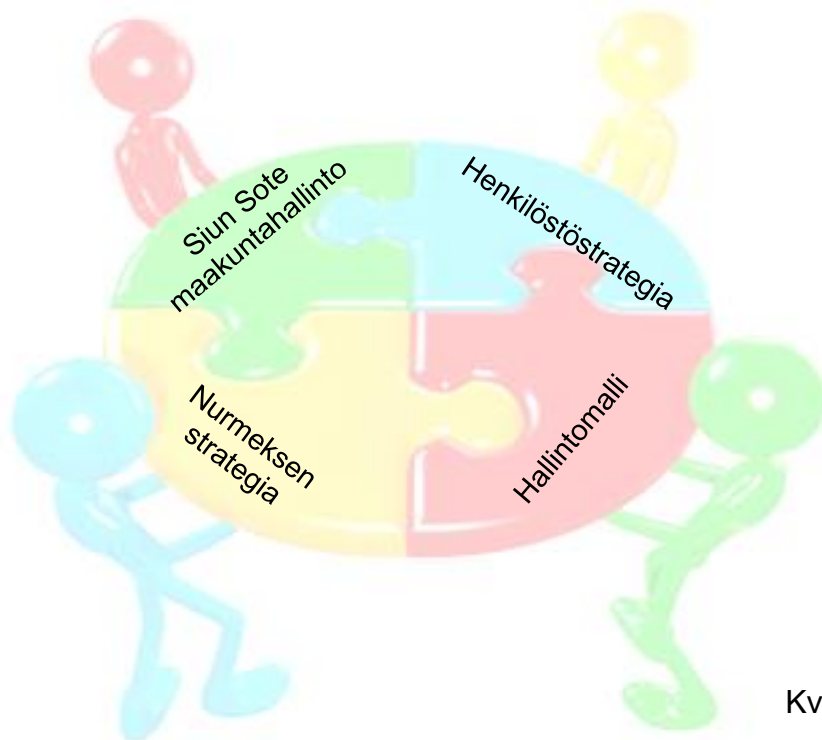




Nurmeksen kaupungin henkilöstöstrategia

*"Maailma muuttuu vauhdilla, Nurmesta muutetaan samaa tahtia. Tarvitaan hyvää muutosjohtamista, vakaata työnantajatoimintaa ja tuloksellista yhteistyötä.
Me olemme Nurmeksen kaupungin voimavara, joka tekee Nurmeksen hyvinvoivaa tulevaisuutta."*



Kval 31.3.2016 § 14

SISÄLTÖ

1. Nykytilan kuvaus.....	1
2. Henkilöstöstrategian tausta ja tavoitteet	2
2.1 Nurmeksen strategia - 4U-Nurmes	2
2.2 Tarvitaan hyvää muutosjohtamista, vakaata työnantajatoimintaa ja tuloksellista yhteistyötä. 2	
2.3 Henkilöstö on voimavara, joka tekee Nurmeksen hyvinvoivaa tulevaisuutta	3
2.4 Henkilöstöstrategia tehtiin yhdessä.....	5
3. Henkilöstöstrategian toteuttamisen aikataulu ja mittarit	12





1. Nykytilan kuvaus

Nurmeksen kaupungin toimintaympäristö on haastava. Taloudellisina ja sosiaalisina haasteina pysyvät lähivuosina muun muassa heikko kansantalouden kasvu, väkiluvun väheneminen ja pitkittynyt työttömyys. Koko kunnan rooli on murroksessa ja ratkaistavana on isoja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Nämä yhteiskunnalliset toimintaympäristön muutokset ovat suuria ja historiallisia tai ovat viimeksi tapahtuneet useita vuosikymmeniä sitten. Hallitusohjelma toisaalta lupaa vähentää kuntien velvoitteita, mutta valtionosuuksien pieneneminen lisää kuntien taloudellisia haasteita ja uusien sote-alueiden ja maakuntahallinnon toteutuminen tuo yhden hallinnon tason lisää, ja ne voivat myös epäonnistua.

Nurmeksen kaupungin organisaation koko on pieni ja hierarkia matala - **organisaatio on ihmisen kokoinen**. Henkilöstö on vahvasti sitoutunut yhteiseen tekemiseen ja kehittämishalukkuus on korkea. Vastikään on toteutettu ja toimeenpantu työnvaativuuden arviointi. Teknisen viraston toimiminen kahden kunnan yhteisvirastona ja sosiaalipalvelujen siirtyminen NuVa-kuntayhtymään antavat hyvät valmiudet seuraaviin kuntarakennemuutoksiin, haastavat toiminnan tehostamiseen ja oppimaan kokemuksista.

