

TAIVALKOSKEN KUNTA

HENKILÖSTÖSTRATEGIA **2011 – 2015**



TAIVALKOSKI
Tuhansien tarinoiden pitäjä

Työyhteisötoimikunta 31.10.2011 § 18
Kunnanhallitus 21.11.2011 § 425
Valtuusto 16.12.2011 § 83

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
2 HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1 Muuttuva toimintaympäristö	4
2.2 Henkilöstöjohtamisen toiminta-ajatus	4
2.3 Taivalkosken kunnan työnantajakuva	4
2.4 Henkilöstöjohtamisen visio	5
2.5 Henkilöstöjohtamisen arvot ja toimintaperiaatteet	5
3 HENKILÖSTÖSTRATEGISET LINJAUKSET	5
3.1 Henkilöstöjohtamisen strategiset päämäärät	5
3.1.1 Johtaminen ja esimiestyö	5
3.1.2 Henkilöstösuunnittelu, organisaatio ja rekrytointi	7
3.1.3 Yhteistoiminta	8
3.1.4 Kannustava ja motivoiva palkka ja palkitseminen	9
3.1.5 Työhyvinvointi	10
3.1.6 Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito	11
3.1.7 Viestintä	12
3.1.8 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta	14
4. LIITTEET	15

TAIVALKOSKEN KUNNAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2011 - 2015

1. JOHDANTO

Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia vuosille 2006 – 2015 hyväksyttiin valtuustossa 20.6.2006 § 29. Taivalkosken valtuusto päätti 17.12.2010 § 77 vuoden 2011 talousarvion ja taloussuunnitelman 2012 – 2013 hyväksyessään myös, että päivitetään henkilöstöstrategia 2006 – 2015 kauden loppuvuosille. Asiaa valmistelee kunnanhallituksen päätöksen 21.2.2011 § 84 päätöksen mukaisesti kunnanjohtajan johdolla henkilöstöstrategian tarkistustyöryhmä. Työryhmälle annettiin aikaa strategian tarkistamiseen vuoden 2011 syyskuun loppuun.

Työryhmään kuuluvat:

Jukka Mikkonen, kunnanjohtaja, työryhmän puheenjohtaja
 Raimo Varanka, toimialajohtaja
 Kirsi Alatalo, toimialajohtaja
 Pekka Turpeinen, toimialajohtaja
 Onerva Heinilahti, kunnansihteeri
 Helena Saralampi, suunnittelusihteeri, työryhmän sihteeri
 Antti Kauppila, JUKO
 Aimo Tauriainen, JHL
 Salme Kouva, JYTY
 Kari Siikaluoma, KTN
 Seija Polojärvi, TEHY
 Airi Kouva, SUPER
 Petri Taivalkoski, työsuojelupäällikkö
 Kerttu Lämsä, työsuojeluvaltuutettu
 Tuula Uusitalo, työsuojeluvaltuutettu, Kauko Tyni
 Anneli Pulkkanen, työsuojeluvaltuutettu
 Pekka Käsmä, kunnanhallituksen puheenjohtaja
 Urpo Kortetjärvi, kunnanhallituksen 2. varapuheenjohtaja
 Erja Mustaniemi-Ketola, työterveyshuolto Condia; 1.5.2011 alkaen Anne Tahkola

Henkilöstöstrategian lähtökohtana on kunnan palvelutuotannon strategia. 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 myös talousarviotassolla.

Henkilöstöstrategian toteutumista seurataan vuosittain työyhteisötoimikunnassa, joka toimii työnantajan ja työntekijöiden yhteistyöelimenä.

2. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Muuttuva toimintaympäristö

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.

2.2 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.

2.3 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 päättämiseen asti. Hyvä ulkoinen työnantajakuva perustuu hyviin 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 välittyä ammattitaitoinen ja palveluhenkinen työote sekä korkea työetiikka.

2.4 Henkilöstöjohtamisen visio

Vuonna 2015 Taivalkosken kunnan henkilöstöjohtaminen on palvelustrategialähtöistä, systemaattista ja ammattimaista johtamis- ja esimiestyötä. Sekä luottamushenkilö- että 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.

2.5 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 palveluhenkisyyttä, kustannustehokkuutta ja korkeaa työetiikkaa.

3 HENKILÖSTÖSTRATEGISET LINJAUKSET

3.1 Henkilöstöjohtamisen strategiset päämäärät

- * Johtaminen ja esimiestyö
- * Henkilöstösuunnittelu, organisaatio ja rekrytointi
- * Yhteistoiminta
- * Kannustava ja motivoiva palkka ja palkitseminen
- * Työhyvinvointi
- * Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito
- * Viestintä
- * Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta

3.1.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on varmistaa palvelustrategian mukainen, asiakaslähtöinen, laadukas, tehokas ja vaikuttava sekä arvioitavissa oleva henkilöstön toiminta, ja parantaa palveluprosessien suorituskykyä sekä arvioida suoritusta suhteessa asetettuihin strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Suorituksen johtaminen sisältää palvelustrategian toimeenpanoa tukevien tavoitteiden asetannan, suorituksen päivittäisjohtamisen, työkuultuuria hankaloittaviin asioihin ja käyttäytymiseen puuttumisen sekä hyvän suorituksen huomioimisen.

Taivalkosken kunnan henkilöstöä johdetaan oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti ja vuorovaikuttaisesti. Johtaminen on avointa, kannustavaa ja arvostavaa. Oikeudenmukaisuus johtamistyössä toteutuu siten, että

- henkilöstöllä on oikeus tulla kuulluksi
- säännöt ovat johdonmukaisia

- päätöksenteko on puolueetonta
- päätökset perustuvat oikeaan tietoon
- päätöksenteon periaatteet ovat selkeitä
- päätökset on korjattavissa.

Oikeudenmukaista, johdonmukaista ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista edistetään ja vahvistetaan siten, että kunnan organisaatioissa toteutetaan yhtenäistä henkilöstöpolitiikkaa.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen, ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jonka toteutuksessa noudatetaan systematiikkaa ja toistuvuutta.

Henkilöstön kanssa vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin laaditaan yhteinen keskustelupohja, jonka lähtökohtana ovat kunnan strategiat ja talousarviovuodelle hyväksytyt painopistealueet ja tavoitteet. Kehityskeskustelut perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen. Jokaisella työntekijällä on oikeus tietää ja tuntea, että hänen työnsä työyksikön osana on tärkeä, ja oikeus tietää, mihin hänen työsuorituksensa arviointi perustuu.

Kehityskeskustelussa arvioidaan edellinen kausi työntekijän kannalta, arvioidaan lähitulevaisuutta ja asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelussa vahvistetaan työntekijän osuutta työyhteisön osana. Kaikkien työntekijöiden kanssa käydään vähintään kerran vuodessa joko henkilökohtaiset tai ryhmäkehityskeskustelu.

