



# **OSAAVA, JAKSAVA, KEHITTÄVÄ HENKILÖSTÖ**

## **Nivalan kaupungin henkilöstöstrategia 2017–2019**

Henkilöstöjaos 2.5.2017  
Kaupunginhallitus 22.5.2017  
Kaupunginvaltuusto 31.5.2017

## Sisältö

1. Henkilöstöstrategian tausta .....	2
1.1. Nivalan kaupunkistrategia .....	3
1.2. Keva:n Kaari-työhyvinvointikysely .....	3
1.3. Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018- 2020, henkilöstöjaoksen tavoitteet .....	4
2. Työhyvinvointi ja työturvallisuus .....	5
2.1. Yhteistoimintaelin ja työsuojelutoimikunta .....	5
2.2. Työterveyshuolto .....	5
2.3. Kehityskeskustelut, varhaisen tuen malli ja koulutussuunnitelma osana työhyvinvointia .....	6
3. Henkilöstöstrategian tavoitteet ja painopisteet .....	7
4. Henkilöstöstrategian toimenpideohjelma vuosille 2017- 2019 .....	8
4.1 Henkilöstön osaamista ja tietotaitoa kehitetään aktiivisesti .....	8
4.2 Uutta teknologiaa ja digiosaamista hyödynnetään .....	9
4.3 Tuetaan henkilöstön työhyvinvointia .....	10
4.4 Kehitetään johtamista .....	11
5. Seuranta ja arviointi .....	12
Liite: .....	13

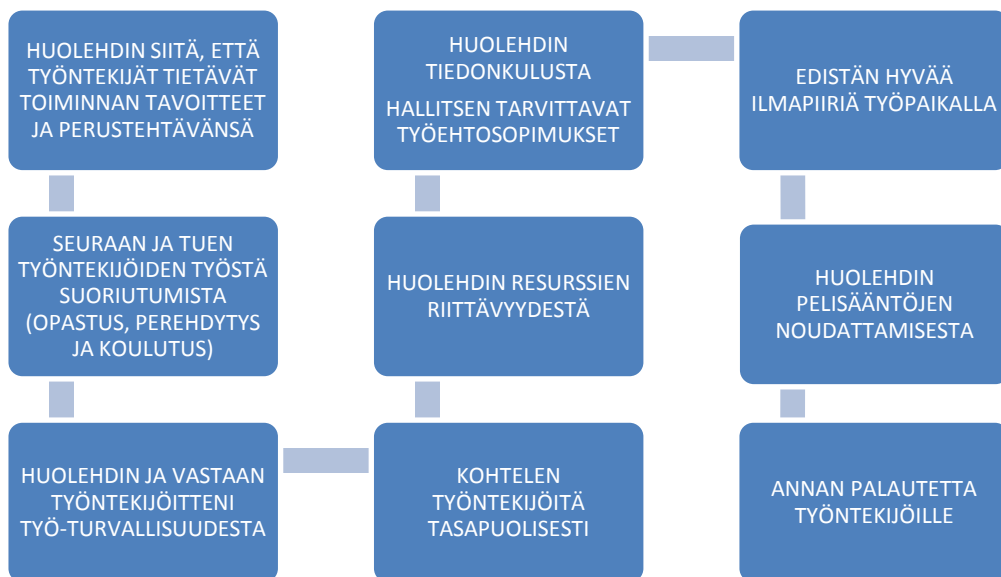
## 1. Henkilöstöstrategian tausta

Nivalan kaupungin henkilöstöstrategia rakentuu päivitetylle kaupunkistrategialle. Henkilöstöstrategiassa on huomioitu syksyn 2016 työhyvinvointikyselyn tulokset ja kehittämissuunnitelmat sekä talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018-2020 tavoitteet.

Henkilöstöstrategian valmisteluun ovat osallistuneet henkilöstöjaos, yhteistoimintaelin, kaupunginhallitus ja johtoryhmä. Henkilöstöjaos pyysi lausuntoa kaikilta lautakunnilta ja lupajaokselta sekä kommentteja koko kaupungin henkilöstöltä. Henkilöstöstrategia on hyväksytty 2.5.2017 henkilöstöjaoksessa, 22.5.2017 kaupunginhallituksessa ja 31.5.2017 kaupunginvaltuustossa.