Yhteisöllisyys näkyy eri hallintokuntien halusta tehdä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Aikaa ja panoksia ei haluta tuhlaata hallintokuntien "kissan hännän vetoon". Kuntalaisten hyvinvointi koetaan organisaatiossa tärkeäksi. Palveluja halutaan sopeuttaa ja kehittää kuntalaisten tarpeita vastaaviksi. Tarkka taloudenpito on onnistunut ja työnantaja on pystynyt välttämään lomautukset ja irtisanomiset ja pystynyt maksamaan jopa tulospalkkiota. **Nurmeksen kaupungin työnantajamaine on hyvä.**

Haastava toimintaympäristö tekee rekrytoinnin hankalaksi. Entistä tärkeämmäksi tulee työyhteisön ja työntekijän kehittämismahdollisuuksien parantaminen. Uudet ja vahvat maakunnalliset toimijat lisäävät rekrytointikilpailua. Nurmeksessa toimivasta toisen asteen koulutuslaitoksesta valmistuu myös kaupunkiorganisaation tarvitsemia ammattilaisia. Työkokemuksen saaminen tai erityisasiantuntijuuden kasvattaminen muissa Nurmeksessa toimivissa organisaatioissa on hankaloitunut, koska esim. valtionhallinto on suurelta osin hävinnyt paikkakunnalta. Henkilöstön ikärakenne on kunnille tyypillisesti painottunut jo työuran loppupäässä oleviin, joten työhyvinvointiin



2. Henkilöstöstrategian tausta ja tavoitteet

2.1 Nurmeksen strategia - 4U-Nurmes

Nurmeksen kaupungin strategian toteutus on loppusuoralla. Syksyllä 2015 strategiasta oli toimeenpantu jo 75 %:a ja kaupunginvaltuusto linjasi, että uuden strategian teko aloitetaan 2017. 4U-strategia sisältää 5 strategialinjaa, joista erityisesti SOTE on toteutunut strategian mukaan ja sillä on ollut suuria henkilöstövaikutuksia.

Henkilöstöstrategia tukijalkoina ovat ILO- ja TULO-strategialinjat. ILO tulee sanoista imago, logistinen asema ja markkinointi. Positiivinen henki, vetovoimaisuus, logistinen asema ja markkinointi ovat erityisen tärkeitä rekrytointivaihteessa, mutta muissa henkilöstöstrategian painopisteissä niillä on merkitystä. TULO-strategialinja on toinen henkilöstöstrategian tukijalka - toimeentulo, verotulot, työllisyys ja kaavoitus. TULO-strategialinjan asiat: sairaalantontin rakentaminen, kaavoitus, asukkaiden ja yritysten vastaanottaminen ja pitäminen sekä työllisyys ovat lähivuosien keskeisiä elinvoima-työtehtäviä uusimuotoisessa Nurmeksen kaupungin organisaatiossa.

2.2 Tarvitaan hyvää muutosjohtamista, vakaata työnantajatoimintaa ja tuloksellista yhteistyötä

Johtaminen on suunnan näyttämistä. Haastavassa toimintaympäristössä ja yhteiskunnan murroksessa tarvitaan vahvaa johtajuutta. Jotta organisaatio onnistuu muutoksessa, on johtamisen oltava yhdenmukaista ja laadukasta. Yhteinen suunta on oltava tiedossa kaikilla johtamisen tasoilla. Muutosten vuoksi Nurmeksen kaupungin hallintomalli uudistetaan vuonna 2016, uusi kaupunkistrategia tehdään 2017 ja maakuntahallintoon siirryttäneen vuonna 2019. Kaikki nämä vaativat hyvää muutosjohtamista.



Nurmeksen kaupungin organisaatio on pirstaloitunut. Vuonna 2010 aloitti Lieksan ja Nurmeksen yhteinen tekninen virasto, jossa työskentelee 12 yhteistä viranhaltijaa, 61 Nurmeksen kaupungin työntekijää ja 66 Lieksan kaupungin työntekijää. Pielisen Karjalan maaseutuhallinto on osa Nurmeksen kaupungin keskushallintoa. Se hoitaa kolmen kunnan maaseutuhallinnon yhteistominta-alueen tehtävät. Pohjois-Karjalan Ympäristöterveys, Joensuun kaupungin yksikkö, on hoitanut vuodesta 2013 alkaen Nurmeksen ympäristöterveydenhuollon tehtävät.

Tammikuun 2016 alusta Nurmeksen kaupungin sosiaalipalvelut siirtyivät NuVa-kuntayhtymään. Seuraavat isot rakennemuutokset, Siun sote, valtakunnalliset sote-alueet ja maakuntahallinto ovat valmistelussa. Jatkossa on erittäin tärkeää, että Nurmeksen kaupungin **työntekijöillä on hyvät tiedot ja taidot toimia osana asiantuntijaverkostoja**. Henkilöstön koulutuksen ja toimintakulttuurin uudistumisen on vastattava muutokseen.

