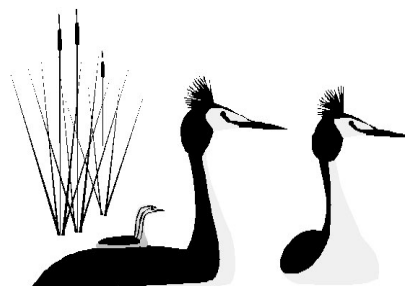


Järvenpään kaupunki



# **HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2005 – 2015**

Kaupunginvaltuusto 24.1.2005

## HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### Lähtökohta

Henkilöstöstrategian lähtökohtana on kaupungin visio, kaupunkistrategia ja palvelustrategia. Henkilöstöstrategia on kuvaus siitä, miten toimintastrategiat toteutetaan. Sen perustavoite on strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Strategian saavuttamisen kannalta on tärkeää, että toimintastrategia ja sitä koskevat päätökset ja toisaalta henkilöstöjohtaminen ovat sopusoinnussa keskenään. Lisäksi henkilöstöstrategia on mitä keskeisimmin johtamisen ja kehittämisen apuväline.

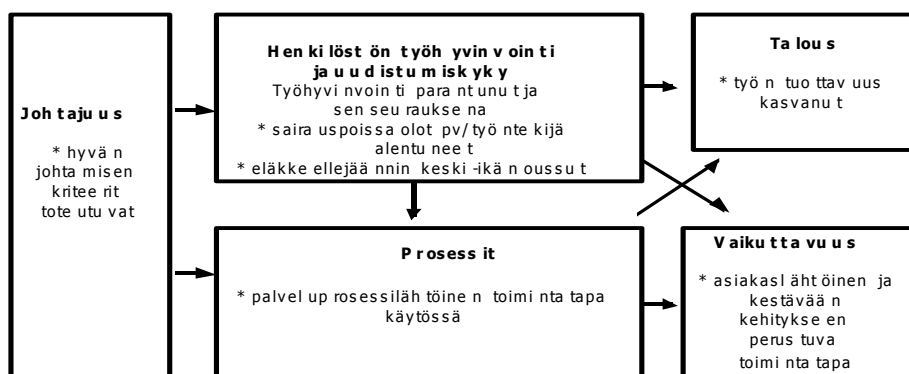
Kaupunki- ja palvelustrategian lisäksi henkilöstöstrategian perustana on toimintaympäristön muutostekijät. Henkilöstöstrategia kertoo, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kaupunki noudattaa pyrkiessään saavuttamaan kaupunki- ja palvelustrategioissa asettamansa tavoitteet pitkä, noin kymmenen vuoden aikajänne huomioiden. Strategiassa määritellään mm. henkilöstöä koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ottaen huomioon taloudellinen tilanne, käytännön toimenpiteet sekä vastuut.

Lähivuosina kunnat joutuvat kilpailemaan työmarkkinoilla työvoimasta. Työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämällä pyritään tähän kilpailuun vastaamaan. Työelämän kehittämistoimet lisäävät työpaikkojen houkuttelevuutta ja parantavat työnantajaimagoa.

Henkilöstöpolitiikka pitää suunnata tulevien haasteiden ennakkointiin. Henkilöstöpolitiikkaa kehitetään keskittymällä niihin kysymyksiin, jotka koskettavat kaupunkia työnantajana, organisaation tuloksellisuutta sekä kykyä tuoda kaupunki esille mielenkiintoisena ja innostavana työnantajana. Suurin haaste on osaavan henkilöstön saaminen kaupungin palvelukseen ja pitäminen kaupungin palveluksessa. Henkilöstöstä kolmannes saavuttaa eläkeiän lähimmän kymmenen vuoden aikana. Lähiseudun työpaikkatarjonta aiheuttaa kilpailua työvoimasta, jolloin johtamisella ja työelämän laadulla on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä pysymiseen.

