

# HENKILÖSTÖPOLITIIKKA

## vuosille 2018 - 2021

### Riihimäen kaupunki





## Sisällysluettelo

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 Riihimäen strategiset päämäärät</b>   | <b>3</b> |
| Kaupungin arvot:   | 3        |
| Kaupungin toiminta-ajatus:   | 3        |
| Strategiset päämäärät:   | 3        |
| <b>2 Henkilöstöpolitiikan tavoite</b>  | <b>3</b> |
| <b>3 Tavoitetilan saavuttamisen edellyttämät muutokset ajattelussa ja toimintakulttuurissa</b> | <b>4</b> |
| <b>4 Henkilöstöpolitiikan menestystekijät</b>  | <b>4</b> |
| 1. Johtaminen, turvallisuusjohtaminen ja yhteistoiminta  | 4        |
| 2. Osaaminen ja monitaitoisuus   | 4        |
| 3. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi  | 5        |
| <b>5 Seuranta ja raportointi</b>   | <b>5</b> |
| LIITE 1 Henkilöstöpolitiikan toimenpideohjelma   |          |
| LIITE 2 Kuva henkilöstöpolitiikan kokonaisuudesta  |          |
| LIITE 3 Turvallisuuden johtamisen tie  |          |

Riihimäen kaupunki  
Henkilöstöhallinto  
Eteläinen asemakatu 2  
11130 Riihimäki  
3/2018



# 1 Riihimäen strategiset päämäärät

## Kaupungin arvot:

Kaupungin arvot ovat reiluus, rohkeus ja ripeys. Ne ovat yhteisiä arvojamme, jotka ohjaavat kaupungin toimintaa.

## Kaupungin toiminta-ajatus:

Riihimäellä kaiken toiminnan lähtökohtana on asukkaiden ja yritysten hyvinvointi. Riihimäki tunnetaan ennakkoluulottomana yritysten, kulttuurin ja teknologian kotikaupunkina, jonka vahvuutena on robotiikkaan ja teatteriin erikoistunut koulutus. Tiiviin kaupunkirakenteen sekä vahvan kiertotalousosaamisen johdosta Riihimäki kehitty pienimmän hiilijalanjäljen kaupunkina. Riihimäellä kohtaat hämäläisen luonnon ja metropolialueen läheisyyden.

## Strategiset päämäärät:

**Elinkeinoelämän ja osaajien kohtaamispaikka:** Sijainti Metropolialueella ja Suomen Kasvukäytävällä luo menestysperustaa yritysälämälle. Kaupungin aktiivisuus yritysten ja oppilaitosten toimintaedellytysten kehittämisessä ja uusien yritysten hankinnassa kasvattavat yritysten määrää Riihimäellä.

Tulevaisuudessa merkittävä osa pendelöijistä voi tehdä töitä Riihimäellä.

## Asukkaiden arjen ja vapaa-ajan kohtaamis-

**paikka:** Riihimäellä on maakunnan aktiivisimmat ja tyytyväisimmät asukkaat. Kaupungin vireät kulttuuri- ja liikuntapalvelut sekä monipuoliset koulutusmahdollisuudet houkuttelevat uusia asukkaita ja parantavat asukkaiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Erilaisten ihmisten kohtaamisissa syntyy uudenlaista luovaa kulttuuria ja yhteisöllistä toimintaa.

# 2 Henkilöstöpolitiikan tavoite

Henkilöstöpolitiikalla ja sen toimenpideohjelmalla toimeenpannaan osaltaan kaupungin strategiaa. Henkilöstöpoliittiset linjaukset kuvaavat, miten kaupungin strategiaa toteutetaan henkilöstöjohtamisen osalta. Laadukas ja vahva henkilöstöpolitiikka on tasapuolista ja läpinäkyvää kaikille organisaation jäsenille.

Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on varmistaa kaupungin palvelujen tuottamiseksi ja järjestämiseksi tarvittavan henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja jakaminen. Sillä varaudutaan myös johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulevia palvelutarpeita vastaavaksi. Ohjelmassa kuvataan linjaukset johtamisesta, osaamisen vahvistamisesta ja hyödyntämisestä sekä työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta, jotka tukevat kaupungin strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Tavoitteena on, että kaupungilla on hyvä työnantaja-mainen sekä osaava, oikein mitoitettu ja kohdennettu sekä tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. Kaupungin tulevaisuuden haasteet edellyttävät henkilöstön osaamisen, johtamisen ja tulosvastuullisuuden vahvistamista. Työyhteisöjä kannustetaan uudistumaan ja ottamaan käyttöön uusia moderneja työtapoja ja hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia sekä ottamaan kaikessa toiminnassa ympäristönäkökulmat huomioon.

## Henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat kaupungin arvot:

- **Reiluus** tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua, luottamusta, erilaisuuksien ymmärtämistä ja vastavuoroista johtamista,
- **Rohkeus** tarkoittaa ennakkoluulottomuutta, uudistumiskykyä ja uuden tekniikan hyödyntämistä työssä,
- **Ripeys** tarkoittaa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa sekä asiakaslähtöistä, joustavaa toimintatapaa.



## 3 Tavoitetilan saavuttamisen edellyttämät muutokset ajattelussa ja toimintakulttuurissa

Henkilöstöltä ja esimiehiltä edellytetään valmentavaa, ratkaisukeskeistä lähestymistapaa, jossa keskeistä ovat:

- Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus
- Voimavarojen ja toiveikkuuden ylläpitäminen ongelmiin keskittymisen sijaan
- Tasaveroinen ja toimiva yhteistyö
- Arvostava kuunteleminen, dialogi, luottamuksellinen ilmapiiri
- Myönteisyys, luovuus, leikkimielisyys ja huumori
- Joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamisessa
- Vaihtoehtoisten ratkaisujen etsiminen ja kokeileminen ilman epäonnistumisen pelkoa

## 4 Henkilöstöpolitiikan menestystekijät

### 1. Johtaminen, turvallisuusjohtaminen ja yhteistoiminta

Johtamisessa ja esimiestyössä noudatetaan avoimen vuorovaikutuksen periaatetta, jossa arvostetaan yksilöllisyyttä, tuetaan yhteisöllisyyttä ja kunnioitetaan yhdenvertaisuutta. Johtamisessa ja turvallisuusjohtamisessa noudatetaan yhdenmukaisia johtamiskäytäntöjä ja ohjeita sekä yhteisiä arvoja. Johtaminen on valmentavaa johtamista, jonka lähtökohdana on sujuva yhteistoiminta, henkilöstön osallistaminen ja keskustelevan kulttuurin luominen.

Turvallisuusjohtamista ja -kulttuuria kehitetään suunnitelmallisesti hyödyntäen Wpro-turvallisuusjärjestelmää.

Henkilöstöä johdetaan ja kohdellaan tasapuolisesti palvelussuhteen laadusta, sukupuolesta, iästä tai taustasta riippumatta noudattaen **tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa**.

Yhteistoimintaa ja työsuojelun yhteistoimintaa toteutetaan lakien ja **yhteistoiminnan toimintaohjeen** mukaisesti kaikissa työyksiköissä. Vaikutusmahdollisuudet taataan avoimella keskustelulla, tiedottamisella, toimivilla työpaikkakokouskäytännöillä, työpalavereilla ja säännöllisillä, vähintään kerran vuodessa käytävillä kehityskeskusteluilla.

### 2. Osaaminen ja monitaitoisuus

Henkilöstön asiantuntemusta arvostetaan ja hyödynnetään. Henkilöstöllä on oikeus ja velvollisuus kehittää ammattitaitoaan sekä osallistua toimintayksikön tavoitteiden asettamiseen sekä työolosuhteiden ja työyhteisön viihtyvyyden parantamiseen.

Työyhteisöissä suositaan oppimista edistävää ilma-  
piiriä, mikä tarkoittaa uusien toimintatapojen ja kokeilujen tukemista, avointa ja rakentavaa vuorovai-

kutusta ja kokemuksista oppimista. Työyhteisössä vallitsevaa työperäistä tietoa (ns. hiljaista tietoa) hyödynnetään ja jaetaan työyhteisöissä.

Henkilökunnan osaaminen pidetään ajan tasalla. Toimenkuvat ovat riittävän monipuolisia ja työnkiertoa ja uralla etenemistä suositaan. Henkilöstölle laaditaan myös vuosittaiset koulutussuunnitelmat.

Rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisessä ennakoitaan tulevat osaamistarpeet. Henkilöstö perehdytetään hyvin tehtäviinsä **perehdytysohjelman mukaisesti**, jonka toteutumista myös seurataan.

### 3. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi

Kaupungin palvelutuotannon päämääränä on oikea palvelu oikeaan aikaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla tuotettuna. Työyksiköt kehittävät ja uudistavat työprosesseja hyödyntäen uusia, moderneja palvelujen tuotantotapoja, digitalisaatiota sekä sähköisiä palveluja.

Asiakaspalvelun laatua arvioidaan säännöllisesti asiakaspalautteen tai -kyselyjen avulla ja palveluja kehitetään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Hyvistä työsuorituksista, onnistumista ja saavutetuista kustannussäästöistä palkitaan henkilöstöä yhtenäisten palkitsemiskäytäntöjen mukaisesti.

Sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyn tuki on järjestelmällistä. Työn kuormitusta aiheuttavat tekijät tunnistetaan ja niihin puututaan **varhaisen- ja tehostetun tuen mallin mukaisesti**. Työssä jatkamista tuetaan **ikäohjelman ja korvaavan työn toimintamallin mukaisesti**.

Työoloja kehitetään tiiviissä yhteistyössä työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön ja työterveydenhuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa. Työterveyshuollon toimintaa kohdennetaan ennaltaehkäisevään toimintaan kuten säännöllisiin työpaikkaselvityskäynteihin ja osatyökykyisten työntekijöiden varhaiseen tukeen.

Henkilöstökyselyjä hyödynnetään työn ja työyhteisön toimivuuden kehittämisessä. Työyksiköt laativat henkilöstökyselyn pohjalta oman kehittämissuunnitelmansa, jonka toteutumista seurataan kehittämissuunnitelmassa ja työpaikkakokouksissa.

## 5 Seuranta ja raportointi

Henkilöstöpolitiikan toteutumista seurataan pääasiassa seuraavien mittareiden avulla:

- henkilöstökyselyn tulokset
- henkilöstön sairauspoissaolojen kehitys ja kustannukset
- palkkamenojen kehitys
- henkilöstömäärän kehitys
- työtaturmien määrän kehitys
- työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä
- koulutuspäivien määrä

Näistä raportoidaan vuosittain mm. henkilöstöraportissa, joka käsitellään kehittämistoimikunnassa, kehittämissuunnitelmassa, johtoryhmissä ja kaupunginhallituksessa.

Vastuu henkilöstöpoliittisten periaatteiden noudattamisesta on sekä esimiehillä että koko henkilöstöllä.





# HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TOIMENPIDEOHJELMA

vuosille 2018 - 2021

## Riihimäen kaupunki

Henkilöstöhallinto  
Eteläinen asemakatu 2  
11130 Riihimäki  
3/2018

## Sisällys

|  |   |
|--|---|
| 1 Työhyvinvointi, turvallisuusjohtaminen ja yhteistoiminta .....     | 1 |
| 2 Osaamisen ja monitaitoisuuden vahvistaminen ja hyödyntäminen ..... | 3 |
| 3 Henkilöstösuunnittelun tehostaminen .....                          | 5 |
| 4 Rekrytoinnin kehittäminen .....                                    | 5 |
| 5 Työajan tehokas käyttö ja työajan joustot .....                    | 6 |
| 6 Palkkaus ja palkitseminen .....                                    | 6 |

## 1 Työhyvinvointi, turvallisuusjohtaminen ja yhteistoiminta

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen ja sitä myötä myös tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja sairauspoissaolojen määrään. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017.)

Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa ja sitä edistävä toiminta on pitkäjänteistä työtä. Hyvinvointia edistävä toiminta voidaan kohdistaa esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työnteon prosesseihin, osaamisen kehittämiseen tai johtamiseen. Hyvinvoiva henkilöstö edistää osaltaan tuloksellisuutta. Työntekijän työkyvyn ollessa uhattuna esimiehen velvollisuus on selvittää tilanne mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

### Työ ja työympäristöt

Työtilat, -välineet, -olosuhteet ja työskentelytavat ovat asianmukaiset, terveelliset ja turvalliset. Työympäristöön kohdistuvia selvityksiä tehdään lain edellyttämällä tavalla ja lisäksi tarvittaessa ja havaitut epäkohdat korjataan.