Sote-palvelujen järjestämis- ja tuotantovastuu siirtyvät pois kunnalta. Samalla katoaa yli puolet budjetista ja se muuttaa koko jäljelle jääviä kuntarakenteita. **Uusimuotoisen kunnan keskeisiä tehtäviä on elinvoimasta ja hyvinvoinnista huolehtiminen**. Myös henkilöstöorganisaatio asettuu näiden tehtävien ympärille ja ainakin virtuaalisesti muodostetaan ”Nurmeksen kaupungin elinvoima” - ja ”Nurmeksen kaupungin hyvinvointi” - työyhteisöt.

Toimintaympäristön muutokset ja matala organisaatio ovat johtaneet siihen, että esimiestyön määrä on kasvanut. Henkilöstöhallinnon tehtäviä on siirtynyt esimiehille sähköistämisen tai ulkoistamisen myötä, alaisten työtekemispaiikat voivat olla hajallaan jopa usean kunnan alueella. Lisäksi esimiehen omat työtehtävät muuttuvat pienenevässä organisaatiossa ja yhteiskunnan rakenne- ja lainsäädäntömuutoksissa.

Hyvä esimies tukee alaisiaan ja toimii tienäyttäjänä muutoksissa. **Esimiestyötä uudistetaan ja huolehditaan siitä, että esimiehillä on riittävästi tietoa ja taitoa tehdä aiempaa parempaa esimiestyötä**. Esimiestyöhön kuuluu myös ikäjohtaminen. Ikäjohtaminen laajana käsitteenä huomioi mahdollisuuksien mukaan eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset tarpeet.

2.3 Henkilöstö on voimavara, joka tekee Nurmeksen hyvinvoivaa tulevaisuutta

Meneillään oleva murros ja siitä johtuvat tehtäväsisältöjen muutokset vaativat entistä monipuolisempia tapoja osaamisen varmistamiseksi ja uusien toimintatapojen juurruttamiseksi. **Säännöllisillä kehitys- ja tuloskeskusteluilla, vaikutusmahdollisuuksien parantamisella ja opiskeluun kannustamisella pyritään saavuttamaan nämä tavoitteet**. Jotta työssä jaksettaisiin entistä paremmin ja pidempään, tarvitaan entistä parempia työkykyä tukevia toimenpiteitä. Tykötoiminnan vaikuttavuutta lisätään ja sitä kohdennetaan eniten tarvitseville.

Työyhteisön me-henki syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä työhyvinvoinnin että yhteisen tekemisen kautta. Hyvät esimies- ja alaistaidot ovat me-hengen ja työhyvinvoinnin perusrakenteita.

Työssä innostumisella tarkoitetaan jokaisen omasta persoonasta lähtöisin olevaa positiivista työhön liittyvää tunnetilaa. Työssä innostuessaan työntekijä kokee omistajuutta omaa työtä kohtaan ja pystyy toteuttamaan itsensä työssä siten, että laittaa itsensä likoon organisaation puolesta. Ideakiihdyttämöllä varmistetaan, että hyvät kehitysideoit eivät jää pöytälaatikkoon.

Keskushallinto vastaa kaikille yhteisten suunnitelmien, koulutusten ja ohjeiden tuottamisesta, **esimiehet työyhteisöissä ottavat vastuun** yksikössä tarvittavan osaamisen varmistamisesta, työn kehittamisestä, työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. **Meidän jokaisen työntekijän vastuulla** on työtehtävien lisäksi paljon. Jatkuvan ammattitaidon kehittämisen ja työtehtävien muutoksiin sopeutumisen ohella **jokainen vastaa henkilökohtaisesta työkyvystä ja osaltaan työyhteisön ilmapiiristä**. Omien alaistaitojen vahvistaminen ja tiedon vastaanottaminen organisaation tavoitteista vaatii aktiivisuutta ja osallistumista. Vastuuta ja rohkeutta on myös kertoa havaituista ongelmista ja tehdä niihin kehitysehdotuksia.



2.4 Henkilöstöstrategia tehtiin yhdessä

Henkilöstöjaosto nimesi henkilöstöstrategian valmisteluryhmään pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet, työsuojelun ja henkilöstöjaoston edustajat sekä työnantajan edustajiksi hallintokuntien päälliköt että kaupunginsihteerin. Valmisteluryhmä kokoontui ensimmäisen kerran lokakuun lopussa 2015 ja kaikkiaan se kokoontui 6 kertaa. Valmisteluryhmän jäsenet tekivät etätehtäviä, keräsivät aineistoa ja kokoontuivat pienempinä ryhminä ryhmätöihin. Ryhmä sai strategiatyön eteenpäin viemiseen tukea sparraajilta, joina toimivat muun muassa kaupunginjohtaja ja Kuntateko-kehittämishankkeen konsultti. Valmisteluryhmällä oli käytössään sähköinen työtila, jota käytetään myös toimeenpanovaiheessa aineistopankkina ja toimenpiteiden valmistelutilana.