Työpaikkakokoukset

Työpaikkakokouskäytäntöä kehitetään aidoksi vuorovaikutukseksi. Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi ja tuntea mielipiteensä arvokkaaksi. Päivittäisjohtamiseen kuuluu säännöllinen palaute työstä, toimiva sisäinen tiedonkulku sekä työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet.

Johtamistaidot

Työ edellyttää johtajalta aktiivisuutta ja rohkeutta keskustella työyhteisön nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista sekä niiden ratkaisukeinoista.

Kehitetään johtamistyön taitoja säännöllisillä kehittämis- ja koulutusosioilla.

Jokaisella esimiehellä on oikeus ja velvollisuus johtamistaitojensa kehittämiseen. Kunnan kaikkia esimiehiä koulutetaan tavoitteellisesti, tiedot päivittäisillä koulutuksella. Toimialoilla on vastuu siitä, että ammattikohtaisesti pysytään ajan tasalla.

Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota johtamistaitoihin.

Kunnan johtoryhmien tulee tukea johtamistyötä ja varmistaa, että jokaisella esimiehellä on mahdollisuus toteuttaa esimiestyötään arkipäiväntehtävissään.

Vastuu

Johtamisessa korostuu mahdollistava ja valmentava johtamisote sekä yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen.

Henkilöstöllä on vastuu ja velvollisuus osallistua aktiivisesti esimiehen ja työyhteisönsä yhteistyöhön. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu työyhteisöään.

koskeviin asioiden käsittelyyn. Kehittämiskeskustelussa, työpaikkakokouksissa ja muussa arkipäivän työssä työyhteisön jäseniä sitoutetaan osallistumaan oman työyhteisönsä tavoitteisiin.

Johtamisen arviointi

On tärkeää kehittää koko kunnan yhteisiä tai hallintokuntaakohtaisia arviointimenetelmiä henkilöstön tilan ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi. Arvioinnin avulla selvitetään, miten esim. koulutuksessa, työsuojelussa, työhyvinvoinnissa, työelämän kehittämisessä, organisaatorakenteiden toimivuudessa ja johtamisessa on onnistuttu.

Johtamisjärjestelmää seurataan, arvioidaan ja tuetaan

- kunnan toimintakertomuksella
- henkilöstöraportoinnilla
- työhyvinvointikyselyllä säännöllisin väliajoin
- tarvittaessa tarjotaan työyhteisöille konsultointia, työnohjausta tms.

3.1.2 Henkilöstösuunnittelu, organisaatio ja rekrytointi

Henkilöstöresurssien johtamisen tarkoituksena on pitkäjänteisesti ja ennakkoiden suunnata, tasapainottaa ja kehittää Taivalkosken kunnan henkilöstövoimavaroja toiminta-ajatuksen, vision ja strategisten päämäärien toteuttamiseksi.

Palvelussuhde

Kunnalla on tavoitellun työnantajan maine ja asema.

Suuret ikäluokat siirtyvät pois työelämästä ja tilalle tulevat pienemmät ikäluokat.

Kilpailu työntekijöistä kiristyy.

Kunta tarjoaa kilpailukykyisen ja haastavan työpaikan.

Ensisijaisena palvelussuhteen muotona on vakinainen palvelussuhde.

Silloin kun määräaikaisuuteen on lainmukainen syy, palkataan vakinaisen henkilöstön lisäksi tarvittava määrä sijaisia ja muuta määräaikaista henkilöstöä turvaamaan toiminnan sujuminen ja palvelujen saatavuus. Virkasuhteita käytetään vain niissä tehtävissä, jotka edellyttävät julkisen vallan käyttöä.

Rekrytointi

Kunnan palvelustrategia ohjaa rekrytointipolitiikkaa.

Kunnan henkilöstön määrä ja henkilöstörakenne perustuu palvelutarpeeseen ja sen kehittämiseen. Kunnan tarvitsemasta henkilöstövoimavarasta tehdään kuntatasolla pitemmän aikavälin taloussuunnitelman yhteydessä toimintayksikkö/toimiala/kuntatasolla pitemmän aikavälin henkilöstövoimavaruussuunnitelma.

Henkilöstövoimavaruussuunnitelma pitää sisällään:

- työvoiman oikean määrän ja laadun
- riittävän osaamisen turvaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi
- osaamisen kehittämistarpeen ennakoinnin
- henkilöstökustannusten ennakoinnin

Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä.

Rekrytointi perustuu avoimeen tiedottamiseen ja oikeudenmukaiseen valintamenettelyyn. Tehtävän tuleminen avoimeksi antaa mahdollisuuden arvioida työyksikön osaamistarvetta ja mahdollistaa tehtävän sisällön muuttamisen.

Sisäisen haun avulla kunnan nykyiset palvelussuhteessa olevat osaavat työntekijät huomioidaan henkilöstöä valittaessa. Avoimeen tehtävään rekrytoitaessa sisäinen haku on ensisijainen, ja jos se ei tuota tyydyttävää tulosta, vasta sen jälkeen ryhdytään ulkoiseen hakuun. Henkilöstöä kannustetaan tehtäväkiertoon ja valmiutta siirtyä uusiin tehtäviin arvostetaan.

Kaikissa valinnoissa arvostetaan muodollisen pätevyyden lisäksi henkilökohtaisia ominaisuuksia, monipuolisuutta ja asennetta.

Henkilöstöhankintaa tehostetaan lisäämällä yhteistyötä korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa. Kunta mahdollistaa riittävän hyvin opiskelijoiden harjoittelun kunnan työyksiköissä.

Oppisopimuskoulutuksen käyttöä lisätään tai muuhun, työn ohessa tapahtuvaan koulutukseen kannustetaan.

3.1.3 Yhteistoiminta

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) on perusta työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan järjestämiselle Taivalkosken kunnassa.

Kunnan yhteistoiminta perustuu kunnan ja henkilöstöä edustavien ammattijärjestöjen kesken sovitun paikalliseen yhteistoimintasopimukseen. Yhteistoimintasopimukseen sisältyy yhteistoimintalain mukaiset yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat ja sopimuksessa on määritelty yhteistyöelimet.

Välitön yhteistoiminta

Yksittäistä työntekijää koskeva yhteistoimintamenettelyyn kuuluva asia käsitellään ensisijaisesti asianomaisen henkilön/työyksikön henkilöstön ja esimiehen välillä. Työpaikkakokoukset ovat välitöntä yhteistoimintaa.