Työnantajamaine on keskeinen vetovoimatekijä, kun kilpaillaan osaavasta työvoimasta. Henkilöstöpolitiikalla vaikutetaan kunnan työnantajamaineeseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan parhaiten ennakoida osaamistarpeita, pienentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa sitoutumista ja vähentää henkilöstökustannuksia.

Keskeistä on kuntastrategian ja henkilöstöstrategian yhteensovittaminen. Strategioiden toteuttaminen käytännön työssä riippuu paljolti henkilöstöjohdosta ja lähiesimiehistä. Kuntien eläkevakuutus Keva on laatinut esimiehille huoneentaulun esimiestyön tueksi:



## 1.1. Nivalan kaupunkistrategia

Nivalan kaupungin kaupunkistrategia päivitettiin syksyllä 2016. Nivalan kaupungin visioksi muodostui "Ketterä, kehittyvä, muuntautuva kaupunki".



## 1.2. Keva:n Kaari-työhyvinvointikysely

Keva:n Kaari-työhyvinvointikysely tehtiin syksyllä 2015, vastausprosentti oli 55. Positiivista koko organisaation tuloksissa on mm. se, että työn sujuminen työyhteisössä koetaan Nivalassa monin paikoin hyväksi. Esimerkiksi luottamuksellinen ilmapiiri ja ristiriitojen ratkaiseminen työyhteisössä koetaan paremmaksi kuin kunnissa keskimäärin. Myös kokemus siitä, että jokainen työyhteisön jäsen on ymmärretty ja hyväksytty on Nivalassa jonkin verran yleisempää kuin muissa kunnissa.

Yleisesti Nivalan henkilöstön työhyvinvointi on monelta osin muiden kuntien tasolla. Suhteessa muihin kuntiin Nivalan esimiestyö näyttyy tulosten perusteella olevan melko samalla tasolla. Työyksiköissä esimiehen yleensä luotetaan ja vastaajat kokivat, että keskustelua työhön liittyvistä asioista käydään riittävästi esimiehen kanssa.

Haasteeksi organisaatiotasolla nousi erityisesti kehityskeskustelut: säännöllisiä kehityskeskusteluja Nivalan vastaajat käyvät harvemmin kuin kunnissa keskimäärin. Vastaajista 58 % ilmoitti, että käy säännöllisesti esimiehensä kanssa kehityskeskustelun tai vastaavan. Myös työkykyä tukevia toimintamalleja koskevat kysymykset saivat vastaajilta keskimääräistä kriittisempiä arvioita.

Hallintokunnat kävivät henkilöstönsä kanssa tulokset läpi omien yksiköidensä osalta ja laativat kehittämissuunnitelman sekä yksikölle että kaupungille. Hallintojohtaja teki yhteenvedon kehittämissuunnitelmista yksiköittäin ja koko kaupungin osalta. Kehittämissuunnitelmia käsiteltiin keväällä 2016 laajennetussa johtoryhmässä, henkilöstöjaoksessa ja esimiesfoorumissa. Lisäksi toimialat ovat käsitelleet suunnitelmia omissa osastopalaverissaan.

Koko kaupunkia koskeviksi kehittämiskohteiksi nousivat seuraavat:

1. Tiedottamisen parantaminen
2. Avoimuus
3. Kaupunkistrategian jalkauttaminen
4. Henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi
5. Koulutuksen tukeminen

Taulukko kehittämiskohteista ja niiden toteuttamisaikataulusta on tämän henkilöstöstrategian liitteenä.

### **1.3. Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018- 2020, henkilöstöjaoksen tavoitteet**

Henkilöstöjaoston toiminnalliset tavoitteet

Nivalan kaupungin hallintosäännön mukaisesti henkilöstöjaoksen tehtäväkenttään kuuluvat seuraavat alueet:

- vastaa henkilöstöhallinnon kehittämisestä, ohjaamisesta ja päätöksenteosta
- tekee kaupungin puolesta sellaiset virka- ja työehtosopimukset, joissa päätösvalta on paikallistasolla Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuutuksen nojalla
- päättää myös virka- ja työehtosopimuksen täytäntöönpanosta, sopimusten harkinnanvaraisten määräysten soveltamisesta ja näihin liittyvien neuvottelujen käymisestä.