### Tavoitteet

Koko strategiakauden tavoitteet onnistuneelle henkilöstöjohtamiselle on kuvattu alla.



## **VISIO**

### **Yhteinen sävel – luovasti tulosta**

Visio kuvaa

- konsernimaisuutta, poikkihallinnollisuutta, yhteisöllisyyttä
- luovuutta
- tuloksellisuutta
- vuorovaikutteisuutta
- yhteisyyttä, oikeudenmukaisuutta

kulttuurikaupungin organisaatiossa toteutettuna.

### **STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT**

Henkilöstötyön ja henkilöstöjohtamisen strateginen päämäärä lähtee kaupungin perustehtävästä; mahdollistaa ja turvata kaikkien järvenpääläisten hyvinvoinnin perusta ja yhdyskunnan toimivuus vuorovaikutuksessa asukkaiden ja yhteisöjen kanssa noudattaen kaikessa toiminnassa kestäväen kehityksen periaatteita. Jotta perustehtävä voitaisiin toteuttaa, edellyttää se, että kaupunki tuottaa tai järjestää ammattitaitoisella ja motivoituneella henkilöstöllä asiakaslähtöisesti toimien asukkaille laadukkaita palveluja.

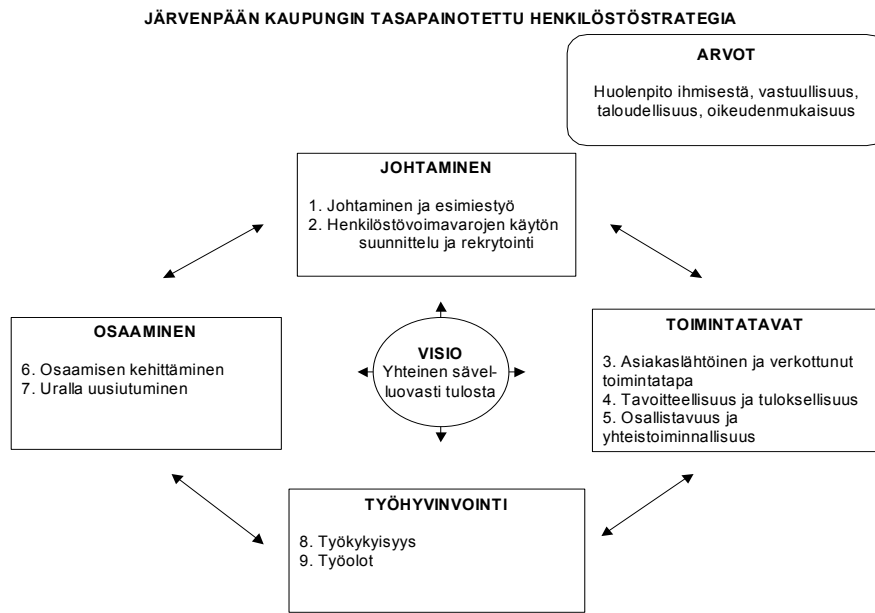
Strategiset päämäärät:

- Kaupunki tuottaa tai järjestää henkilöstönsä tekeminä kuntalaisten tarpeita vastaavia, laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluja
- Toimintastrategioita toteuttaa osaava, oikein mitoitettu, työssään viihtyvä henkilöstö, joka osallistuu palveluprosessien ja työyhteisön kehittämiseen jatkuvan arvioinnin, kehittämisen ja parantamisen kautta.
- Henkilöstön osaaminen vastaa nykyhetken tarpeita ja tulevaisuuden palvelutuotannon edellyttämiin osaamistarpeisiin varaudutaan ajoissa ja suunnitelmallisesti
- Henkilöstöjohtaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen, yhteisöllisyyteen, vastuullisuuteen ja luovuuteen
- Tuloksellisuus, suunnitelmallisuus, haasteellinen tavoitteellisuus, kannustavuus ja palkitsevuus on toimintatavassa keskeistä
- Toimintaamme ohjaa vuorovaikutteellisuus

## KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA TAVOITTEET VUOSILLE 2005 – 2006

Kriittiset menestystekijät tarkoittaa asioita, joissa kaupunkilaisille palveluita tuottavan ja järjestävän organisaation on todella onnistuttava, jotta kaupungin perustehtävä kyettäisiin toteuttamaan.