Edustuksellinen yhteistoiminta

Henkilöstöä yleisesti koskevat yhteistoimintamenettelyyn kuuluvat asiat käsitellään edustuksellisesti yhteistoimintaelimessä. Edustuksellisia yhteistoimintaelimiä ovat työyhteisötoimikunta, toimialakohtaiset yhteistoimintaelimet ja toimialakohtaiset työpaikkakokoukset.

Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintamenettelyn tarkoituksena on palvelutuotannon tuloksellisuuden edistäminen ja henkilöstön työelämän laadun parantaminen antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmistelussa.

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvissa asioissa kunnan on ennen asian ratkaisemista neuvoteltava valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista ainakin niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee.

Yhteistoimintamenettelyn tavoitteet saavutetaan parhaiten jatkuvan neuvottelumenettelyn ja sen avulla syntyvän osapuolten luottamuksen avulla. Yhteistoimintamenettely toimii myös johtamisen välineenä.

Työyksikkötasolla työpaikkakokous on työyhteisön johtamisen ja kehittämisen sekä yhteistoiminnan kannalta hyvä käytäntö, joten työpaikkakokouksia tulee järjestää säännöllisesti ja riittävän usein.

Avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu esimiesten ja työntekijöiden välillä on hyvän yhteistoiminnan perusta.

Henkilöstön asema kilpailuttamis- ja ulkoistamistilanteissa

Kilpailutuksen yhteydessä sovitaan kunnan henkilökunnan jatkamismahdollisuudet toisen työnantajan palveluksessa siinä tapauksessa, että yksityinen palvelujen tuottaja tuottaa palvelun jatkossa.

Kunta ei irtisano henkilöstöään ulkoistamisen johdosta vaikka palvelun uusi tuottaja rekrytoisi vain osan henkilöstöstä. Viranhaltija tai työntekijä voidaan kuitenkin irtisanoa, jos hän kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa työsopimuslaissa tai kunnallisesta viranhaltijasta annetussa laissa tarkoitettua uutta työtehtävää tai virkaa. Kunnan palvelukseen jäävälle henkilöstölle osoitetaan uusi soveltuva tehtävä, johon annetaan tarvittava koulutus, johon henkilö on velvollinen osallistumaan. Henkilöstön uudelleen sijoittamista kunnan muihin tehtäviin tulee tarkastella välittömästi, kun palvelun ulkoistamisen toimenpiteitä suunnitellaan. Silloin, kun on kysymyksessä kunnan tuottaman palvelukokonaisuuden ulkoistaminen, edellytetään pääsääntöisesti käytettäväksi liikkeenluovutusmenettelyä, jolloin henkilöstö siirtyy uuden työnantajan palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä.

Mikäli palvelusopimus puretaan kesken sopimuskauden tai liikkeenluovutus (= palvelutuotanto) palaa kunnalle esim. laatu- tai taloudellisuussyistä, on kunnan palveluksesta siirtynyt henkilöstö etusijalla, mikäli kunnan palvelukseen on tarpeen rekrytoida henkilöstöä kyseistä palvelutuotantoa varten. Yksityiskohdista sovitaan erikseen luovutuksen yhteydessä.

3.1.4 Kannustava ja motivoiva palkitseminen

Kannustavan palkitsemisen tarkoituksena on tarjota henkilöstölle heidän suoritukseensa ja tehtävän vaativuuteen perustuva motivoiva palkitseminen. Palkitseminen perustuu palvelu- ja henkilöstöstrategialähtöisiin selkeisiin, arvioitavissa oleviin kriteereihin.

Palkkausjärjestelmä

Taivalkosken kunnan palkkausjärjestelmä perustuu kunnallisiin virka- ja työehtosopimukseen sekä paikallisesti, yhteisesti sovittuihin periaatteisiin. Kunnan henkilöstöhallinto ohjaa ja vastaa keskitetysti palkkausjärjestelmän käytännön toimivuudesta.

Oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä on keskeinen Taivalkosken kunnan menestystekijä.

Kunnan palkkausjärjestelmän keskeisiä piirteitä:

- järjestelmä tukee palvelustrategiaa
- järjestelmä on kiinteä osa johtamista
- järjestelmää käytetään edistämään toimintatapojen muutosta
- järjestelmällä pystytään palkitsemaan arvioidut hyvät työsuoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä
- järjestelmä on yhteydessä organisaation menestykseen

Viranhaltijan/työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa määrättäessä tai siitä sovittaessa tehtäväkohtaisen palkan tulee perustua tehtävien vaativuuteen.

Palkka on merkittävä kannustin yksilölle. Se vaikuttaa sekä tapaan tehdä työtä että halukkuuteen kehittää osaamista. Palkka kannustaa hakeutumaan työhön sekä pysymään siinä. Kunnan palkkausjärjestelmä tukee tulostavoitteiden saavuttamista ja motivoi henkilöstöä kehittymään tulosten tekijöinä.

Avoin palkkapolitiikka on osa johtamista. Johtaja vastaa siitä, että palkkausperusteet ovat työntekijöiden tiedossa.

Taivalkosken kunnan palkkausjärjestelmä perustuu oikeudenmukaisuutta tukeviin tekijöihin:

- tehtävän vaativuuteen perustuvaan tehtäväkohtaiseen palkkaan
- koulutukseen, kokemukseen, henkilökohtaiseen osaamiseen ja työsuoritukseen perustuvaan henkilökohtaiseen palkanosaan
- tavoitteena olevaan tulospalkkiojärjestelmään, jota käytetään vähintään työyksikötasolla
- avoimeen ja läpinäkyvään palkkausjärjestelmään

Kunnan palkkausjärjestelmällä tuetaan palvelutuotannon tuloksellisuutta ja edistetään merkittävien työnjako- ja tehtävämuutosten aikaansaamista. Kunnan harjoittama palkkapolitiikka on henkilöstölle viesti siitä, miten tärkeänä työnantaja näkee tavoitellut tehtävien uudelleen järjestelyt.

Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen motivoi, kannustaa ja on osa työhyvinvointia. Palkitseminen on kerta- luonteinen henkilön tai ryhmän huomioiminen.

Kunnan henkilöstöä koskevat palkitsemisen perusteet ja muodot sovitaan yhteisesti.

Kunta huomioi työntekijöitä 10, 20, 30 ja 40 vuoden palveluksesta sekä työntekijän merkkipäivänä. Käytännöistä laaditaan erillinen ohje. Kunnassa otetaan käyttöön aloitepalkkiojärjestelmä, jonka käytöstä laaditaan ohje.

3.1.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin edistämisen tarkoituksena on tukea organisaatiossa olevien voimavarojen, ajattelun ja energian vapauttamista perustehtävän palvelukseen. Hyvät toimintaedellytykset mahdollistavat työhön keskittymisen ilman häiriöitä ja keskeytyksiä.