Henkilöstöjaoksen toiminnallisena tavoitteena on jäntevöittää henkilöstöstrategiassa määritettyjä toimenpiteitä ja henkilöstöpolitiikkaan liittyviä toimenpiteitä.

Vuonna 2017 erityisesti kiinnitetään huomiota:

- Kevan Kaari-työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien ja henkilöstöstrategian toteuttamiseen
- organisaation sisäisen tiedottamisen kehittämiseen
- henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- henkilöstöstrategian päivittäminen kaupunkistrategian pohjalta vuoden 2017 keväällä
- viedään TVA prosessi loppuun kevään 2017 aikana ja täsmennetään kehityskeskustelujen käytäntöjä.

## 2. Työhyvinvointi ja työturvallisuus

### 2.1. Yhteistoimintaelin ja työsuojelutoimikunta

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta (13.4.2007/449) antaa perustan yhteistoimintaelimen toiminnalle. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Laissa tarkoitetun yhteistoiminnan osapuolia ovat kunta työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö.

Nivalan kaupunginhallitus hyväksyi työsuojelun toimintaohjelman 3.12.2013 (§ 216). Työsuojeluohjelman lähtökohtana on työturvallisuuslaki (738/2002), jonka mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Työsuojelusta vastaavat työnantajan valitsema työsuojelupäällikkö ja työntekijöiden valitsema(t) työsuojeluvaltuutettu/-valtuutetut.

Nivalan kaupungin yhteistoimintaelimeen kuuluvat työnantajan edustajina kaupunginjohtaja, hallintojohtaja ja henkilöstöjoaksen puheenjohtaja. Henkilöstöä edustavat pääsopijajärjestöjen (JHL, JYTY, JUKO, KTN) pääluottamusmiehet. Lisäksi yhteistoimintaelin toimii työsuojelutoimikuntana ja sitä kautta yhteistoimintaelimeen kuuluvat myös työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu. Työsuojeluvaltuutetulla on pysyvä vastaanottoaika kerran viikossa.

### 2.2. Työterveyshuolto

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio tuottaa Nivalan kaupungille työterveyshuoltopalvelut. Työterveyshuollon ja kaupungin laatiman toimintasuunnitelmakauden kolme keskeisintä tavoitetta vuosille 1.1.2014 – 31.12.2018 ovat:

1. toimivan työyhteisön kehittäminen
2. varhaisen tukemisen mallin hiominen ja jalkauttaminen organisaation eri tasoille
3. nimetyn kohderyhmän työhyvinvoinnin kartoittaminen, jatkotoimenpiteet ja seuranta.

Työterveyshuollon toimintatehtäviin kuuluvat mm. työpaikkaselvitykset (kartoitetaan työolosuhteita, mahdollisia riskitekijöitä ja terveyttä vaarantavia altisteita), tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus tavoitteena henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Kokonaisuus sisältää työyhteisötyön (työyhteisöjen toiminnan kehittäminen ja vuorovaikutuksen tukeminen), työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhaiseen tukeen liittyvän toiminnan sekä terveystarkastukset.

Nivalan kaupungilla toimii ns. laajennettu työhyvinvoinnin johtoryhmä, johon kuuluvat kaupungin johtoryhmä, kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen puheenjohtajat, henkilöstöjoaksen puheenjohtaja, pääluottamusmiehet, työsuojeluvaltuutettu ja -päällikkö sekä työterveyshuollosta työterveyslääkäri, työterveyshoitajat ja työfysioterapeutti. Ryhmä kokoontuu 1-2 kertaa vuodessa ja lisäksi tarvittaessa.

### 2.3. Kehityskeskustelut, varhaisen tuen malli ja koulutussuunnitelma osana työhyvinvointia

Kehityskeskustelut tulee käydä jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa. Arjessa kehityskeskustelujen toteutuminen on jäänyt kuitenkin vähän yli puoleen henkilöstöstä. Kehityskeskustelut ovatkin henkilöstöstrategian keskeisenä kehittämistavoitteena.

