



Alavuden kaupunki

Henkilöstöohjelma

Kaupunginvaltuusto 16.6.2003

Henkilöstö on kunnan toiminnan tärkein voimavara. Hyvällä henkilöjohtamisella ja avoimella yhteistyöllä rakennetaan hyvinvoivaa, tehokasta ja laadukasta työyhteisöä, jossa työntekijät ovat osaavia ja motivoituneita. Pitkäjänteinen, suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa kunnalle nyt ja tulevaisuudessa osaavia henkilöitä jatkuvasti muuttuvissa tehtävissä. Siihen päästään parhaiten, kun yksilöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen yhdistetään kunnan tavoitteisiin ja strategioihin.

1. Johdanto

Alavuden kaupungin kehittämisohjelmassa, jonka kaupunginvaltuusto on hyväksynyt marraskuussa 2001, on mainittu:

”Kaupunki panostaa kilpailukykyiseen **henkilöstöpolitiikkaan** siten, että nykyisen henkilöstön mahdollisuudet ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen säilyvät ja paranevat. Kaupungin kuvaa työnantajana määrätietoisesti kehitetään siten, että ammattitaitoista henkilökuntaa voidaan rekrytoida kaupungin palvelukseen lähivuosina tapahtuvan voimakkaan eläkkeellesiirtymisen johdosta. Valmiuksia rakenteellisiin muutoksiin organisaatiossa ja henkilöstössä valmistellaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.”

Samassa kehittämisohjelmassa suoritettavien toimenpiteiden kohdalla todetaan:

”**Henkilöstöohjelma** laaditaan henkilöstön ammatillisen osaamisen, työkyvyn ja motiivoinnin sekä palvelun laadun takaamiseksi. Ohjelmassa määriteltäviä asioita ovat mm. henkilöstön kouluttamisen periaatteet, työ-toiminta ja valmiuksien luominen organisatoriseen kehittämiseen. Samoin siinä huomioidaan kaupungin kilpailukyky henkilöstön rekrytoinnissa.”

Rakenteellisena pohjana on tukeuduttu mm. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeen 16/2001 liitteeseen: **Henkilöstöstrategia kehittämisen ja johtamisen väli-neeksi**. Lisäksi on käytetty Työssä jaksamisen ohjelmassa syntynyttä opasta: **Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä** ja kunta-alalle alkuvuodesta 2003 annettua suositusta **Työhyvinvointi kunta-alalla**. Henkilöstöohjelmaan on myös rakenteellisesti ja sisällöllisesti vaikuttanut vuoden 2002 lopussa valmistunut raportti **Työelämän laatu Alavuden kaupungissa vuonna 2002**-kyselystä, joka kohdistettiin koko henkilöstöön.

Henkilöstöohjelmatyön pohjaksi Alavuden kaupungin henkilöstöryhmä piti syksyllä 2002 seminaarin, jonka tulokset sisältyvät eri muodoissaan tähän henkilöstöohjelmaan. Ohjelmaa on käsitelty keväällä 2003 aikana sekä henkilöstöryhmässä, että kaupungin johtoryhmässä. Lopullinen ohjelma on kaupunginhallituksen hyväksymä ja viety kaupunginvaltuustolle tiedoksi.

Henkilöstöohjelman toteutus ja seuranta tapahtuu talousarvion ja tilinpäätöksen (henkilöstötilinpäätös) avulla vähintään kahdesti vuodessa. Alavuden kaupungin henkilöstöryhmä käsittelee sekä talousarvion että tilinpäätöksen.

Henkilöstöohjelma viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä niitä periaatteita ja tapoja, joilla hyvää henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan.

2. Johtaminen ja kehittäminen

Tavoitteena on sovittaa yhteen kunnan toiminnalliset strategiat ja pitää huolta siitä, että henkilöstön kehittämistoimet ovat yhteensopivia kunnallisen organisaation ja työn kehittämistoimien kanssa.