Henkilöstöstrategialuonnos esiteltiin henkilöstölle ja siitä pyydettiin kommentteja helmikuussa esimiesinfossa ja intranetissä.

Helmikuussa 2016 valmisteluryhmä kokoontui vielä kahdesti, jolloin sovittiin strategian toimeenpanon aikataulu, vastuut, mittarit ja strategian tarkistusajankohdat. Viimeisellä kokoontumiskerralla 19.2.2015 valmisteluryhmä kävi läpi henkilöstöltä tulleet kommentit ja täydensi henkilöstöstrategiaa niillä.

Nurmeksen nykytilaa arvioitiin eri työkaluilla. **Valmisteluryhmä löysi Nurmeksen kaupungin henkilöstö ja organisaatio on vuonna 2020 -tavoitetiloiksi seuraavia asioita:**

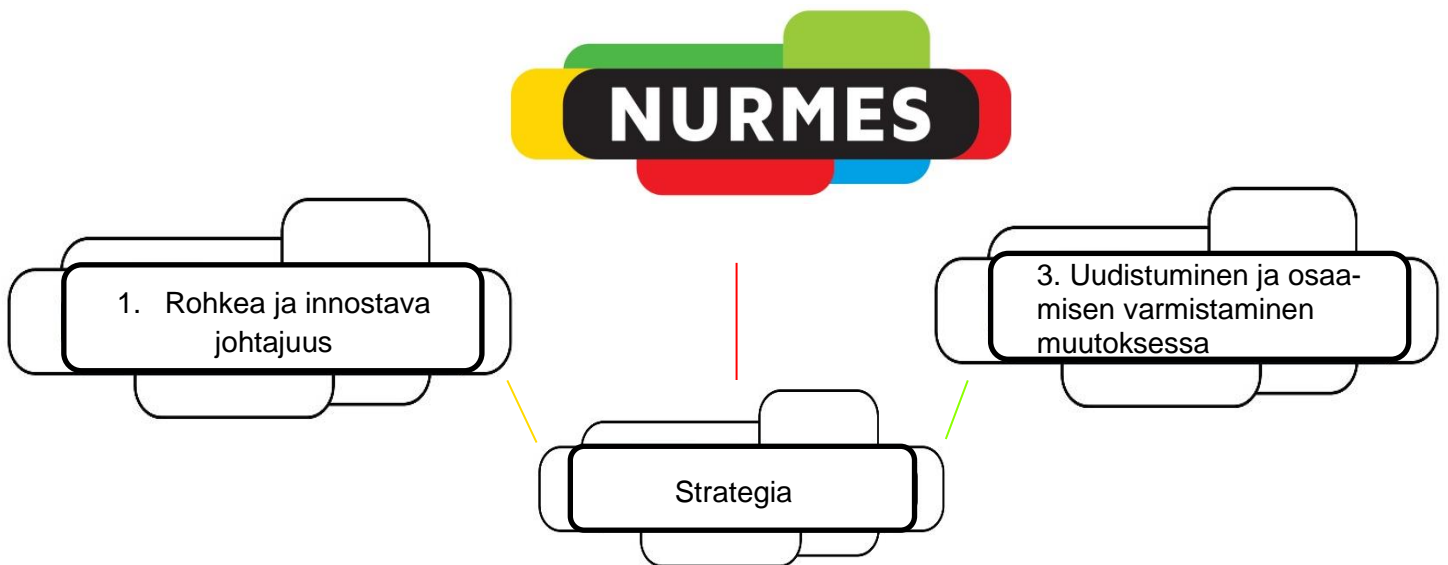
- ammattitaitoinen, jatkokoulutettu henkilöstö. **Koulutukseen kannustetaan**
- henkilöstöllä on **mahdollisuus vaikuttaa** omaan työhön
- henkilöstöä **kannustetaan kehittämiseen ja palkitaan hyvistä kehittämisideoista**
- mahdollistetaan kokeilukulttuuri
- joustava rekrytoija (hiljainen tieto siirtyy, sisäinen rekrytointi mahdollista?), yhteinen rekrytointi
- ollaan huolellisia rekrytoinnissa
- **tuetaan työssä jaksamista**
- otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon työtehtävien järjestyksessä työntekijän **elämänvaiheet**
- **kattavampi ja kannustavampi tyky-toiminta**, johon osallistuu ainakin puolet henkilöstöstä
- **rakentava ja kehittävä johtajuus**
- vahva johtaja
- taitava alainen
- kiitetään hyvästä työstä
- palkitaan työyksiköitä hyvästä työstä
- tasapuolinen työnantaja
- vetovoimainen työnantaja



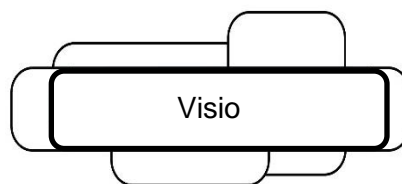
Valmisteluryhmä kokosi tavoitetilat kolmeksi henkilöstöstrategian näkökulmaksi ja neljänneksi näkökulmaksi valittiin tuloksellisuus ja asiakaslähtöisyys, johon on koottu niitä uusimuotoisen kunnan ja uuden kuntalain mukaisia asioita, joita valtakunnallinen rakennemuutos ja lainsäädännön muutos tuovat tullessaan. Työn määrän on vähennyttävä, kun tehtävien ja henkilöstön supistuu.