Työhyvinvoinnin edistäminen

Taivalkosken kunnan työyhteisöissä vallitsee työssä jaksamista tukeva, avoin, arvostava, vuorovaikutteinen ja turvallinen työilmapiiri ja -olosuhteet, joihin jokainen työyhteisön jäsen kokee voitavansa vaikuttaa. Työhyvinvointi ymmärretään laajaksi kokonaisuudeksi, johon kuuluvat työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen sekä muu työhyvinvointi. Työhyvinvointi alkaa poliittisesta luottamushenkilöhallinnosta ja ulottuu läpi kunnan organisaation.

Taivalkosken kunta edistää henkilöstönsä työhyvinvointia vuorovaikutteisella ja kokonaisvaltaisella johtamisella, oikeudenmukaisella ja yhdensuuntaisella henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikalla sekä varaa henkilöstölle laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Henkilöstö panostaa itse omaan työkykyynsä ja hyvinvointiinsa.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat:

- työyhteisön toiminta ja kehittäminen
- johtaminen
- vaikutusmahdollisuudet
- työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito
- työaika- ja työjärjestelyt (vuorotteluvapaa, osa-aikalisä)
- työn ja perheen yhteensovittaminen
- työympäristö ja työolot
- yhteistoiminta
- yksilön fyysinen ja psyykinen terveys
- ihmissuhdetaidot

Työhyvinvoinnin ylläpidossa johtamisen keskeiset käytännöt ovat säännölliset kehittämiskeskustelut, lähityöyhteisön hallittu kehittäminen ja työhyvinvoinnin säännöllinen mittaus ja arviointi. Henkilöjohtamisentaitoja kehitetään johtamiskoulutuksessa. Kehityskeskustelujen vaikutusta mitataan työhyvinvoinnin kartoituksen yhteydessä.

Oikeudenmukainen ja yhdensuuntainen henkilöstö-, kehittämis- ja riskienhallintapolitiikka ja niistä johdetut käytännöt ovat ristiriidattomia ja strategialähtöisiä.

Kunta varmistaa yhteistoimintamenettelyn kautta henkilöstölle laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Henkilöstöllä on velvollisuus osallistua oman työyksikkönsä kehittämiseen.

Työntekijä huolehtii omasta työkyvystään sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan siltä osin, kun se määräytyy yksityisestä elämänpiiristä. Kunta tukee omaehtoista työkyvyn ylläpitoa yhteistoimintaelimessä sovittavilla tavoilla.

Työhyvinvointiohjelma

Työyksikkötasolle on laadittu henkilöstön työhyvinvointisuunnitelmat, joita tarkistetaan työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella. Työhyvinvointisuunnitelmat muodostavat työhyvinvointiohjelman, joka tukee ikääntyvien ja vajaakuntoisten työssä jaksamista ja pysymistä.

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ja työterveyshuolto tukevat johdon ja muun työorganisaation toimintaa ja valmiuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi käytössään olevilla keinoilla.

3.1.6 Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito

Oppimisen vahvistamisen ja ammattitaidon kehittämisen tarkoituksena on varmistaa peruspalveluiden ja palvelustrategian toteuttamisen edellyttämät tiedot, taidot ja prosessikyvyt. Organisaation oppiminen tuottaa vaikuttavampia ja laadukkaampia palveluita enemmän vähemmin resurssein.

Tiedoilla, taidoilla ja prosessikyvyillä tarkoitetaan kuntaorganisaation toiminnallisuuden kannalta välttämättömiä tietoja, taitoja ja kykyjä. Ne koskevat esim. palveluprosessitietoutta, esimiestaitoja ja tieto- ja viestintätekniikkataitoja, tiedon dokumentointi-, laadun varmistus-, projekti-, neuvottelu- ja prosessitoiminnan edellyttämiä taitoja ja kykyjä.

Osaaminen ja ammattitaito

Strategisen osaamisen johtamisen lähtökohtana on palvelustrategia, jonka perusteella ennakoidaan sitä osaamista, jolla palvelut tulevaisuudessa tuotetaan. Nykyisen osaamisen arviointi suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ohjaa osaamisen kehittämisen painopistealueita. Ennakoitaessa tulevaa osaamista strategiakauden aikana on kartoitettava osaaminen, jota säilytetään, ja poistuvan osaamisen mahdollinen korvaaminen sekä uudet osaamistarpeet.

Hyvä osaaminen tukee sekä yksilöä että organisaatiota. Taivalkosken kunnan henkilöstössä tarvittava osaaminen, ammatinhallinta ja moniammatillisuus määrittellään toimintayksiköiden/toimialojen pitemmän aikavälin henkilöstövoimavarojen suunnitelmassa. Suunnitelma tarkistetaan vuosittain.

Tietojen ja taitojen ylläpito sekä kehittäminen toteutetaan monipuolisesti henkilöstön perehdyttämisellä sekä täydennys- ja jatkokoulutusmahdollisuuksia tukien. Työnantaja toimialueittain varaa riittävän resurssin henkilöstön koulutukseen. Esimiestehtävissä toimivilta edellytetään osaamista muutos- ja henkilöstöjohtamisessa, jota tuetaan ohjauksella ja koulutuksella.

Jokainen on myös oman itsensä ja työyhteisönsä kehittäjä. Omaehtoiseen jatko-opiskeluun kannustetaan ja opiskelua tuetaan (työaika/stipendi).

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on nykyisen osaamisen kartoitus sekä henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tekeminen vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä, huomioiden työntekijän tarpeet ja näkemykset.

Olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseksi kehitetään kunnalle osaamisen "tietokanta", joka sisältää henkilöstön koulutus- ja osaamistason. Tietokanta auttaa avoimen tehtävän täyttämässä tai tilapäisen osaamisen tarpeeseen.

Moniammatillisuuden vahvistaminen

Ammattitaidon monipuolistamiseksi ja henkilökohtaisten kykyjen hyödyntämiseksi edistetään sisäistä liikkuvuutta ja uudelleen koulutusta. Urasuunnittelu ja siihen liittyvä jatkokoulutus tarjoavat mahdollisuuden uusiin tehtäviin kunnan palveluksessa.

3.1.7 Viestintä

Viestinnän merkitys

Hyvin informoitu henkilökunta on yksi tärkeimmistä resursseistamme. Kun työntekijät ovat hyvin perillä asioista, he ovat luottavaisia ja valmiita työskentelemään aidosti organisaation ja hyvien asioiden puolesta. Silloin työntekijät myös välittävät ulkopuolelle oikeaa ja yhdenmukaista tietoa ja tukevat näin kunnan muuta viestintää.