Kaupunki panostaa hyviin esimiestaitoihin, joita tarvitaan paitsi tehokkaassa johtamisessa ja suunnittelussa, myös kehittämiskeskusteluissa, työsuorituksen arvioinnissa ja uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotossa. Esimiestyö koetaan oikeudenmukaiseksi, kun se on johdonmukaista ja perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Lähiesimiesten koulutuspanostuksia ja ohjausta lisätään samoin kuin henkilöstön tietämystä oman työpanoksen ja toiminnan vastuullisuudesta ja vaikuttavuudesta.

Henkilöstön on tärkeätä osallistua osaltaan palvelutoiminnan tavoitteenasetteluun, suunnitteluun, työsuorituksen arviointiin ja työn organisointiin. Tällöin huomioidaan taloudelliset ja toiminnalliset resurssit ja pyritään mahdollisimman kestäviin ratkaisuihin. Avoin vuorovaikutus kannustaa yhteistyöhön ja hyödyllisiin kokeiluihin.

Kehittämiskeskustelut käydään sisällöllisesti riittävän laajana ja syvälle organisaatioon vieden. Kehittämiskeskustelut käydään riittävän usein ja rullaavasti. Tiimimäistä työskentelyä edistetään sellaisissa pisteissä, joihin se soveltuu luontevasti.

Toiminta on siten organisoitua, että se muodostaa tehokkaan kokonaisuuden, jossa valta – ja vastuusuhteet ovat selvät. Kohtuulliset varajärjestelmät toteutetaan sekä henkilöstön että järjestelmien avulla, jotta toiminta turvattaisiin eri tilanteissa ilman tarpeettoman suuria henkilökuormituksia.

3. Henkilöstöresurssien turvaaminen

Henkilöstön pysyvyyttä kaupungin palveluksessa edistetään eri toimenpitein. Ammatitaitoinen henkilöstö on mahdollisuus selviytyä tulevaisuuden haasteista. Arvostavaan henkilöstöpolitiikkaan kuuluu perusteltu kannustaminen ja myös perusteltu kritiikki. Henkilöstö arvostaa asioiden puhumista selviksi olivat ne sitten hyviä saavutuksia tai vaikeita ratkaistavia ongelmia.

Henkilöstön pysyvyyttä edistää osaava ja monipuolinen johtaminen ja kanssakäyminen. Ikäjohtamisessa ei varmaan kaikkia mahdollisuuksia ole vielä käytetty. Pitkään työskennelleillä on käytettävissä monipuolinen kokemustausta, joka on perusteltua saada hyödylliseen käyttöön. Asioiden sujuminen ja järjestymisen edellyttää kaikilta osapuolilta joustoa ja yhteistyötä. Jaksamisen ja työhyvinvoinnin sekä oikeamääräisen

kuormituksen muodostuminen ovat avainkysymyksiä siihen, että henkilö haluaa ja pystyy työskentelemään eläkeikänsä saakka.

Määräaikaisten työsuhteiden tarve on eri syistä jatkossakin ilmeinen. Määräaikaista työsuhteita tulee käyttää ja jatkaa vain erittäin perustelluissa tilanteissa ja pyrkiä silloin kun on mahdollista ja perusteltua muodostamaan toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita. Tämä on omiaan parantamaan entisestään työhön sitoutumista.

Työnantaja suhtautuu myönteisesti työaikajärjestelyihin, vuorotteluvapaaseen, osaaikalisään ja eläkejärjestelyihin kuten osa-aikaeläkkeeseen taloudellisten ja toiminnallisten mahdollisuuksien puitteissa, joustavin järjestelyin ja kaupunginhallituksen hyväksymiä periaatteita noudattaen.

Henkilöstön määrän ja osaamisen suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa. Kaupungin visio ja strategia määrittävät keskeisesti rekrytointipolitiikkaa. Tavoitteista, taloudellisista resursseista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja minkälaista henkilöstöä kaupunki tarvitsee.