Kriittiset menestystekijät on sijoitettu balanced scorecard –systematiikkaa noudattaen näkökulmiin, joiksi on nimetty henkilöstöstrategian kannalta keskeiset tekijät: johtaminen, toimintatavat, osaaminen ja työhyvinvointi.



### 1. Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen arvot oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, vastuullisuus ja luovuus ovat johtamisemme perusta. Oikeudenmukaisuuden toteutumiseen tähtää yhteisesti sovittavat pelisäännöt henkilöstöjohtamisessa, jolloin henkilöstö koko organisaatiossa on keskenään tasa-arvoisessa asemassa.

Johtamisjärjestelmän toteutus on johtamisen ja esimiestyön kehittämisen kannalta merkittävässä osassa. Sen sisältönä on strategisen johtamisen toteutus konkreettisina tuloksina, kuten esimerkiksi tuloskorttien käyttöönotto tai tulospalkkiokriteereiden määrittely, mutta toimintakulttuurin muutos on yhtä tärkeää. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan esimerkiksi vuorovaikutuksellista johtamista, johtamisen ja esimiesotteen terävöittämistä, suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, poikkihallinnollisuutta. Johtamisessa onnistumisen seuranta ja arviointi ovat osa uutta toimintatapaa.

Esimiestyö ja johtaminen keskittyy strategisten tavoitteiden asettamiseen, toimintaedellytysten luomiseen sekä tulosten seurantaan ja arviointiin.

<i><b>Arviointikriteerit</b></i>	<i><b>Tavoitetaso 2006</b></i>
Johtamisjärjestelmän täytäntöönpanoprosessi	Edennyt aikataulun mukaisesti
Johtamisessa onnistumisen mittaristo	Luotu ja kokeiltu muutamissa työyhteisöissä

## 2. Henkilöstövoimavarojen käytön suunnittelu ja rekrytointi

Palvelustrategiassa tunnistetaan kaupunkilaisten palvelutarpeet pitkällä tähtäimellä ja määritellään, miten kaupungin järjestämisvastuulla olevat palvelut tulevaisuudessa tuotetaan. Nämä strategiset valinnat sekä palvelurakenne ohjaavat henkilöstön määrää ja rakennetta. Palvelurakenteen kattavuus, palvelujen laatu ja saatavuus taas mitoitetaan kuntalaisten palvelutarpeiden ja taloudellisten resurssien kanssa tasapainoon.

Kuntayhteistyö luo uusia mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstöresursseja. Yhteistyö palvelutuotannossa, työvoiman hankinnassa ja hallinnoinnissa tukee kuntapalvelujen tuloksellisuuden edistämistä.

Työvoimansaantia tuetaan työn, työolosuhteiden, johtamisen ja työilmapiirin kehittämisellä sekä takaamalla työntekijöille mahdollisuudet kehittää itseään ja työtään. Kaupungin imagoa hyvänä työnantajana tuetaan hyvällä henkilöstöpolitiikalla, tietoisella viestinnällä ja yhteistyöllä oppilaitosten kanssa.

Pysyviin palvelussuhteisiin palkataan vakinaista henkilöstöä. Työnantajana kaupunki on turvallinen, oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa noudattava. Henkilöstön sisäistä siirtymistä ja siirtämistä tehtävistä ja yksiköistä toiseen edistetään tehostamalla kaupungin sisäisiä työmarkkinoita sekä henkilöstön uudelleen ja täydennyskoulutusta. Henkilöstöresurssin yhteiskäyttöä organisaation sisällä kehitetään ja organisaation rakennetta kehitetään palvelutuotantoa tehokkaasti tukevaksi.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan taloussuunnittelujaksoksi tarkkana ja sitä seuraaville vuosille ohjeellisena. Henkilöstörakennetta kehitetään siten suunnitelmallisesti. Suunnitelma ohjaa henkilöstövoimavarojen oikeaan käyttöön se ohjaa myös henkilöstöä kouluttautumaan ja suuntautumaan palvelurakenteen mukaisesti.