Näkökulmat:

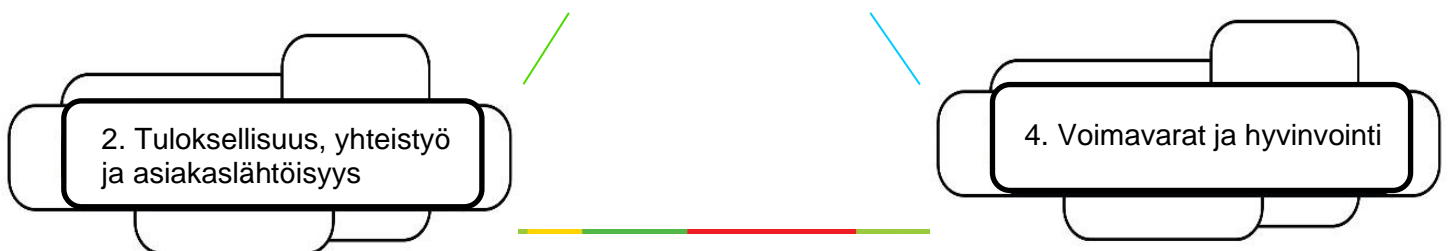
1. Rohkea ja innostava johtajuus (johtamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen)
2. Tuloksellisuus, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys
3. Uudistuminen ja osaamisen varmistaminen muutoksessa
4. Voimavarat ja hyvinvointi (tyky, työsuojelu, tth, työyhteisötaidot)



Strategia: Tunnistamme haasteet ja niiden vaikutukset. Meillä on hyvät valmiudet resurssien uudelleen järjestämiseen vastaamaan tulevaa muutosta.



Visio: Nurmeksessa tehdään hyvää työtä. Motivoituneet työntekijät antavat työssään parhaansa. Nurmeeksen kaupunki on hyvä työnantaja.



Näkökulma 1

Rohkea ja innostava johtajuus (johtamisen ja toimintakulttuurin kehittäminen)

Mikä on tavoitetilä 2020?	Mikä on kaikkein tärkeintä? Kriittiset menestystekijät	Mitä tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi? Toimenpiteet
Nurmeksen kaupunki-konsernia johdetaan vahvasti ja rakentavasti yhteiseen suuntaan.	Johtaminen on meillä laadukasta. Johtoryhmä varmistaa yhteisen suunnan.	hallintomalli, hallintosääntö, konserni- ja viestintäohje uudistetaan. 2016 Johtoryhmätyöskentelyä kehitetään laajentamalla johtoryhmää ja pitämällä säännöllisesti teemakokouksia (esim tilannekuva: ”näin suomi makaa, näin Nurmes makaa”). Konserni- ja verkostujohtaminen on aktiivista
Viestintä on oikea-aikaista ja avointa.	Viestinnästä vastaavat viestivät säännöllisesti ja monikanavaisesti. Käytämme eri kanavia henkilöstön aitojen kannanottojen selvittämiseen ennen päätöksentekoa. Jokainen meistä vastaa tiedon vastaanottamisesta ja asioiden esille ottamisesta.	Järjestetään esimies- ja henkilöstöinfoja, mahdollistetaan sähköinen osallistuminen niihin. 2016 Kehitetään palautteenantokanavia ja kysytään palautetta. Intraa kehitetään, työyksiköiden sähköisiä työtiloja otetaan käyttöön, työpaikkakokousmuistiot intraan/työtiloihin, esimiesinfojen aineistot intraan. Tehdään viestintäohje, johon viestintävastuut, -kanavat ja toimintatavat kuvataan.
Jokaisella on kannustava esimies. Esimiestyössä ihmisten johtaminen on asiantuntijuuden ja sisältöosaamisen rinnalla, näiden merkitystä vähentämättä.	Jokainen esimies pitää säännöllisesti tavoite- ja kehityskeskustelut. Jokainen esimies osallistuu esimieskoulutuksiin ja hallitsee henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet.	Järjestetään lähiesimiestyön koulutusta mm. henkilöstöjohtamisesta, talousasioista, virka- ja työehtosopimusasioista, työlainsäädännöstä sekä tietojärjestelmien käytöstä. 2016 – 2020 Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota esimiestaitoihin. Otetaan käyttöön säännölliset esimiestunnit, joiden pääsisältönä ajankohtaiset asiat ja henkilöstöjohtamisen tietoiskut. 2016 Esimiehiä valmennetaan hyödyntämään työhyvinvoinnin välineitä ja toimintatapoja, sekä kannustetaan tutustumaan työyksikön arkeen.
Henkilöstöjohtaminen on yhdenmukaista. Olemme joustava ja huolellinen rekrytoija.	Päivitämme keskeiset henkilöstöohjeet ja huolehdimme, että niitä toteutetaan yhdenmukaisesti kaikissa yksiköissä ja varmistamme että ne ovat kaikkien tiedossa.	Kerätään eri työyksiköiden eläköitymisen kautta syntyvät rekrytointitarpeet 2016 - 2025. Selvitetään reitit, joista meille tullaan töihin. Aloitetaan rekrymarkkinointi. Sovitaan rekrytointitavat-, kanavat ja –porkkanat (varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen, sisäinen rekrytointi, konsernin yhteinen rekrytointi) Päivitetään perehdyttämisohjeet ja kootaan esimiehen ja perehdyttäjän oppaat intraan. 2017 Toteutetaan tulo- ja lähtöhaastattelut.