Periaatteet

Kunnan viestintää ohjaavat yhteisesti hyväksytyt periaatteet. Viestinnän tulee olla:

- avointa
- luotettavaa ja totuudenmukaista
- oikea-aikaista
- tasapuolista
- vuorovaikutteista
- sekä ymmärrettävää ja kohderyhmälähtöistä

Avoimuus ja vuorovaikutteisuus varmistavat sen, että jokainen työntekijä saa asianmukaista tietoa ja jokainen kokee, että on mahdollista vaikuttaa ja työntekijöitä kuullaan ja kuunnellaan. Vaikuttamismahdollisuudet on turvattava erityisesti ennen päätöksentekoa. Tasapuolisuus viittaa erityisesti viestintäkanavien valintaan. Kunnan on pidettävä huolta siitä, että työntekijät tavoitetaan tasapuolisesti.

Viranhaltijajohdon vastuu

Kunnan johdolla sekä työyksiköiden johdolla on ensisijainen vastuu kunnan organisaation viestinnästä. Viestintä on myös johtamisen väline ja osa johtamistaitoja. Oikeaa, ajankohtaista ja ymmärrettävää tietoa on jaettava henkilöstölle niin nopeasti, kuin se on mahdollista, vaikka vain väliaikaisesti.

Myös ikävistä, jopa erimielisyyttä aiheuttavista asioista on kerrottava mahdollisimman varhain ja tasapuolisesti. Näin ehkäistään huhupuheiden ja epäluulojen syntyminen. Epäselvät viestit yleensä paitsi heikentävät työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työilmapiiriä myös kulkeutuvat nopeasti organisaation ulkopuolelle ja vaikuttavat haitallisesti jopa kunta-imagoon.

Kunnan johto vastaa myös siitä, että viestinnän työvälineet ovat asianmukaisia, tehokkaita ja ajan tasalla. Pääasiallisia sisäisen tiedotuksen välineitä ovat keskustelut, tiedotustilaisuudet, työpaikkokokoukset sekä sähköposti. Sisäisen verkon (intranet) kehittäminen aloitetaan henkilöstön tiedotuksessa ja henkilöstö koulutetaan käyttämään intranettia. Tiedon lähettäjällä on vastuu, että tieto/viesti on mennyt vastaanottajalle ymmärrettävässä muodossa. Viestin perillemenon varmistamiseksi palaute on tärkeä.

Kunnan johto vastaa lisäksi siitä, että kunnalla on viestintäohjeistus kriisitilanteiden varalta. Kriisiviestinnällä voidaan tarkoittaa paitsi kunnan viestintää onnettomuustilanteessa ja poikkeusoloissa myös viestintää missä vain muussa tilanteessa, jossa joudutaan viestimään ulospäin kunnan kannalta negatiivisia asioita. Kriisitilanteet tulevat aina yllättäen, ja siksi toimintaohjeiden tulee olla ennalta määritelty, ymmärrettävät sekä jokaisen työntekijän ulottuvilla.

Työntekijän vastuu

Vaikka viestinnän ensisijainen vastuu on kunnan johdolla, myös työntekijöillä on oma vastuunsa. Jokainen meistä on yhtä tärkeä kunnan viestijä.

Jokaisella työntekijällä on vastuu paitsi omalta osaltaan tiedottaa myös hankkia, vastaanottaa ja välittää tietoa sekä oikaista väärää organisaatiossa liikkuvaa informaatiota.

Työntekijän tulee olla aktiivinen ja selvittää itselleen esim. ohjeistukset kunnan viestinnän osalta ja opetella viestinnän (erityisesti sähköisen viestinnän) välineiden käyttöä.

Viestintää on kuitenkin muukin kuin vain tiedottaminen. Jokainen meistä viestii myös epävirallisten puheiden ja jokapäiväisen käyttäytymisen kautta. Hyvän viestinnän avaimia ovatkin paitsi avoimuus myös toisten kunnioittaminen, ystävällisyys sekä palveluhenkisyys. Yhtenäinen identiteetti ja halu työskennellä yhdessä yhteisen päämäärän puolesta syntyvät yhteenkuuluvuuden tunteesta. Hyvän yhteishengen eteen on tehtävä töitä ja siihen tarvitaan yhteisiä kokemuksia, tapoja ja tapah-tumia.

Kun työpaikan henki on hyvä, palvelu on hyvää ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, positiivisuus henki ulospäin ja puskaradiokin viestittää iloista viestiä.

3.1.8 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta

Henkilöstöprosessien vahvistamisen tarkoituksena on varmistaa palvelustrategian toimeenpano ja olemassa olevien voimavarojen strategian suuntainen toiminta.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on jokapäiväistä henkilöstöjohtamista ja työtä työpaikalla. Tässä asiakirjassa linjatut periaatteet tulee saattaa arkiseen käytäntöön ja koko henkilöstölle tiedoksi. Jokaisen tulee omalta osaltaan sitoutua ja myötävaikuttaa kunnan menestyksen, laadukkaiden palveluiden ja yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen.

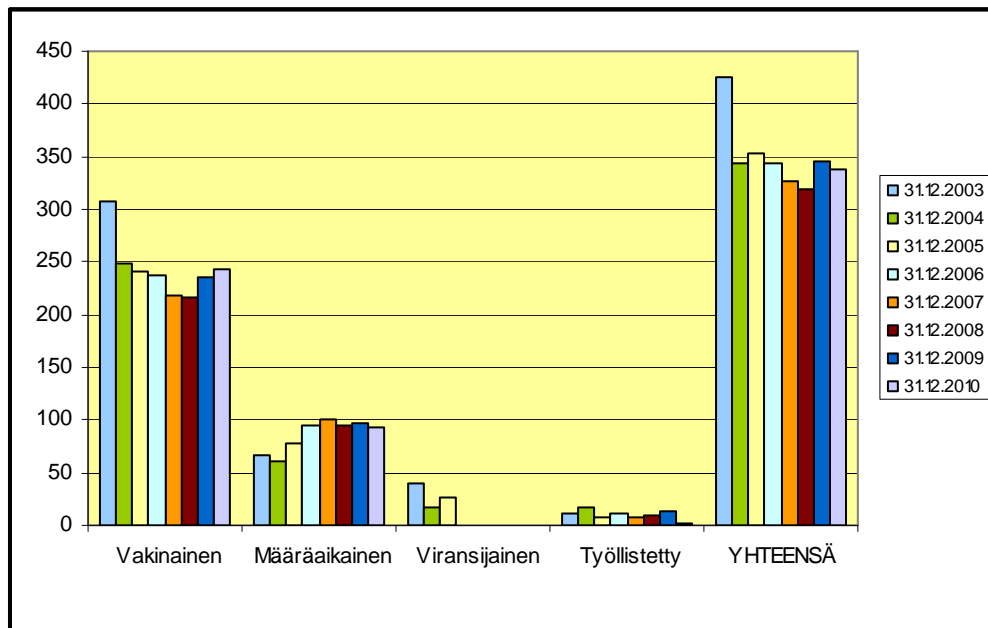
Henkilöstöstrategian toteutumista seurataan jatkuvasti ja siitä raportoidaan vuosittain henkilöstötilinpäätöksessä. Osana seurantaa toteutetaan säännöllisin väliajoin ilmapiiri-, johtamis- ja työhyvinvointikartoituksia, joiden tulokset saatetaan henkilöstölle tiedoksi ja joiden perusteella toimintalinjauksia voidaan tarvittaessa muuttaa.