Henkilöstöresurssien suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön ikääntyminen. Kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen iästä riippumatta on tehokasta ja se tapahtuu hyvällä perehdyttämisellä, mentoroinnilla ja vastaavilla toimenpiteillä.

Uuden henkilöstön palkkaamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Rekrytointiosaamista kehitetään koulutuksen ja ohjeistuksen keinoin sekä keskittämällä rekrytointiin liittyviä tehtäviä. Perehdyttämiseen kiinnitetään huomiota alkaen siitä, että palkattavan henkilön kanssa käydään huolellisesti läpi perustehtävä ja työnantajan tavoitteet sen toteuttamiselle, työyhteisön toimintatapa, tehtävän vaatavuustaso palkkauksineen ja työaika, joka tehtävään on käytettävissä.

Henkilöstön rekrytoinnissa aiempaa keskeisemmäksi nousee oman henkilökunnan työkierron tukeminen ja sitä kautta osaavan henkilöstön työssä pysymisen turvaaminen.

Henkilöstön saatavuuden vaikeutuminen johtaa työssä oppimisen painottumiseen. Rekrytoimme myös vastavalmistuneita, maahanmuuttajia ja muuta täkäläistä työelämää kokemattonta työvoimaa omaten siten valmiudet kouluttaa heistä työssä oppimisen kautta osaavaa henkilöstöä.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Henkilöstösuunnitelma	Valmistunut ja käytössä
Rekrytointiosaaminen	Rekrytointimalli uudistettu
Ikäohjelma	Laatiminen aloitettu
Perehdyttäminen	Työyhteisöillä käytössä toimiva malli

### 3. Asiakslähtöinen ja verkottunut toimintatapa

Kuntaorganisaation kaiken toiminnan peruslähtökohta on palvelujen tuottaminen tai järjestäminen kaupunkilaisille. Poikkihallinnollinen, palveluprosessilähtöinen toiminta, jossa prosessit on rakennettu asiakasnäkökulmasta, on tulevaisuuden toimintamalli.

Hallintokuntien välinen yhteistyö, kuntayhteistyö, seudun oppilaitosten hyödyntäminen, erilaisiin osaajiin, yhteistyötahoihin ja muihin toimijoihin verkottuminen lisää omaa osaamistamme, kehittää toimintatapaamme ja tehostaa palvelutuotantoamme. Oppilaitosyhteistyössä tarjoamme motivoivia harjoittelupaikkoja opiskelijoille saadaksemme heitä palvelukseemme heidän valmistuttuaan. Käytämme myös oppilaitosten asiantuntemusta hyödyksi palvelujen kehittämisessä.

<i><b>Arviointikriteerit</b></i>	<i><b>Tavoitetaso 2006</b></i>
Palveluprosessilähtöinen toimintatapa	Keskeiset prosessit kuvattu ja toiminta muutettu niiden mukaiseksi
Yhteistyösuunnitelmat paikallisten oppilaitosten kanssa	Tehty ja toteutuksessa

### 4. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus

Organisaatiota kehitetään tavoitteena kustannustehokkaasti tuotetut ja laadukkaat palvelut.

Kaupunki panostaa kannustaviin palvelussuhteen ehtoihin sitouttaakseen osaavan henkilöstön kaupungin palvelukseen ja pitääkseen kaupungin varteenotettavana työnantajana työmarkkinoiden kilpailutilanteessa.