Näkökulma 2

Tuloksellisuus, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys

Mikä on tavoitetilä 2020?	Mikä on kaikkein tärkeintä? Kriittiset menestystekijät	Mitä tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi? Toimenpiteet
<p>Meillä on palveluasenne ja monikanavaiset asiakaspalvelut.</p> <p>Nurmeksien kaupungilla on uusimuotoiset elinvoimaja hyvinvointi työyhteisöt, jotka työskentelevät intensiivisesti Nurmeksien elinvoimaja hyvinvointikysymysten ratkaisemiseksi.</p>	<p>Keskushallinnon ja teknisen viraston yhteiset elinvoimaprocessit sujuvat.</p> <p>Asiakasrajapinnassa tunnistamme potentiaaliset yritysasiakkaat, ymmärrämme niiden tarpeet ja ohjaamme oikeille asiantuntijoille.</p>	<p>Keskushallinnon ja teknisen viraston yhteiset elinvoimaprocessit kuvataan.</p> <p>Henkilökunnan ja kehittämissyhtiön roolit selkiytetään.</p> <p>Hallintokuntien asiakaspalvelutehtävissä olevien toimenkuvat tarkennetaan ja tarvittaessa laajennetaan.</p> <p>Annetaan asiakaspalvelukoulutusta. Asiakaspalveluhenkilöstöä ja työprosesseista vastaavia koulutetaan yrittäjyyden realistiseen ymmärtämiseen. Selvitetään ennakkovaikutusten arvioinnin käyttöönotto (EVA).</p>
<p>Meillä on monipuoliset palveluverkostot kuntalaisille.</p>	<p>Jokainen tuntee oman roolin osana palveluverkkoa ja osaamme toimia siinä kaupungin edun mukaisesti.</p> <p>Yhteistyömme konsernin, yritysten, ja yhdistysten välillä on luotamuksellista, sujuvaa ja sitä on entistä enemmän.</p> <p>Yhteistyöllä mahdollistamme lisää työpaikkoja osatyökykyisille ja työttömille.</p>	<p>Eri organisaatioissa toimivien viranhaltijoiden työnjakoa ja sopimuksia selkeytetään.</p> <p>Henkilöstöä koulutetaan toimimaan verkostoissa ja erilaisten palvelutuottajien ohjaamiseen (tilaaminen, laadun, tulosten ja vaikutusten arviointi). 2019</p> <p>Uusia yhteistyömahdollisuuksia konsernin, yritysten ja yhdistysten kanssa selvitetään ja yhdistysten hallinnon tukipalveluja kehitetään.</p> <p>Kaupungin omaa työohjelmaa uudistetaan.</p>
<p>Meillä on asiakaslähtöiset palvelut kuntalaisille.</p>	<p>Panostamme kunnan palveluiden kehittämiseen kuntalaisten tarpeita vastaavaksi.</p> <p>Huolehdimme, että kuntalaisten vaikuttamiskanavat toimivat uuden kuntalain tavoitteiden mukaisesti.</p> <p>Jokaisen työtehtävät voivat muuttua kuntalaisten palvelujen tarpeen ja yhteiskuntarakenteen muuttuessa.</p> <p>Työvoiman muutostilanteissa pyrimme työllistämään mahdollisuuksien mukaan mm. oppisopimuskoulutuksen ja työkokeilujen avulla.</p>	<p>Kootaan tietoa väestörakenteen kehittymisestä ja kerätään tietoa kuntalaisten tarpeista sähköisestä hyvinvointikertomuksesta ja asiakaskyselyillä ja mukautetaan kunnan palveluja tarpeita vastaavaksi.</p> <p>Kerätään tietoa rakennemuutoksen vaikutuksista, suunnitellaan ja sopeutetaan palveluja rakennemuutosten tuomiin muutoksiin yhteistoiminnallisesti.</p> <p>Opastetaan kuntalaisia uuden kuntalain mukaiseen, entistä monipuolisempaan, vaikuttamiseen ja koulutetaan henkilöstöä vastaanottamaan palautetta - Tehdään yhdessä Nurmeksien tapa vaikuttaa. 2018</p> <p>Yhteistyötä ammatillisten koulutusten järjestäjien kanssa lisätään.</p>