### Työilmapiiri

Työyhteisöissä arvostetaan avointa ja reilua tekemisen meininkiä, rohkeutta ja luovuutta sekä suhtaudutaan arvostavasti ja kunnioittavasti kaikkiin ihmisiin. Työyhteisöissä suvaitaan myös erilaisuutta ja pystytään avoimesti keskustellen ratkomaan ongelmia. Työilmapiiriin tilaa kartoitetaan säännöllisesti tehtävillä henkilöstökyselyillä ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten pohjalta.

### Työssä jaksamisen tukeminen

Yksilön fyysistä, henkistä ja sosiaalista työkykyä edistetään mm. kuntoutustoimenpiteillä sekä tukemalla henkilöstön omatoimista liikuntaa ja virkistystoimintaa. Lisäksi jaksamista tuetaan työnohjauksella, koulutuksella sekä pätevällä ja oikeudenmukaisella johtamisella. Työhyvinvointia kehitetään ja ylläpidetään myös erilaisten hankkeiden ja tempausten avulla.

Mikäli työntekijän työkyvyssä havaitaan alenemista, noudatetaan aktiivisen tuen mallia, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän työssä jaksamista ja jatkamista. Aktiivisen tuen toimintamalli on osa normaalia esimiehen työhyvinvointi- ja työkykyjohtamista. Malliin sisältyy varhaisen tuen, paluun tuen ja tehostetun tuen vaiheet.

### Yhteistoiminta

Henkilöstön hyvinvointia ja tuloksellisuutta tuetaan avoimella yhteistoiminnalla. Yhteistoimintaa kuntatyöpaikoilla ohjaa Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, Työturvallisuuslaki sekä Kunnallisen alan yhteistoiminnan yhteistoimintasopimus. Lisäksi kaupungin työpaikkoja koskee yhteistoiminnan toimintaohje, jonka tavoitteena on vahvistaa ja tukea yhteistoimintajärjestelmän toimivuutta. Yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Työnantajaa edustavat kaikki esimiehet. Henkilöstöä voi edustaa pääsopijajärjestön edustaja, kuten pääluottamusmies, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön nimeämä edustaja.

### Työsuojelun yhteistoiminta

Työsuojelun yhteistoimintaa ohjaa ja koordinoi työsuojelujaoas, johon kuuluvat työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut. Työsuojelutyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä työterveydenhuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa. Esimiehet ja työntekijät tiedostavat ja kantavat vastuuta turvallisuudesta työpaikoilla. Tavoitteena on, että henkilöstö voi työskennellä terveellisessä ja turvallisessa työpaikassaan terveenä koko työikänsä. Työsuojelutyötä toteutetaan työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti.