Ajan kuluessa työtehtävät muuttuvat. Jossain kohtaan ne lisääntyvät ja jossain vähenevät tai tehostuvat. Uuden henkilöstön hankinnassa käytetään, milloin se on perusteltua, ensisijaisesti sisäistä hakua. Aktiivisilla toimilla pyritään henkilöstöä sijoittamaan/uudelleen kouluttamaan muihin tehtäviin oman työn vähetessä tai loppuessa. Tämä edellyttää joustoa ja muutosvalmiutta kaikilta osapuolilta. Myös työvoimapankki on aina tarvittaessa käyttöön otettavissa siinä muodossa, kuin se on toiminnallisesti päätetty.

4. Osaaminen ja ammattitaito

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kehitysstrategia, joka perustuu organisaation visioon. Visiosta johdetaan osaamistarpeet ja verrataan niitä osaamisen tilaan. Osaamista tuetaan suunnitelmallisella henkilöstökoulutuksella ja ammatillisella täydennys-, jatko- ja uudelleenkoulutuksella.

Organisaatiossa hyödynnetään henkilöstön tietoja ja taitoja laaja-alaisesti turvaten organisaation toimintaedellytykset ja varmistaa muutosten hallinnan. Taitojen kehittäminen sitoo henkilöstön yhteisiin päätöksiin ja laadun parantamisen.

Työkierrolla edistetään osaamisen laajempaa jakautumista ja kohtuullisten varahenkilöjärjestelmien muodostumista. Työkierto edistää yksilön ammatillista kehittymistä ja laajemman kokonaiskuvan saamista kunnallisista työtehtävistä. Moniammatillisuudella on myönteinen merkitys henkilön työhistoriaa ajatellen ja myös työssä viihtyvyyden edistäjänä.

Henkilöstön opiskelua tuetaan luomalla siihen kohtuulliset mahdollisuudet yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa.

5. Kannustava ja motivoiva palkitseminen

Palkkaus- ja kannustejärjestelmiä kehitetään monipuolista osaamista, yhteistyötä ja työn kehittämistä tukeviksi. Henkilökohtaista lisää maksetaan niille työntekijöille, joiden työtulokset ja henkilökohtainen osaaminen ovat muita korkeammat. Kannustavan palkkauksen arvioimis- ja toteuttamisjärjestelmä tulee olla yhteisesti hyväksytty. Kannustavaa ja motivoivaa palkkausta toteutetaan käytettävissä olevien resurssien ja perustellun kokonaisuuden puitteissa.

6. Työhyvinvoinnin vahvistaminen

Työhyvinvointi on koko työyhteisön tavoite. Työkykyä ylläpitävä toiminta on tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisella pyritään työsuorituksen tuloksellisuuden optimointiin sekä työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämiseen.

Tuloksellisuuden, tehokkuuden, tuottavuuden ja laadun mittareiden rinnalla on tärkeää tuoda esiin henkilöstön hyvinvointia kuvaavat tunnusluvut. Kun tuotannon ja henkilöstön terveyttä, kehittymistä ja osaamista koskevat tiedot yhdistetään perinteisiin tuottavuutta ja laatua ilmaiseviin mittareihin, saadaan tarkempi ja syvällisempi kuva kaupungin kokonaistilanteesta. Henkilöstö, jota kohdellaan hyvin ja tasapuolisesti ja jolla on aidot mahdollisuudet kehittyä työssään, tekee myös hyvää ja tuloksellista palvelutyötä.

Työilmapiiriä seurataan tutkimuksin kuten esimerkiksi vuonna 2002 suoritettu ”Työelämän laatu Alavuden kaupungissa vuonna 2002”. Huomioidaan tutkimuksen tuoma tieto ja sen mahdollisesti esiin tuomat kehittämistarpeet.