Näkökulma 3

Uudistuminen ja osaamisen varmistaminen muutoksessa

Mikä on tavoitetilä 2020?	Mikä on kaikkein tärkeintä? Kriittiset menestystekijät	Mitä tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi? Toimenpiteet
<p>Meillä on ammattitaitoinen, jatkokoulutettu henkilöstö.</p>	<p>Suunnittelemme hallintokuntien osaamistarpeet ja ne ovat avoimesti tiedossa.</p> <p>Esimies vastaa organisaation osaamistarpeita vastaavan osaamisen kehittämisen toteuttamisesta ja seurannasta.</p> <p>Jokainen sitoutuu oman ammattitaidon uudistamiseen ja osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Kannustamme myös omaehtoiseen, omalla ajalla tapahtuvaan koulutukseen.</p>	<p>Tehdään koulutus suunnitelman. 2016</p> <p>Hallintokunnat määrittelevät vuosittain osaamistarpeensa talousarviossa ja käyttösuunnitelmassa. Esimies ja työntekijä käyvät läpi hallintokunnan ja yksikön osaamistarpeet ja sovitaan yhdessä työntekijän kehitys- ja koulutustarpeet. Työntekijä sitoutuu itsensä kehittämiseen. Varataan talousarvioon koulutusmääräraha. Esimies vastaa siitä, että täydennyskoulutuksissa käydään ja niistä raportoidaan sovitus.</p> <p>Otetaan käyttöön sähköiset toimintatavat ja seurataan systemaattisesti osaamisen ja koulutuksen toteutumisesta ja tuloksista.</p> <p>Laaditaan omaehtoisen koulutuksen ja jatkokoulutuksen kannustamisen periaatteet.</p>
<p>Meillä on tasapuolinen, työn vaativuuteen perustuva palkkaus, joka mahdollistaa työn- ja tehtävien kierron.</p>	<p>Kehitämme palkkausjärjestelmää avoimesti ja tasapuolisesti.</p> <p>Jokainen ymmärtää työnvaativuuden arvioinnin periaatteet (TVA) ja miten ne vaikuttavat.</p>	<p>Järjestetään TVA-arviointikoulutusta. 2016</p> <p>Päivitetään henkilökohtaiset lisien kriteerit, tiedotetaan siitä ja toteutetaan yhdenvertaisesti. 2016</p> <p>Kuvataan käytössä olevat arviointijärjestelmät ja niiden periaatteet kirjallisesti. 2017</p> <p>Sovitaan sijaisten palkkauksen ja rekrytointilisän käytön periaatteista. 2017</p>
<p>Meillä on uudistava kokeilukulttuuri.</p>	<p>Meillä on ideakiihdyttämö ja palautekulttuuri.</p> <p>Otamme huomioon työsuunnitellussa työntekijöiden kehittämisideoita. Toteutetuista kehittämisideoista palkitsemme ja annamme tunnustusta.</p> <p>Jokainen sitoutuu hyödyntämään omaa ammattitaitoa toiminnan kehittämisessä (resurssien, työvälineiden ja teknologian oikea käyttö ja hyödyntäminen)</p> <p>Jokainen ottaa vastuun onnistumisten esille tuomisesta.</p>	<p>Sovitetaan aloite-/kehittämisideo toiminnan periaatteet, käytännöt ja kannusteet.</p> <p>Toteutetaan intraan palautejärjestelmä.</p> <p>Koulutetaan sisäisiä kehittäjiä Kunteko -sisäisten kehittäjien koulutuksella.</p>

Näkökulma 4

Voimavarat ja hyvinvointi (tyky, työsuojelu, tth, työyhteisötaidot)