| Tavoite  | Keino  | Mittari  |
|--|--|--|
| Henkilöstön kokema työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on hyvällä tasolla.                           | - Työyhteisötaitoja kehitetään suunnitelmallisesti. Kaikki tiedostavat oman vastuunsa työkyvyn ylläpidossa.<br><br>- Henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tehdään työyksiköittäin kehittämissuunnitelmat.<br><br>- Työhyvinvointikoordinaattorin työpanosta hyödynnetään. | Vuosittain tehtävän henkilöstökyselyn tulokset (Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen osio).<br><br>Työpaikkaselvitykset.<br><br>Lähtöpalautekyselyt.  |
| Sairauspoissaolojen määrä/työntekijä vähenee vuosittain vähintään 5 % edelliseen vuoteen verrattuna. | - Aktiivisen tuen toimintamallin hyvä tuntemus ja aktiivinen käyttö.<br><br>- Työterveydenhuollon tavoitteellinen toiminta.<br><br>- Ergonomiatietoisuuden lisääminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja ergonomiset kalusteratkaisut.                             | Sairauspoissaolojen määrä /työntekijä, sairauspoissaoloprosentti.<br><br>Korvaavan työn päivien määrä.<br><br>Työterveydenhuollossa käytyjen työkykyneuvottelujen määrä.<br><br>Työterveydenhuollon kustannukset.<br><br>TuLe- vaivoihin ja mielenterveyteen liittyvien sairauspoissaolojen kehitys. |
| Ennenaikaisen eläköitymisen ja Varhe -maksujen vähentäminen.   | - Osatyökykyisten työn ja tehtävien muokkaaminen, sisäiset siirrot osaamispankin/ henkilöstöpankin kautta.<br><br>-Työkokeilujen käyttö ja uudelleensijoitukset.   | Työkyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuella jääneiden työntekijöiden määrä. Varhe-maksujen suuruus.<br><br>Kevan tukemien työkokeilujen määrä.<br><br>Henkilöstöpankin avulla uudelleensijoitettujen osatyökykyisten työntekijöiden määrä.   |
| Työturvallisuusjohtaminen ja ennakoiva turvallisuusajattelu kehittyä, tapaturmien ja                 | - Turvallisuusjohtamisesta tulee osa jokapäiväistä esimiestyötä.   | Työtapaturmien määrä ja kustannukset.<br>Työturvallisuuskortti- ja   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| vaaratilanteiden määrä vähenee vähintään 5 % /v.   | - Liikkumisen turvallisuutta työmatkoilla ja työaikana lisätään mm. kampanjoilla ja turvavälineillä.               | työhyvinvointikorttikoulutusten osallistujamäärät.                                      |
| Vaara- ja uhkatilanteet vähenevät ja niiden tunnistaminen sekä riskien arviointi on osa työyhteisöjen arkea. | - Wpro - turvallisuusjärjestelmän hyödyntäminen turvallisuushavainnoissa ja raportoinnissa.                        | Työturvallisuusilmoitusten määrän kehitys.  |
| Ristiriidat ratkaistaan rakentavasti työyhteisöissä.   | -Työyhteisöissä noudatetaan hyviä tapoja ja työpaikan sovittuja pelisääntöjä.<br><br>-Työyhteisösovittelutoiminta. | Henkilöstökyselyn tulokset (Työyhteisö osio)<br><br>Työyhteisösovittelutapausten määrä. |
| Sisäinen viestintä on toimivaa.  | - Sisäisen viestinnän menetelmien ja kanavien kehittäminen.  | Henkilöstökyselyn tulokset (Tiedonkulku)  |
| Työpaikoilla on terveellinen sisäympäristö.  | - Havaittuihin sisäilmaongelmiin puututaan vakiintuneen toimintamallin mukaisesti.                                 | Sisäilmailmoitusten ja korjaustoimenpiteiden määrä.                                     |

## 2 Osaamisen ja monitaitoisuuden vahvistaminen ja hyödyntäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on turvata osaaminen, jota kaupungin järjestämissä ja tuottamissa palveluissa tarvitaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä koulutuksen suunnittelun lähtökohtana tulee olla kaupungin strategia ja sen edellyttämät osaamistarpeet.

Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito perustuvat hyvään perehdyttämiseen sekä jatkuvaan ammattitaidon ylläpitämiseen mm. koulutuksen avulla. Osaamista kehitetään työyhteisöjen nykyisten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on, että jokaisella työyhteisöllä on henkilöstökyselyn pohjalta laadittu kehittämissuunnitelma ja yksittäisille työntekijöille kehityskeskustelujen yhteydessä laaditut henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

### Perehdyttäminen

Varmistetaan nykyisen henkilöstön tietojen ja taitojen siirtyminen uusille työn jatkajille - myös ns. hiljaisen tiedon osalta. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta koko työyhteisö sitoutuu ottamaan uudet vakituiset ja määräaikaiset työntekijät sekä harjoittelijat myönteisesti työyhteisön jäseniksi ja tukemaan heitä työssään. Perehdytyksen onnistumiseksi käytetään tarvittaessa uuden ja vanhan työntekijän yhtäaikaista työskentelyjaksoa.

Perehdyttämisessä noudatetaan kaupungin perehdyttämisopasta, hyödynnetään nimettyjä perehdyttäjiä ja uusille työntekijöille jaetaan uuden työntekijän opas.

### Työssä kehittyminen

Työtehtävät organisoidaan siten, että työkokonaisuudet muodostuvat riittävän haastaviksi ja monipuolisiksi. Työt jaetaan tarkoituksenmukaisesti; työnkuvia ja tehtäväjakoja tarkastetaan tarvittaessa. Työssä on mahdollista kehittyä esimerkiksi jakamalla hyviä käytäntöjä työtovereiden kesken, tapaamalla vertaisryhmiä, osallistamalla työnkiertoon, vuorotteluun tai tekemällä sijaisuuksia sekä työryhmä- ja projektityöskentelyssä.