Virkistystoiminnan tulee olla monipuolista ja säännöllistä sekä pyrkiä tavoittamaan mahdollisimman laajat joukot henkilöstöä. Virkistystoiminta voi olla liikunta-, kulttuuri- tai moneen muuhun suuntaan painottunutta ja eri tavoin toteutettua.

Työterveydenhuolto on suhteellisen laajasti järjestettyä ja sitä kehitetään edelleen pitäen huolta kokonaisuutena monipuolisista toimintatavoista ja siitä, että panokset ovat suhteessa saatavaan hyötyyn. Työterveydenhuollon ja työsuojelun piiriin kuuluu olennaisesti myös henkinen työsuojelu, jota edistetään kaikilla toiminnan tasoilla yhteisillä toimilla. Työkäytännön ja muihin työpaikan henkisiin ongelmiin puututaan jo niiden varhaisessa vaiheessa. Myös työpisteen ergonomiasta ja työnkulkujen tarkoituksenmukaisuudesta huolehditaan työn toiminnalliset vaatimukset ja työn kehittämisen mahdollisuudet huomioiden.

7. Johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen

Johtamis- ja arviointijärjestelmiä kehitetään edelleen. Johtamisrakenteita, yhteistyömuotoja ja työnkuluja uudistetaan muuttuvien vaatimusten mukaan periaatteessa jatkuvana prosessina. Lähiesimiesten ja työyksiköiden koulutuksessa huomioidaan paitsi yhteistoiminnan nykyaikaiset vaatimukset, myös ratkaisuvallan ja siihen liittyvän vastuun kohdentuminen ja ymmärtäminen.

Sekä johtajilta, että henkilöstöltä edellytetään yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Yhteisiä tavoitteita syntyy valmistelun ja päätöksenteon kautta kaupungin päättävissä elimissä sekä tulosalue, että tulosyksikkö 1 –tasoisina. Alemman tason sitoutuminen muodostetaan näistä lähtökohdista yhdistäen siihen ammatillinen ja paikallinen tietämys työyksiköissä.

8. Yhteistoiminta

Yhteistoimintaa toteutetaan monella tasolla. Henkilöstöryhmä, joka koostuu kaupunginjohtajasta, talousjohtajasta sekä työntekijäjärjestöjen edustajista on ylin yhteistoimintataso. Yhteistoimintaa edistetään myös jokapäiväisessä työssä. Yhteistoimintaa edistetään avoimella tiedonkululla. Se edellyttää kehittyessään myös molemminpuolista aktiivisuutta.

Oikea-aikainen, ajantasainen ja riittäväksi koettava tiedottaminen toteutetaan myös organisaation sisällä. Laaja-alainen tiedottaminen organisaation kaikille tasoille on arvostus- ja kannustustekijä. Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä on avointa ja aktiivista. Tulosryhmien tai pienempien työyksiköiden työpaikkakokouksia pidetään joko määrääjain tai tarvittaessa. Henkilöstölle kerrotaan sille tarpeelliset asiat ja tulevat muutokset riittävän aikaisessa vaiheessa.

Kehittämiskeskustelujen tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa ja työtehtävien tuloksellista suorittamista. Vuorovaikutteisen keskustelun tuloksena saadaan työntekijän taidot yksilön ja yhteisön kannalta oikeaan ja motivoivaan käyttöön.

9. Lopuksi

Alavuden kaupungin henkilöstöohjelma on laadittu hyödyttämään kuntalaisia, luottamushenkilöstöä ja kaupungin henkilöstöä. Kehittämistoiminta on jatkuvaa ja vaikka henkilöstöohjelma luo pohjan tulevalle henkilöstön kehittämiselle, on sen tarve muuttua ajassa. Kehittämisenäkökulma kannattaa pitää vahvana mielessä ohjelmaa toteutettaessa. Tätä kaikki osapuolet noudattakoot!