Mikä on tavoitetilä 2020?	Mikä on kaikkein tärkeintä? Kriittiset menestystekijät	Mitä tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi? Toimenpiteet
Meillä on voimia,	<p>Meillä on kattavampi ja kannustavampi tyky-toiminta.</p> <p>Jokainen ottaa vastuuta hyvän työkyvyn ylläpidosta.</p> <p>Työterveyshuolto jalkautuu säännöllisesti työyksistöihin ja sen ennaltaehkäisevä toiminta korostuu</p>	<p>Siirrytään työhyvinvointikyselystä työinnostuskyselyyn, Kehitetään ihmisten mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, tyky ja harrastustoimintaan. 2016</p> <p>Toteutetaan tyky-kokonaisuuksia plusryhmille esim kuntoremontti. 2016</p> <p>Työterveyshuollon toimintasuunnitelma uusitaan. 2017 Työsuojelun toimintaohjelma uusitaan. 2018 Päivitetään virkistys- ja muistamisohje.</p>
motivaatiota ja	<p>Otamme elämänvaiheet huomioon mahdollisuuksien mukaan työtehtävien järjestelyssä.</p> <p>Työkierto on mahdollista ja haluttua.</p>	<p>Elämäntilannetta tukevien toimenpiteiden periaatteista sopiminen ja siihen liittyvä esimieskoulutus (esim. sairauksiin ja perhetilanteisiin, osa-aikaeläkkeisiin liittyvät asiat). 2018</p> <p>Sisäisten sijaisten käytännöt tarkistetaan ja sovitaan. 2017</p> <p>Mahdollistetaan työkierto yksiköiden välillä kaikissa henkilöstöryhmissä (lähtökohtaisesti edellyttää vastavuoroisuutta). 2017</p>
Me-henkeä!	<p>Jokainen ottaa vastuuta omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista.</p> <p>Meillä on yhdessä tekemisen meininki.</p> <p>Meillä on koulutettuja työnohjaajia, jotka auttavat työyksikköjä ratkaisukeskeisesti ja nopeasti työilmapiiriin ongelmatilanteissa.</p> <p>Jokainen ottaa vastuun onnistumisten ja hyvien asioiden esille tuomisesta.</p>	<p>Jalkautetaan ja toimeenpannaan henkilöstöstrategia (tiedotustilaisuudet työpaikoittain). 2016</p> <p>Työntekijät valitsevat vuoden työntekijän.</p> <p>Järjestetään kaikille työyhteisötaitoihin liittyviä koulutuksia, mm. taitava alainen, aktiivinen osallistuminen.</p> <p>Haetaan ja koulutetaan työnohjaajia oman organisaation sisältä. 2017</p> <p>Kannustetaan yksikköjä järjestämään yhteisiä virkistysiltapäiviä. 2016</p> <p>Tuomme esiin säännöllisesti toiminnan yhtenäisen tavoitteellisuuden, keitä olemme, miksi ja mitä varten töitä teemme.</p> <p>Ylläpidämme positiivista ilmapiiriä ja luomme uusia aktiivisen vaikuttamisen toimintatapoja, esim. ”vinkkauskanavia”. 2018</p>

3. Henkilöstöstrategian toteuttamisen aikataulu ja mittarit

Strategian toimeenpano aloitetaan esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista, siten että ensimmäinen esimiesinfo pidetään helmikuussa 2016. Henkilöstön työhyvinvointikoulutukset alkavat keväällä 2016 ja lähiesimiesvalmennus syksyllä 2016. Ensimmäinen uusimuotoinen työhyvinvointikysely toteutetaan keväällä 2016 ja uudet tyky-kokonaisuudet alkavat elokuussa 2016. Strategian toimeenpanoa jatketaan reippaasti niin, että puolivuositain syntyy konkreettisia uusia tuotoksia.

Strategian toteutumisesta raportoidaan vuosittain henkilöstökertomuksessa ja seuraavan vuoden toimenpiteet vahvistetaan käyttötalousuunnitelmassa. Henkilöstöjaosto ja kaupunginvaltuusto arvioivat strategian toteutumista ja tarkistavat strategian säännöllisesti.

Strategian onnistumista arvioidaan soveltuvin osin myös mittaamalla. Työilmapiirimittauksen tulosten pienet erot hallintokuntien välillä kertovat tasalaatuisesta johtamisesta. Johdon monikanavaista näkyvyyttä mitataan esimiesinfojen määrällä ja näkyvyytenä sähköisissä kanavissa.

Esimiestyötä mitataan työpaikkakokousten, esimiesinfojen ja henkilöstöpalautteen määrällä ja säännöllisyydellä. Lisäksi mitataan esimiesten työtyytyväisyyttä johtamisen eri osa-alueilla ja esimiesvalmennukseen osallistuneiden esimiesten määrää.

Viestinnän digitaalisuusastetta arvioidaan vuosittain. Toteutettujen tulo- ja lähtöhaastattelujen määrää mitataan. Rekrytoinnin onnistumista arvioidaan rekrytointiajan kestolla, pätevyysvaatimukset täyttävien uusien työntekijöiden määrällä ja hakijoiden määrällä.

Koko henkilöstön koulutustuntien määrällä, koulutuskorvauksilla ja koulutuksen kannustamisen toteutumisella arvioidaan osaamisen varmistamista muutoksesta. Toimintakulttuurin muuttamista kohti uudistavaa kokeilukulttuuria arvioidaan yksiköissä toteutettujen kehitysideoiden ja onnistuneiden työkiertojen määrällä.

Voimavaroja ja työhyvinvointia, Me-henkeä, arvioidaan Tyky-toimintaan osallistuneiden ja yhteisten virkistyspäivien määrällä, sekä työnhajauksen määrällä.