### Henkilöstökoulutus

Henkilöstön osaaminen varmistetaan ja ammattitaidon kehittämistä tuetaan järjestämällä tarvittavaa ammatillista koulutusta sekä kannustamalla henkilöstöä omaehtoiseen kouluttautumiseen. Paikallisten koulutusten avulla kehitetään henkilöstön yleisiä työskentelyvalmiuksia mm. yhteistyössä alueen kuntien kanssa. Työn toteuttamiseen liittyviä muuttuvia osaamisvaatimuksia, taitoita ja niiden toteutumista käsitellään vuosittain työyksiköillä sekä säännöllisissä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä.

### Toimintaprosessien kehittäminen (Lean-mallin käyttöönotto)

Kaupungissa otetaan käyttöön Lean -mallin mukainen toimintaprosessien kehittäminen. Menettelyssä pyritään arvioimaan toimintaprosesseihin käytettyjen resurssien suhdetta tulokseen. Lean menettelyssä pyritään tunnistamaan prosessien toimivuutta heikentävät pullonkaulat ja keskittää kehittämispanokset niihin tekijöihin, joilla on suurin vaikuttavuus toiminnan kehittämiseksi. Systemaattisten Lean kehittämistoimenpiteiden myötä varmistetaan henkilöstöresurssin ja henkilöstön osaamisen sekä palveluiden tarpeen tasapaino. Muutostilanteessa kaupungin palveluiden laatu varmistetaan tasapainoisen, tasapuolisen ja osaamista vastaavan työkuorman myötä parantuneena henkilöstön työhyvinvointina ja siitä syntyvästä Lean periaatteiden mukaisesta yksilölähtöisestä jatkuvan kehittämisen toimintakulttuurista.

| Tavoite   | Keino  | Mittari   |
|---|--|---|
| Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittavan osaamisen varmistaminen ja ennakointi. | - Osaamisen ja osaamisvajeiden tunnistaminen ja sen pohjalta laadittavat henkilökohtaiset koulutus- ja kehittämissuunnitelmat.<br><br>- Henkilöstöä kannustetaan ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan.                   | Henkilöstön koulutuspäivien määrä.<br>Koulutuskorvauksen määrä e/v.<br><br>Käytyjen kehityskeskustelujen / esimies-alaiskeskustelujen määrä ja niiden arvioitu onnistuminen/vaikuttavuus. |
| Prosessien tehostaminen ja henkilöstön tulostietoisuuden lisääminen.                | -Digiajan työelämävalmiuksien parantaminen.<br>- Uusien työmenetelmien kokeilut.<br>- Mobiililaitteiden ja sähköisten palvelujen käytön lisääminen.<br>- Lean -mallin käyttö.<br>- Tasapainotetun tulokorttijärjestelmän käyttö. | Lean -mallin mukaan tehostettujen prosessien määrä.   |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | - Tutorien käyttö em. hankkeiden läpiviennissä. |  |
|--|---|--|

### 3 Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Laadukas ja tuloksellinen palvelu turvataan riittävällä ja ammattitaitoisella henkilöstöllä, joka on määrällisesti ja rakenteellisesti oikein mitoitettu ja kohdennettu vastaamaan kuntalaisten palvelutarvetta. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungin palveluja tuottaa riittävä määrä motivoitunutta, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä.

Henkilöstösuunnittelu on pitkäjänteistä ja siinä huomioidaan henkilöstön ikääntyminen ja vaihtuvuuden lisääntyminen. Tämä antaa tarvittaessa mahdollisuuden myös palvelurakenteen uudelleen arviointiin.

#### Henkilöstövoimavarat

Pysyvien palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen tarvittava henkilöstö palkataan toistaiseksi voimassa oleviin palvelusuhteisiin. Määräaikaista henkilöstöä käytetään vakinaisen henkilöstön sijaisina ja sellaisissa määräaikaissa tehtävissä, joihin on olemassa lakisääteinen peruste.