Palkkaus- ja kannustejärjestelmiä kehitetään lähtökohtana tuloksellisuuden tukeminen. Strateginen johtaminen ulotetaan työntekijätasolle saakka eli kullekin selkiytetään kehityskeskustelussa perustehtävä ja sen osuus strategian toteuttamisessa. Samoin keskustelussa asetetaan strategialähtöisiä tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Haastavat tavoitteet asetetaan huomioiden yksilölliset seikat kuten osaaminen, työkokemus, ikä jne kohdellen henkilöstöä kuitenkin tasa-arvoisesti. Henkilökohtaisesta tuloksellisuudesta palkitsemista tehostetaan taloudellisen maksukyvyyn mukaan.

Tulospalkkiot työyhteisökohtaisina tuloksellisuuden palkitsemismuotoina otetaan käyttöön sitä mukaa kuin edellytyksiä mittareiden kehittämiseen on. Tuloksellisuusmittareiden luominen ohjaa toimintaa sekä lisää tuloshakuisuutta ja kustannustietoisuutta.

<i><b>Arviointikriteerit</b></i>	<i><b>Tavoitetaso 2006</b></i>
Ensimmäiset tulospalkkiopilotit	Kokeilussa
Kehityskeskustelut vuosittain	Koko henkilöstö osallistuu

## 5. Osallistavuus ja yhteistoiminnallisuus

Työn, työprosessien ja työyhteisön kehittämisessä henkilöstöllä on keskeinen osuus. Esimiehet ja johto asettavat tavoitteet ja raamit toiminnalle sekä seuraavat ja arvioivat tuloksia. Omaan työhön vaikuttaminen on keskeisiä työmotivaation lähteitä. Niinpä työyhteisöjen itseohjautuvuutta tuetaan toimintatapojen luomisessa hyödyntäen henkilöstön osaamista.

Henkilöstöviestintää tehostetaan sekä esimiestyön että sähköisen viestinnän keinoin.

Yhteistoimintamenettelyjä hyödynnetään työnantajan ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa entistä monipuolisemmin ja osaavammin. Myös yhteistoimintaan ulotetaan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Yhteistoiminnan ja työsuojelun kehittämissuunnitelma	Laadittu ja sitä toteutetaan

## 6. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen varmistamisen on keskeinen osa palvelutuotannon kilpailukykyisyyden varmistamista. Jotta henkilöstö voi parhaiten kehittyä ja kehittää työtään ja työyhteisöään, se tarvitsee yhä vahvempaa kykyä oppia ja hallita uusia asioita. Tiedon ja tietopääoman hallinnasta tulee yhä tärkeämpi kilpailukeino.

Muuttuva toimintaympäristö ja kuntalaisten muuttuva palvelutarve edellyttää toiminnan ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Jokainen työyhteisömme tarvitsee luovuutta ja innovatiivisuutta, halua ja kykyä uudistaa ja uudistua. Työnantaja huolehtii osaltaan henkilöstön ammatillisesta kehitymisestä, mutta vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä, uudistumiskykyisyydestä ja muutoshaluisuudesta on viime kädessä jokaisella työntekijällä.

Oppisopimuskoulutus muuttuvien palvelutarpeiden perusteella tai ammatillisen kehittymishalun vuoksi on keskeisellä sijalla henkilöstön kehittämisessä.

Ammatillinen osaaminen on työssä selviytymisen kannalta ratkaiseva tekijä, mutta painotamme myös monitaitoisuutta, erityisosaamista sekä yhteistyökykyisyyttä.

Työyhteisöt varaavat henkilöstön kehittämiseen riittävät määrärahat.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Osaamisprofiilit	Työkalu hankittu ja laadintatyö käynnissä joka toimialalla

## 7. Uralla uusiutuminen

Osaavan henkilöstön työuran jatkaminen vanhuuseläkeikään saakka on haastava tavoite työelämälle. Terveydelliset seikat, työmotivaatio, osaamisen kohdentamistarpeet muuttuviin palvelutuotannon tarpeisiin, palvelurakenteen muutokset tai muut vastaavat syyt antavat aiheen pohtia työntekijän työuraa ja sen jatkumisen edellyttämiä toimia.