Nivalan kaupungilla on käytössä niin sanottu varhaisen tuen malli. Malli on laadittu yhdessä työterveyshuollon kanssa. Mallin avulla on tarkoitus tunnistaa työkyvyn heikkeneminen jo varhaisessa vaiheessa. Tavoitteena on, että työolosuhteita tai työtapoja muuttamalla työntekijä voi jatkaa tehtävässään. Varhaisen tuen mallia ollaan kehittämässä aktiivisen tuen malliksi, jossa työntekijän työhön paluuta pitkän poissaolon (esim. sairaus) jälkeen helpotetaan ja tuetaan suunnitellusti.

Vuoden 2014 alusta on tullut voimaan säädöskokonaisuus, jonka tarkoituksena on edistää työvoiman osaamisen kehittämistä. Lakien tavoitteena on edistää osaamisen kehittämistä, varautumista muutoksiin ja työurien pidentymistä, parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä ja vahvistaa työntekijän työllistymisedellytyksiä. Koulutussuunnitelmassa pitää vuosittain määritellä koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Nivalan kaupungin henkilöstölle tehtiin koulutus- ja osaamiskartoitus vuonna 2016 ja sen pohjalta laadittiin koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelma päivitetään vuosittain. Koulutussuunnitelman tulee pohjautua kaupunki- ja henkilöstöstrategioihin ja tehtyyn koulutus- ja osaamiskartoitukseen.

### 3. Henkilöstöstrategian tavoitteet ja painopisteet

Henkilöstöstrategia kattaa vuodet 2017-2019. Visiona on "Osaava, jaksava, kehittävä henkilöstö". Henkilöstöstrategia pohjautuu voimassa olevaan kaupunkistrategiaan. Siinä huomioidaan erityisesti vuonna 2015 tehdyn Keva:n Kaari-työhyvinvointikyselyn tulokset sekä vuosittaisen talousarvion henkilöstöjaokselle asettamat tehtävät ja tavoitteet.

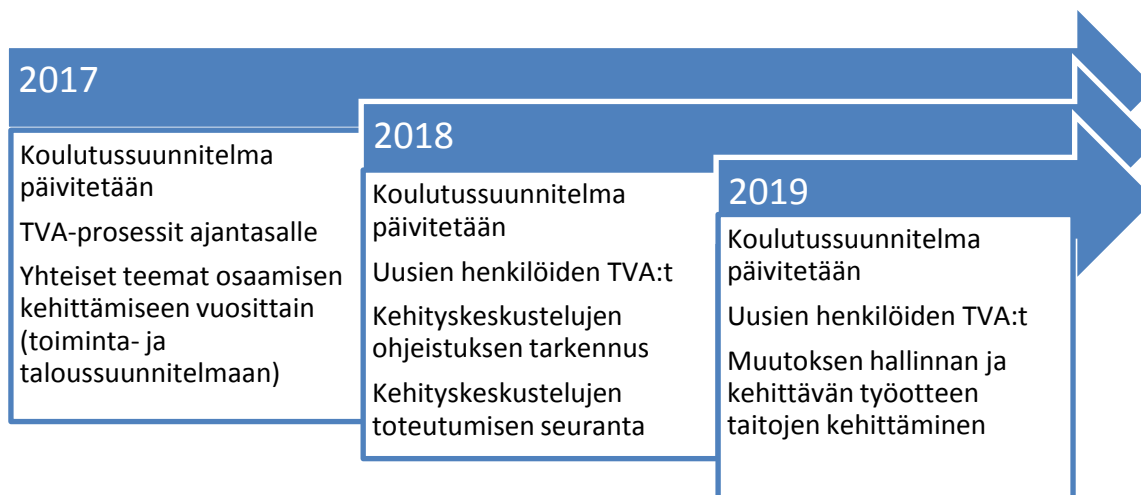
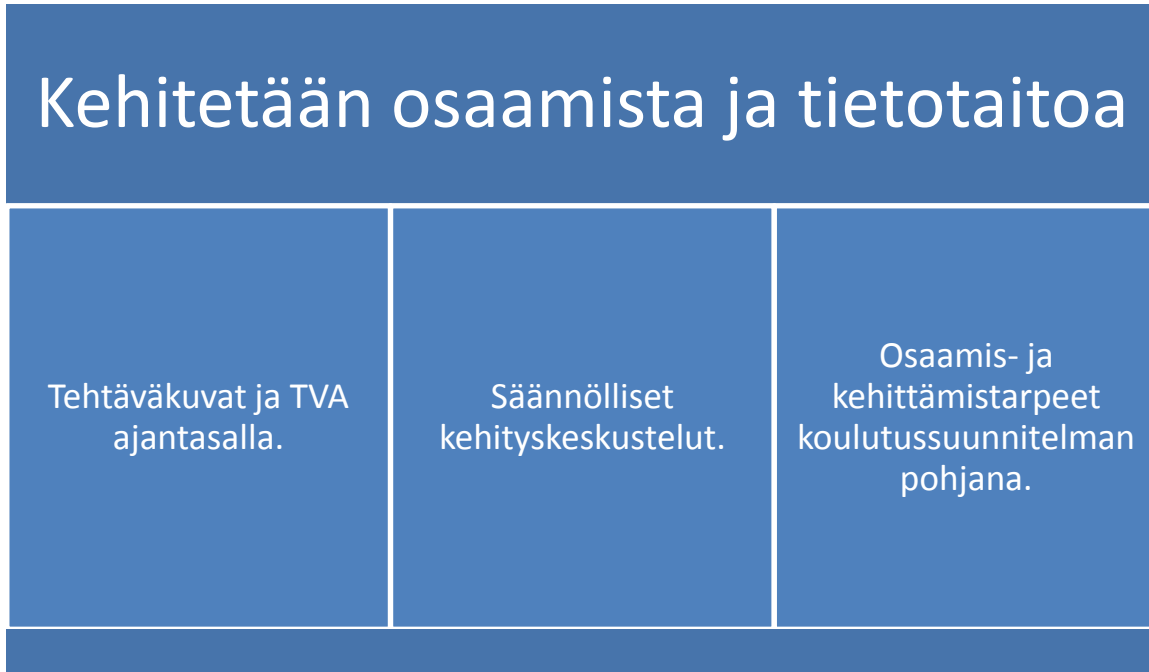
Painopisteiksi ja tavoitteiksi asetettiin seuraavat:

1. Henkilöstön osaamista ja tietotaitoa kehitetään aktiivisesti  
Henkilöstön osaamisen ja tietotaidon tarve nousee esille tehtävänkuvasta ja tehtävän vaativuuden arvioinnista. Kehityskeskustelujen avulla kootaan vuosittain koulutus- ja kehittämistarpeet.
2. Uutta teknologiaa ja digiosaamista hyödynnetään  
Tietotekniikan perustaidot varmistetaan jokaiselle henkilökunnan jäsenelle ja kehitetään tietoturvallista työskentelyä. Teknologian tulee hyödyttää työntekijöitä ja työn tekemistä.
3. Tuetaan henkilöstön työhyvinvointia  
Työhyvinvoinnin osalta käydään aktiivista vuoropuhelua työterveyshuollon kanssa.
4. Kehitetään johtamista  
Johtamisessa pyritään valmentavaan johtamiseen ja asiantuntijuuden tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

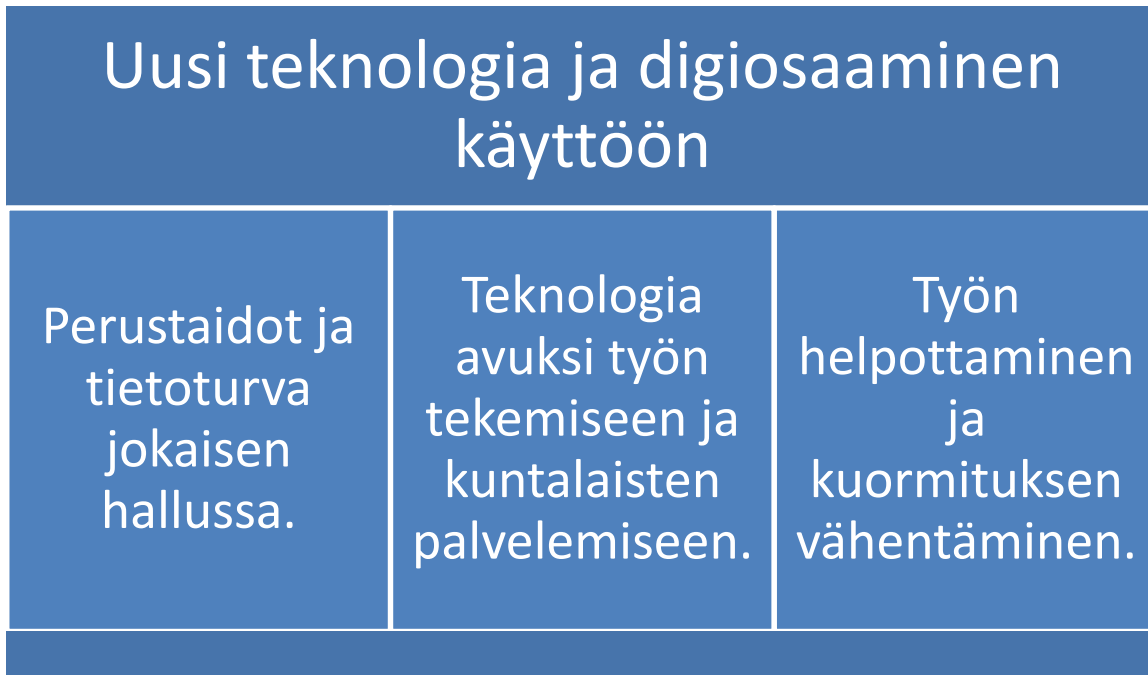


## 4. Henkilöstöstrategian toimenpideohjelma vuosille 2017- 2019

### 4.1 Henkilöstön osaamista ja tietotaitoa kehitetään aktiivisesti



## 4.2 Uutta teknologiaa ja digiosaamista hyödynnetään



### 4.3 Tuetaan henkilöstön työhyvinvointia

# Tuetaan työhyvinvointia

Säännöllinen vuoropuhelu työterveyshuollon kanssa.

Aktiivisen tuen malli käyttöön.

Panostetaan hyvinvoinnin edistämiseen.

2017

Tyky-setelit

Yhtenäistetään ohjeistusta mm. virkistyspäivästä

Työolosuhteet ja työvälineet kunnossa:

-suunnitelma tietokoneiden uusimisaikataulusta

-vaarojen ja uhkien arviointi

Aktiivisen tuen malli otetaan käyttöön

2018

Tyky-setelit

Työolosuhteet kunnossa: -vaarojen ja uhkien arviointi

Työhyvinvointikysely 3-4v välein. Toteus vuonna 2018, tulosten analysointi

2019

Tyky-setelit

Työolosuhteet kunnossa: -vaarojen ja uhkien arviointi

Työhyvinvoinnin edistämisen ohjelman laatiminen kyselyn (2018) tulosten pohjalta

## 4.4 Kehitetään johtamista

# Kehitetään johtamista

Pyritään  
valmentavaan  
johtamiseen.

Tunnistetaan ja  
tunnustetaan  
asiantuntijuus.

Panostetaan  
muutosjohtamiseen  
ja toimialojen  
yhteistyöhön.

2017

Kehityskeskustelujen  
jäljenvoittaminen

- tehdään prosessikuvaus
- laaditaan lomake, jossa kaikille yhteiset osiot
- sovitaan seurannasta

Päivitetään hankkeita  
koskeva ohjeistus

Johtamiskoulutus: Lean  
koulutus esimiehille

Muutosjohtaminen

2018

Perehdytyskansion  
laatiminen

Osana perehdyttämistä  
sähköiset työkalut uusille,  
nykyisille kartoitus ja  
ohjaus/ neuvonta

Henkilöstöohjeiden  
tarkistaminen

Lean pilotit

Muutosjohtaminen

2019

Muutosjohtaminen

Lean pilotit

## 5. Seuranta ja arviointi

Henkilöstöstrategian toteutumista seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä. Henkilöstölle tehdään työhyvinvointikysely kerran valtuustokaudessa, jonka pohjalta henkilöstöstrategiaa ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmia arvioidaan. Henkilöstöstrategian kokonaisarviointi tehdään aina uuden kaupunkistrategian yhteydessä.

