verrattuna oli yhteensä 599 päivää (11,9 %). Jokaista kunnassa 31.12.2005 palvelussuhteessa ollutta kohden sairauspäiviä kertyi 16 kalenteripäivää (vuonna 2004 vastaava luku oli 14 kalenteripäivää).

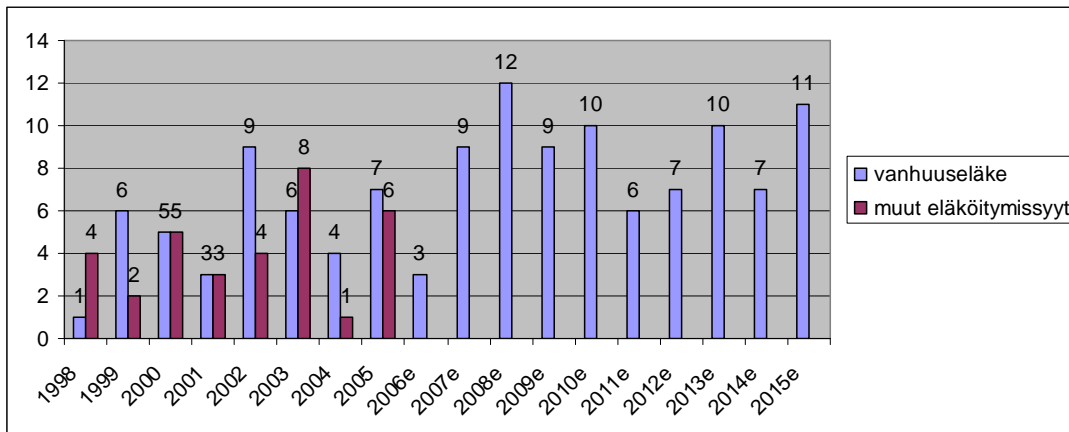
Työtaturmapäivät 1998 - 2005



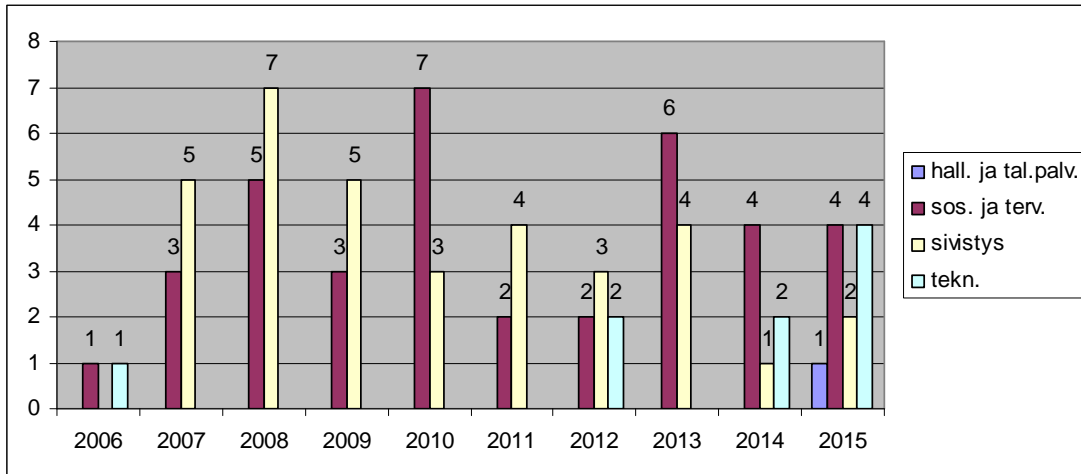
Työtaturmapäivien määrässä on havaittavissa voimakasta vuosittaista vaihtelua.