4. LIITTEET

KUNNAN HENKILÖSTÖ

Henkilöstön määrä

Palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä 31.12.2003 – 31.12.2010



Henkilöstön määrä ei kuvaa käytettyä työpanosta vaan sitä, monellako henkilöllä oli palvelussuhde kuntaan 31.12. kunakin vuonna. Vuodesta 2006 alkaen määräaikaisten henkilöiden määrä sisältää myös sijaiset. Vuodesta 2007 alkaen henkilöiden palvelussuhteet on esitetty kokoaikaisiksi muutettuna.

Jäljempänä henkilöstöä kuvaavissa taulukoissa on henkilömäärissä pientä vaihtelua sen vuoksi, että henkilöstön kokonaismäärä on kuvattu niin, että kaikki palvelussuhteet on muutettu kokoaikaisiksi, kun taas henkilöstön ikäjakaumaa, keski-ikää ja sukupuolijakaumaa kuvaavissa taulukoissa ei vastaavaa muuntamista ole tehty.

31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
------------	------------	------------	------------	------------

Yleisjohto sekä elinkeino- ja maaseutuasiat

Vakinainen	1	1	2	2	3
Määräaikainen	3	2	0	0	0
Työllist.+ oppisop.	0	0	0	0	0
Yhteensä	4	3	2	2	3

Hallinto- ja talouspalvelut

Vakinainen	9	9, joista virka-/työvapaalla 2	9, joista virka-/työvapaalla 1	8, joista virka-/työvapaalla 1	8, joista virka-/työvapaalla 1
Määräaikainen	1	2	1	1	0
Työllist.+ oppisop.	0	0	0	0	0
Yhteensä	10	11	10	9	8

Sosiaali- ja terveystyöpalvelut

Vakinainen	111	95,1, joista virka-/työvapaalla 31	94,1, joista virka-/työvapaalla 71	103,2, joista virka-/työvapaalla 27	116, joista virka-/työvapaalla 12
Määräaikainen	46	53,6	50,1	62,0	53
Työllist.+ oppisop.	0	2	0	9	0
Yhteensä	157	150,7	144,2	174,2	169

Sivistystyöpalvelut

Vakinainen	84	83,4, joista virka-/työvapaalla 11	77,8, joista virka-/työvapaalla 4,6	79,2, joista virka-/työvapaalla 5	74,4, joista virka-/työvapaalla 6,85
Määräaikainen	37	35,5	39,8	29,3	37,0
Työllist.+ oppisop.	11	4,35	7,8	3,5	0,85
Yhteensä	132	123,25	125,4	112	112,25

Tekniset palvelut

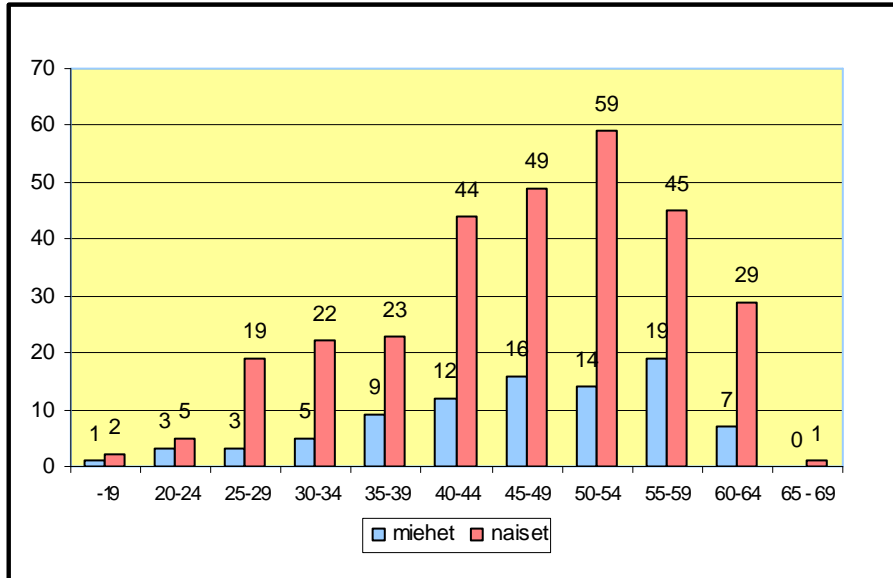
Vakinainen	33	31	33	43, joista virka-/työvapaalla 1	41, joista 1 virka-/työvapaalla
Määräaikainen	8	7	3	4	3
Työllist.+ oppisop.	0	1	1	1	1
Yhteensä	41	39	37	48	45

Kaikki yhteensä	344	326,95	318,6	345,2	337,25
------------------------	------------	---------------	--------------	--------------	---------------

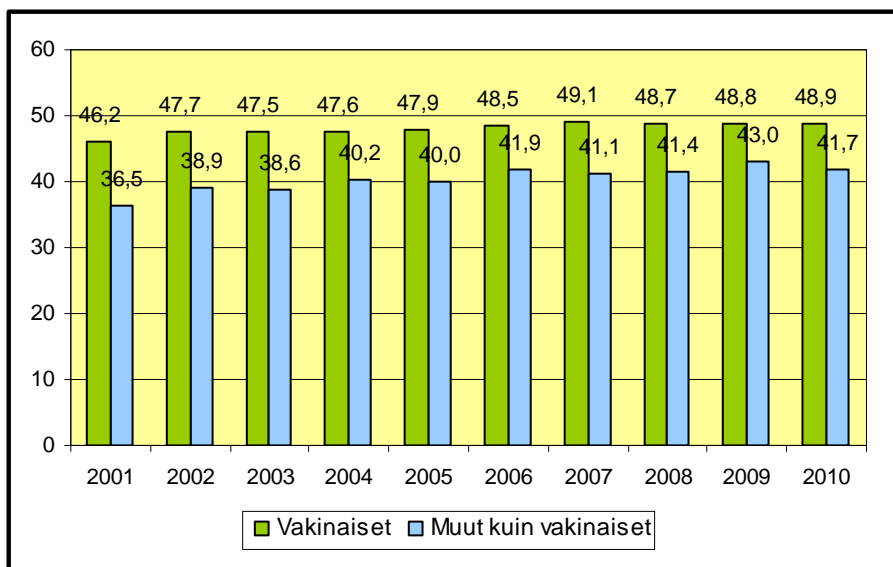
Määräaikaisen henkilöstön määrä sisältää myös sijaiset. Yllä olevat henkilömäärät kuvaavat sitä, monellako henkilöllä Taivalkosken kuntaan oli palvelussuhde 31.12. kunkin vuonna. Vuodesta 2007 alkaen lukumäärät on esitetty kokoaikaisiksi muutettuna.