Henkilöstöstrategian itsearviointina toteutetaan säännöllisesti yhteistyöelimen ja henkilöstöjaoksen kokouksissa henkilöstösuunnitelman (talousarvio) ja henkilöstökertomuksen (tilinpäätös) käsittelyn yhteydessä.

Henkilöstöstrategia on pohjana työterveyshuollon kanssa laadittavalle työhyvinvointisuunnitelmalle. Laajennettu työhyvinvoinnin johtoryhmä arvioi henkilöstöstrategian toteutumista vähintään kerran vuodessa.

**Liite:** Koko kaupungin henkilöstöä koskeva kehittämissuunnitelma Keva:n Kaari-työhyvinvointikyselyn (syksy 2015) pohjalta

KEHITTÄMISKOHDE	TAVOITE Kuka hyötyy	TOIMENPITEET	VASTUUHENKILÖ
<b>1. TIEDOTTAMISEN PARANTAMINEN</b>	OIKEAA TIETOA OIKEAAN AIKAAN  VÄHENTÄÄ HUHUJA JA VÄÄRINKÄSITYKSIÄ	ESIMIESFOORUMI 4-6 KRT /VUOSI  VIRASTOPALAVERI HALLITUKSEN KOKOUKSEN JÄLKEISENÄ AAMUKAHVITILAISUUTENA  OSASTOPALAVERI KERRAN KK Rehtorien palaveri Johtoryhmät  INTRANETIN KEHITTÄMINEN  WWW-SIVUJEN KEHITTÄMINEN - KÄYTETTÄVYYS - PÄIVITTÄMINEN	HALLINTOJOHTAJA  HALLINTOJOHTAJA  LÄHIESIMIES  HALLINTOJOHTAJA, IT HENKILÖSTÖ  IT HENKILÖSTÖ
<b>2. AVOIMUUS</b>	OSALLISTAMISEN JA OSALLISTUMISEN PARANTAMINEN  PARAS TIETO JA OSAAMINEN KÄYTTÖÖN	ASIOIDEN VALMISTELUSTA TIEDOTTAMINEN  PÄÄTÖKSISTÄ TIEDOTTAMINEN  TIEDOTTAMINEN AINA ENSIN "OMALLE VÄELLE"	Johtoryhmä Puheenjohtajisto  Johtoryhmä Puheenjohtajisto  esimiehet
<b>3. KAUPUNGIN STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN</b>	KAIKILLA SAMAT TAVOITTEET	STRATEGIAAN TUTUSTUMINEN - kehityskeskustelun osana  OSALLISTAMINEN TALOUSARVIO VAIHEESSA STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN LAATIMISEEN YKSIKÖISSÄ  Nykyisen kaupunkistrategian päivittäminen	johtoryhmä esimiehet  esimiehet henkilöstö  johtoryhmä, luottamusjohto ja valtuutetut, henkilöstö

<p>4. HENKILÖSTÖN JAKSAMINEN/TYÖ- HYVINVOINTI</p>	<p>MOTIVOITUNUT JA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ</p>	<p>VARHAISEN TUEN MALLIN JALKAUTTAMINEN - kaikki esimiehet käyttävät mallia luontevasti ja koko henkilöstö tuntee mallin &gt; malli käydään läpi johtoryhmissä ja osastopalavereissa</p> <p>TYKY-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN - esim. selvittää ravintoetua , omat ruokahuollon palvelut ym. - LIIKUNNAN TUKEMINEN - VIRKISTYSILTA</p> <p>KEHITYSKESKUSTELUT - kerran vuodessa kaikkien kanssa</p> <p>RESURSSIEN RIITTÄVYYS - MM. UUDISTUSTEN YHTEYDESSÄ</p>	<p>ESIMIEHET</p> <p>YHTEISTYÖELIN HENKILÖSTÖJAOS HALLINTOJOHTAJA ESIMIEHET HENKILÖSTÖ</p> <p>ESIMIEHET</p> <p>JOHTORYHMÄ JA LUOTTAMUSJOHTO</p>
<p>5. KOULUTUKSEN TUKEMINEN</p>	<p>AMMATILLISUUDEN JA OSAAMISEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN</p>	<p>KOULUTUSTARPEEN ENNAKOINTI - koulutussuunnitelma</p>	<p>HALLINTOJOHTAJA Esimiehet, henkilöstö</p>