Uralla uusiutumisessa keskeistä on riittävän aikaisessa vaiheessa asioihin tarttuminen, erilaisten vaihtoehtojen selvittäminen ja uusien mahdollisuuksien löytäminen työntekijöille.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Uralla uusiutumisen toimintamalli	Tehty ja otettu kattavasti käyttöön

## 8. Työkykyisyys

Työhyvinvointi rakentuu monista osatekijöistä, joista keskeisimmät ovat tuloksellinen ja tuottava työ ja hyvä työelämän laatu. Työhyvinvointi heijastuu suoraan taloudelliseen lopputulokseen, asiakkaiden saamaan palveluun ja sen laatuun.

Sairauspoissaolojen määrän vähentäminen ja eläkkeelle siirtymisten myöhentäminen ovat keskeisiä tavoitteita henkilöstöjohtamiselle pitkällä aikavälillä. Työkykyisyydellä, joka tarkoittaa muun muassa työssä selviytymistä ja jaksamista, työmotivaatiota, laadukasta työntekoa, työn tuottavuutta sekä työn iloa, on keskeinen merkitys edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamisessa.

Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on fyysisestä ja psyykkisestä työkykyisyydestään huolehtiminen. Työnantajana kaupunki tukee työkykyisyyden ylläpitoa erilaisin toimin. Näitä toimia ovat strategian kaikki kriittiset menestystekijät alkaen johtamisen kehittämisestä. Lisäksi työterveyshuollon toimivuus, työntekijöiden henkisen kuormituksen vähentäminen, ikääntyvien työhyvinvoinnin turvaaminen sekä työkykyisyyttä ylläpitävien toimien oikein kohdentuvuus ovat myös työnantajan kehittämistehtävissä keskeisinä.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Sairauspoissaolot	Alentuneet vuoden 2003 tasosta (pv/työntekijä)
Työkykyä ylläpitävän toiminnan ohjelma	Tehty ja otettu käyttöön

## 9. Työolot

Työolosuhteisiin yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Ihmistä kunnioittava, yksilöä arvostava työilmapiiri on työhyvinvoinnin paras kasvualusta.

Työpaikan fyysisestä ja henkisestä terveellisyydestä sekä turvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan vastuulla. Turvallisuusjohtaminen on osa johtamisjärjestelmäämme. Työsuojelutoimintaa uudistetaan ja tehostetaan riskikartoitusten pohjalta nykyaikaistetuin toimintamuodoin.

Työterveyshuollon moniammatillisella osaamisella ja ennaltaehkäisevällä toimintatavalla tuetaan työhyvinvoinnin kehittämistä.

<b>Arviointikriteerit</b>	<b>Tavoitetaso 2006</b>
Toimialakohtaiset työsuojeluohjelmat ja –suunnitelmat	Tehty ja toteutuksessa
Työhyvinvointi	Vuoden 2006 kyselyssä parantunut vuoden 2004 tasosta

## HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOTEUTUS JA TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

Henkilöstöstrategian arviointikriteerit ja tavoitetasot ovat kaupunkitasoisia. Ne puretaan toimialoille, vastuualueille ja työyksiköihin toimintasuunnitelmien tulokorteilla henkilöstön työhyvinvointi ja uudistumiskyky näkökulmaan.

Henkilöstöstrategian toteutuksesta vastaavat kaikki esimiehet ja työyhteisöt. Toteutusta johtaa organisaation ylin johto ja vastuullisena toimijana on henkilöstöpalvelut –yksikkö. Henkilöstökertomuksessa todetaan vuosittain kaupunkitason tavoitteiden toteutuminen.

Henkilöstöstrategia tarkistetaan vuonna 2006.

# JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