Henkilöstörakenne

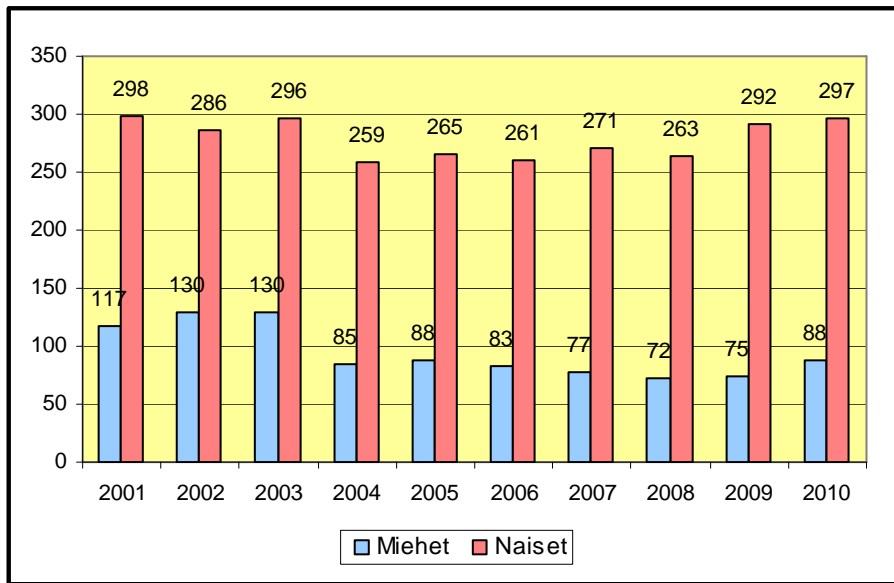
Henkilöstön ikäjakauma 31.12.2010



Henkilöstön keski-ikä 31.12.2001 – 31.12.2010



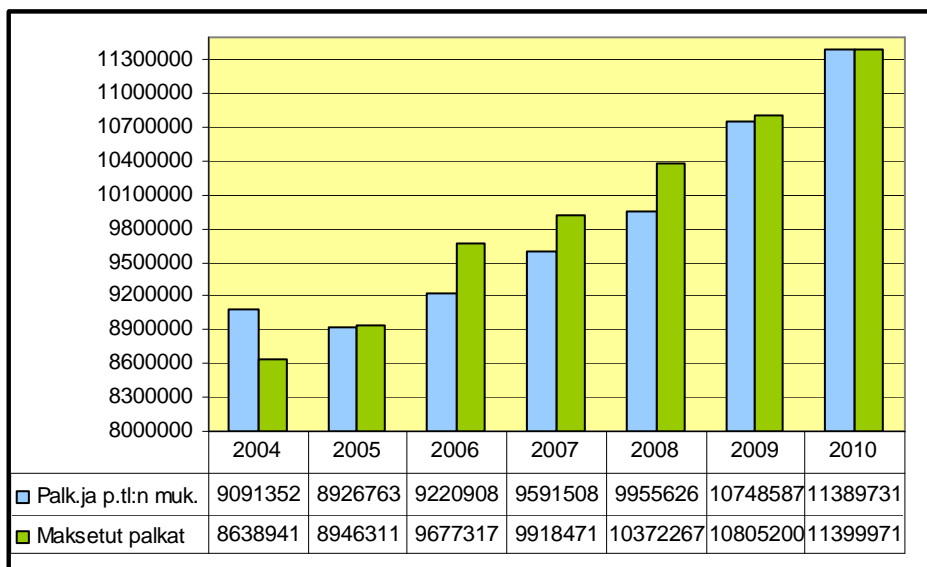
Henkilöstön sukupuolijakauma 2001 – 2010



Vuoden 2010 lopussa naisia oli 77,1 prosenttia (79,6 % vuoden 2009 lopussa) kunnan työntekijöistä. Miesten osuus kunnan työntekijöistä vuoden 2010 lopussa oli 22,9 prosenttia (20,4 % vuoden 2009 lopussa).

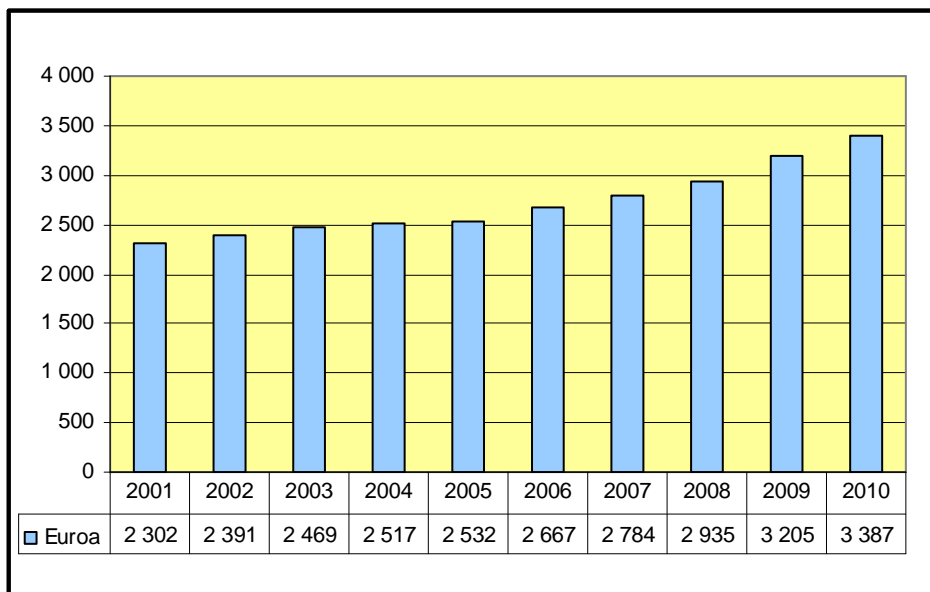
Henkilöstökustannukset

Tuloslaskelman mukaiset palkat ja palkkiot sekä maksetut palkat yhteensä 2004 – 2010



Palkat ja palkkiot sisältävät tuloslaskelman mukaiset palkat ja palkkiot (määrästä on vähennetty saadut henkilöstökorvaukset). Summaan sisältyy luottamushenkilöpalkkioita vuosittain noin 50.000 – 60.000 euroa. Maksetut palkat sisältävät kaikki viranhaltijoille ja työntekijöille maksetut palkat ao. vuonna. Summa sisältää myös sellaiset palkat, jotka kirjataan investointien kustannuksiin. Tämä summa ei sisällä luottamushenkilöpalkkioita.