Töiden sisältöjä kehitetään ja etsitään uusia tapoja organisoida ja tehdä työtä, varsinkin ennen vapautuvan tehtävän täyttämistä. Palvelut tuotetaan laadukkaasti ja tehokkaasti huomioiden kunta- ja seutukuntayhteistyö sekä yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin ja vapaaehtoistyön mahdollisuudet.

Henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet hoidetaan ennakoitusti ja yhteistoimintalain sekä kaupungin omien ohjeiden mukaisesti.

| Tavoite  | Keino   | Mittari   |
|--|---|---|
| Henkilöstösuunnittelu on ennakoivaa ja perustuu kaupungin strategiaan. | - Henkilöstösuunnitelmat laaditaan vuosittain vastuualueittain.<br><br>- Eläköitymisten ja irtisanoutumisten yhteydessä selvitetään ensin mahdollisuus jättää vakanssi täyttämättä. | Yhdistettyjen /täyttämättä jätettyjen tehtävien määrä.<br><br>Henkilökuntamäärän kehitys.<br><br>Myönnettyjen täyttölupien määrä. |

### 4 Rekrytinnin kehittäminen

Rekrytointi perustuu tulevaisuuden palvelu- ja osaamistarpeiden ennakoimiseen. Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin. Rekrytointiprosessi ei pääty työsopimuksen kirjoittamiseen, vaan osa laadukasta rekrytointia on myös ensiluokkainen perehdyttäminen ja uuden työntekijän mukaan ottaminen työyhteisöön. Laadukas rekrytointiprosessi vaatiikin aikaa ja panostusta sekä pitkäjänteisyyttä.

Henkilöstön rekrytointi tapahtuu kaikissa työyksiköissä yhtenevien periaatteiden mukaisesti huomioiden tehtävän edellyttämä kelpoisuus, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

Vakansseja täytettäessä otetaan huomioon kaupungin oma henkilöstö ja mahdollisuudet valita heitä vapautuviin tehtäviin. Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi on tehokasta ja sen päämääränä on löytää aina oikea henkilö oikealle paikalle. Henkilöstöhankinnassa tehdään yhteistyötä mm. työvoimahallinnon ja oppilaitosten kanssa.

| Tavoite  | Keino  | Mittari   |
|--|--|---|
| Sujuvat rekrytointiprosessit.                                  | - Kuntarekryn tehokas käyttö ja ajantasaiset rekrytointiohjeet.  | Palaute hakijoilta/valitulta hakijalta  |
| Sisäisen liikkuvuuden ja sijaisuuksien hallinnan kehittäminen. | - Sisäiset hakuprosessit, työkierto ja toimivat sijaisuusjärjestelyt.<br><br>Määräaikaisen henkilökunnan määrän optimointi | Henkilökunnan vaihtuvuus.<br><br>Sisäisten täyttöjen määrä.<br><br>Määräaikaisen henkilöstön määrä. |

### 5 Työajan tehokas käyttö ja työajan joustot

Työaikaresurssin oikea käyttö ja kohdentaminen ovat tärkeä osa tuloksellisuutta ja myös työhyvinvointia. Toimintaympäristön muutokset ja niukkenevat resurssit aiheuttavat kaupungin palvelujen järjestämiseen muospainetta. Oikeilla työaikamuodoilla, työajan tehokkaalla käytöllä ja hyvällä työaikasuunnittelulla voidaan ehkäistä työkuormitusta ja parantaa työhyvinvointia.

Joustavat työaikajärjestelyt, mobiili- ja etätömahdollisuudet sekä autonominen työvuorosuunnittelu edesauttavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä vähentävät työuupumusta.

| Tavoite                             | Keino  | Mittari<br>Tavoiteltava<br>kustannussäästö   |
|-------------------------------------|--|--|
| Työajan tehokas ja joustava käyttö. | - Oikea työaikamuoto, työajan tehokas käyttö ja työvuorosuunnittelun kehittäminen automaattiseen suuntaan.<br><br>- Joustavien työaikajärjestelyjen (mm. työaikapankki, mobiili joustotyö, etätö) edelleen kehittäminen ja periaatteiden selkiyttäminen. | Työajan käytön seuranta (esim. palvelukohtainen välittömän asiakastyön osuus).<br><br>Mobiiliin joustotyön ja etätöön käyttäjien määrä.<br><br>Etätöpäivien määrä. |

### 6 Palkkaus ja palkitseminen

Oikeudenmukaiset ja kilpailukykyiset palkkausjärjestelmät sekä hyvin tehdystä työstä palkitseminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta. Palkitsemisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen.

#### Tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkka

Tehtäväkohtainen palkka määräytyy sopimuslakohtaisen ko. palkkahinnoittelukohtaan ja työn vaativuuden arviointijärjestelmän mukaan. Arvioiteja tarkastetaan tehtävien muutoksia vastaavasti. Henkilökohtainen palkka määräytyy hyväksyttävän työkokemuksen ja henkilökohtaisten tulojen arvioinnin perusteella. Arviointien ajantasaisuus todetaan / tarkastetaan tarvittaessa ja myös kehityskeskustelujen yhteydessä.

### Ryhmäpalkitseminen

Työyhteisöt ovat motivoituneita yhdessä kehittämään työtään tulokselliseen ja turvalliseen suuntaan, josta heitä palkitaan erilaisilla ryhmäpalkitsemismuodoilla. Käytössä on mm. kertapalkkiot ja Roikka-palkinto, joka myönnetään vuosittain työyhteisölle ansiokkaasta työn tuloksellisuuden ja yhteistoiminnallisuuden edistämisestä.

### Palkitseminen ja muistaminen

Rahallisen palkitsemisen lisäksi henkilöstöä huomioidaan tasavertaisesti yhteisten palkitsemisperiaatteiden mukaisesti. Käytössä on mm. palkkiovapaa pitkistä oman kaupungin palvelusta. Lisäksi työyksiköt voivat järjestää kerran vuodessa palkallisen virkistyspäivän.

Esimies ja työtoverit antavat välitöntä palautetta, kannustavat ja muistavat kaikkia työyhteisön jäseniä tasavertaisesti. Palvelussuhteen päättyessä ja merkkipäivinä noudatetaan yhtenäistä muistamisohjetta.

| Tavoite   | Keino   | Mittari   |
|---|---|---|
| Luovaan työn kehittämiseen ja tulokselliseen työntekoon kannustaminen.  | - Aloitetoinnin aktivoiminen ja Ideahautomato -toimintamallin käyttöönotto.   | Maksettujen aloite- ja ideapalkkioiden määrä.<br><br>Käytäntöön otettujen ideoiden /aloitteiden määrä.  |
| Tehtäväkohtaisten palkkojen oikea taso työtehtävien hoitamisesta /jakamisesta, kun jokin tehtävä jätetään täyttämättä.<br><br>Työyhteisön tai työryhmän palkitseminen onnistuneesta hankkeesta tai suorituksesta. | - Tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistaminen työn vaativuuden oleellisesti muuttuessa.<br><br>- Osa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta syntyneestä kustannussäästöistä voidaan jakaa kertapalkkiona työntekijöille | Keskipalkat sopimusaloiittain.<br><br>Palkkakustannusten kehitys.<br><br>Maksettujen kertapalkkioiden määrä.<br><br>Kertapalkkion saaneiden työntekijöiden määrä. |

# Kaupunkistrategia 2018-2021

## Henkilöstöpolitiikka

### Henkilöstöpolitiikan toimenpideohjelma

### Henkilöstöhallinnon oppaat

- Rekrytointiopas esimiehille
- Perehdyttämisopas
- Tervetuloa taloon  
– Uuden työntekijän opas
- Some-ohje
- Ikäohjelma
- Sujuvasti eläkkeelle

- Päihdeohjelma
- Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla
- Varhainen ja tehostettu tuki
- Korvaavan työn toimintamalli
- Toimintaohje uhka- ja väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisemiseksi
- Työtapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinta

Ohjeet ja sopimustulkinnat  
Työpaikkojen omat ohjeistukset ja pelisäännöt

Talous- ja  
toiminta-  
suunnitelma

Yhteistoiminnan  
toimintaohje ja  
yhteistoiminnan  
pelisäännöt

Työterveyshuollon  
toimintasuunnitelma

Työsuojelun  
toimintaohjelma

Tasa-arvo- ja  
yhdenvertaisuus-  
suunnitelma

Koko  
kuntaa  
koskevat  
ohjeet

Arviointi ja  
seuranta /  
Henkilöstö-  
raportti



# TYÖTURVALLISUUDEN JOHTAMISEN TIE