Eläkkeelle siirtymiset

Henkilöstön eläkkeelle siirtyminen 1998 – 2015, henkilöä/vuosi



Henkilöstön vanhuuseläkkeelle siirtyminen hallintokunnittain 2006-2015



HENKILÖSTÖSTRATEGIASSA ESIINTYVIÄ TERMEJÄ:

Henkilökohtainen lisä	se palkan osa, joka koostuu toisaalta työvuosien perusteella määräytyvästä osasta ja toisaalta työnantajan harkinnan perusteella määräytyvästä osasta, joka huomioi henkilökohtaisen työtuloksen ja ammatinhallinnan paikallisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti
Kehityskeskustelu	ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys
Kohderyhmälähtöinen	kohderyhmälähtöinen viestintä ottaa huomioon viestinnän vastaanottajan eli kohteen
Kommunikointi	tietoinen vuorovaikutus, viestintä
Koordinaatio	yhteensovittaminen
Luottamushenkilöorganisaatio	vaaleilla valittu valtuusto, ja valtuuston edelleen valitsemat kunnanhallitus ja lautakunnat sekä muut kunnalliset luottamuselimet
Mentorointi	ohjaus ja tuki, jota osaava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva henkilö antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle. Mentorointi on tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jota leimaa henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus
Oppimisprofiili	kuvaa sitä, millainen ihminen on oppijana; muodostuu mm. oppimistyylistä, omista lahjakkuuksista ja vahvuuksista, tiedon rakentamistavasta, tiedon vastaanottamistavasta ja henkilökohtaisista oppimismielityksistä
Osaamisprofiili	kuvaus tietyssä tehtävässä tai tietyn ryhmän työssä tarvittavasta osaamisesta. Osaamisprofiilin määrittely : tietylle ammattiryhmälle, tiimille tai yksittäiselle työntekijälle määritellään työssä tarvittavat yksittäiset osaamiset, joille asetetaan tietty tavoitetaso
Palveluprosessi	asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuvien palvelutapahtumien muodostama toimintosarja
Palvelustrategia	valtuuston vuosille 2005-2015 hyväksymä asiakirja, jossa linjataan peruspalvelujen kehittämistä tulevien vuosien muutosten ja haasteiden keskellä: keskeiset päämäärät ja toimenpiteet
Rekrytointi	ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytointi prosessina on

henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja –kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa

Strategia

joukko toimintaperiaatteita, joiden katsotaan olevan edullisia tai mieluiten optimaalisia jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Strategiset päätökset ovat ajallisesti verrattain kauaskantoisia. Strateginen taito käsittää kyvyn valita oikeat vaihtoehdot rajallisesta joukosta, usein muiden, vähintäänkin näennäisesti hyvien, vaihtoehtojen kustannuksella.

Strateginen henkilöstösuunnitelma: lähtökohtana palvelustrategiaan pohjautuva, noin viiden vuoden ajanjaksolla tapahtuva tulevaisuuden palvelurakenteen ennakointi, joka on hallintokunnittain karkealla tasolla oleva arvio. Strateginen henkilöstösuunnitelma ennakoi henkilöstörakenteen, eläköitymisen ja mm. ikäluokkien muutokset ja asukkaiden muuttoliikkeen

Strateginen valmiusaste kuvaa henkilöstön osaamisen (ja tietoisuuden) määrää verrattuna palvelustrategiasta lähteviin palvelutarpeisiin ja –prosesseihin sekä niiden määrittämiin tehtävärooleihin ja osaamisprofiileihin

Tehtäväkohtainen palkka määräytyy ensisijaisesti tehtävien vaativuuden perusteella

Tietointensiivinen

yhitys uuteen tietoon ja osaamiseen, monipuolinen korkeatasoisen tiedon hyödyntäminen. Tietointensiiviset palvelut: tiedolla vahva rooli palvelujen tuotantopanoksena, perustuu merkittävästi ammatilliseen osaamiseen; vuorovaikutus, jossa tietoa jaetaan ja uutta tietoa luodaan

Työhyvinvointi

yksilön kokemuseräinen tunne siitä, millaiseksi yksilö kokee olonsa töitä tehdessään. Yksilön kokonaishyvinvointiin vaikuttaa psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointitilanne, lisäksi yksityiselämän ja työelämän asioiden vaikutus toisiinsa