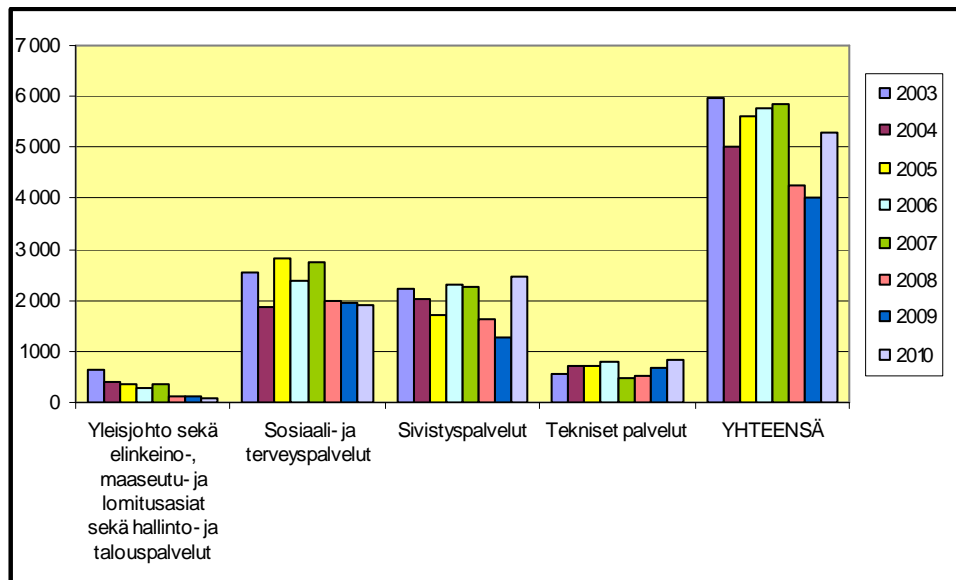
Tuloslaskelman mukaiset henkilöstömenot asukasta kohden 2001 – 2010



Asukasluukuun suhteutettuna tuloslaskelman mukaiset henkilöstömenot ovat nousseet 47,1 % vuodesta 2001 vuoden 2010 loppuun mennessä. Asukasluukuun suhteutettujen henkilöstömenojen nousuun vaikuttaa luonnollisesti asukasluvun lasku. Henkilöstömenoja on viime vuosina lisännyt merkittävästi eläkemenoperusteisten eläkevakuutusmaksujen ja varhemaksujen merkittävä vuosittainen korotus. Vuonna 2008 korotus oli peräti 17,5 %, koska varhemaksun perusteisiin tuli muutos, jonka mukaan keskiuurille työnantajille tuli omien vastuiden lisäksi osuus jäsenyhteisöjen kesken yhteisvastuullisesti jaettavasta osuudesta. Vuonna 2010 eläkemenoperusteiset eläkevakuutusmaksut ja varhemaksut (ennakko) olivat yhteensä 1.140.103 euroa. Ennakkomaksut nousivat vuoden 2009 ennakkomaksuihin verrattuna 6,1 %.

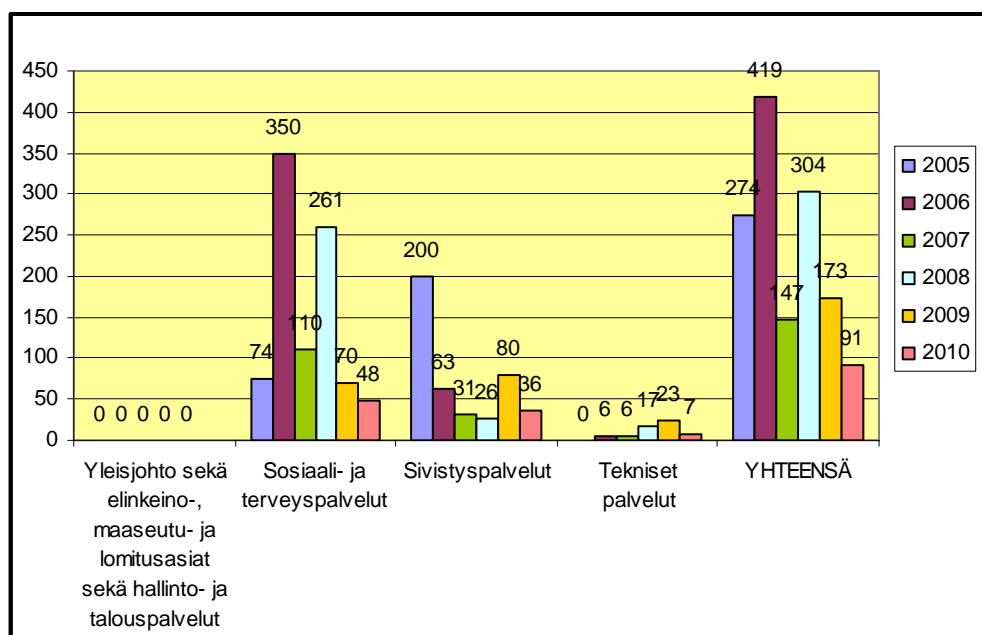
Henkilöstön tila

Sairauspäivät kalenteripäivinä 2003 – 2010



Sairauspäiviä oli vuonna 2010 yhteensä 5.278 päivää (vuonna 2009 yhteensä 4.024 päivää) eli nousua vuoteen 2009 verrattuna oli yhteensä 1.254 päivää (31,2 %). Jokaista kunnassa 31.12.2010 palvelussuhteessa ollutta kohden sairauspäiviä kertyi 13,7 kalenteripäivää (vuonna 2009 vastaava määrä oli 11 kalenteripäivää). Sairauspäivien lisääntymisessä näkyy pitkien sairauslomien lisääntyminen.

Työtaturmapäivät 2005 – 2010



Työtaturmapäivien määrä vaihtelee vuosittain merkittävästi.

Eläkkeelle siirtymiset

Henkilöstön eläkkeelle siirtyminen 2001 – 2011, henkilöä/vuosi

