



# Henkilöstöstrategia 2010-2015

## Sisällysluettelo

	Sivu
1. Johdanto	1
2. Strategiaperusta	1
3. Henkilöstöjohtamisen visio vuodeksi 2015	3
4. Vision toteuttamisen näkökulmat ja kriittiset menestystekijät	4
<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky -näkökulma</b>	
1. Palvelujen saatavuus ja laatu	5
<b>Prosessit ja rakenteet –näkökulma</b>	
2. Strategisen johtamisen kehittäminen	6
<b>Resurssit –näkökulma</b>	
3. Henkilöstön saatavuus ja tasa-arvoinen kohtelu	7
<b>Osaaminen ja uudistuminen –näkökulma</b>	
4. Osaamisen kehittäminen, ammattitaitoinen johtajuus sekä henkilöstön hyvinvointi	9
5. Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta	12

## 1. Johdanto

Ylöjärven kaupunki on paikkakunnan suurin työnantaja ja merkittävin julkisten palvelujen tuottaja. Kaupungin palvelut ovat työvoimavaltaisia ja siitä syystä henkilöstön panos on merkittävin tekijä hyvässä ja laadukkaassa palvelussa. Strategiset linjaukset ja muutokset edellyttävät mm. resurssien oikeaa kohdentamista, rakenteiden uudistamista ja viestinnän kehittämistä sekä kehittämistä tukevaa henkilöstöpolitiikkaa.

Ylöjärven kaupungin tulevaisuuden haasteet työnantajana ovat pitkälti samansuuntaisia kuin koko kuntasektorilla.

Julkishallinnon muutokset ja talouden kiristyminen edellyttävät toiminnan parempaa seurantaa ja arviointia. Kaupunki kehittää määrätietoisesti toimintansa palvelurakenteita.

## 2. Strategiaperusta

Henkilöstöstrategian lähtökohtana on kaupunkistrategian ja palvelustrategian linjaukset sekä hyvinvointiohjelmassa esitetyt tavoitteet. Henkilöstöstrategialla luodaan edellytyksiä sille, että pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet saavutetaan.

Lähitulevaisuudessa haasteeksi nousee ikääntyvien työntekijöiden ammattitaidon ja työkyvyn ylläpito ja toisaalta pätevän ja osaavan henkilöstön saaminen kaupungin palvelukseen. Kaupungin henkilöstöstä tulee strategiakauden loppuun mennessä siirtymään eläkkeelle 13,6 %. Odotettavissa oleva työvoimapula edellyttää kaupungin kilpailukyvyn ja työnantajakuvan tietoisesta vaalimisesta. Lisäksi henkilöstön keski-ikä nousee asettamaan erityisiä vaatimuksia työelämän kehittämiseksi sekä sukupolvien keskinäiselle yhteistyölle.

Henkilöstön kehittämiseen tähtäävät toimet tukevat kaupungin kokonaiskehittämistä, vision ja toiminta-ajatuksen toteuttamista.

Henkilöstöstrategiassa otetaan esille ne keskeiset henkilöstöön liittyvät kehittämisasiat, jotka ovat lähivuosina ajankohtaisia.

Kunta- ja palvelurakenteen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka palvelutoiminta kyetään uudistamaan ja millaisella henkilöstöllä uutta palvelutuotantoa toteutetaan.

Esimiestyön ja henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea muita toimintoja hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittavaa osaamista sekä joskus myös siirtämään osaamista sinne, missä sillä on käyttöä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation nostamiseen. Henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan tämän strategian avulla. Se määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulut.

Lähtitulevaisuudessa Ylöjärven kaupungin henkilöstöpolitiikan keskeiset haasteet ovat:

- kaupungin kasvu ja laajuus,
- käytettävissä olevien resurssien niukkuus,
- suurten ikäluokkien eläkkeelle lähdöstä johtuva henkilöstön vaihtuvuus,
- kilpailu työvoimasta,
- vaihtoehtoiset palvelutuotantotavat tavoitteena kustannus-  
tehokkaasti tuotetut ja laadukkaat palvelut,
- tieto- ja viestintätekniikan ja verkkopalvelujen kehittyminen  
ja hyödyntäminen sekä
- yli kuntarajan tuotetut palvelut

Tuleviin haasteisiin vastaaminen edellyttää systemaattista henkilöstösuunnittelua ja -seurantaa, henkilöstön uudelleenkohdentamista strategisten painotusten mukaisesti sekä mm. eläköitymisestä aiheutuvan liikkumavaran tavoitteellista, tarkoituksenmukaista ja hyvin johdettua uudelleenkohdentamista.

Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi kaupungin palvelutuotannon suunnitteluun, jolloin johdon tulee ennakoida kolme asiaa:

- henkilöstön osaaminen,
- henkilöstön määrä ja
- henkilöstön sijoittuminen ja kohdentuminen palveluprosesseihin, yksiköihin jne.

Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoja seuraavista asioista:

- rekrytointitarve,
- sisäiset siirrot,
- ulkopuolelta hankkiminen,
- tehtävien uudelleen järjestäminen,
- tehtävien osittaminen tai yhdistäminen,
- sijais- ja varamiessuunnitelma,
- seuraajasuunnitelma sekä
- kehittämis- ja urasuunnitelmat.

Henkilöstösuunnittelun piiriin voidaan lukea myös työn suunnittelu, joka on työn ja tehtävän kuvan laatimista.

### 3. Henkilöstöjohtamisen visio vuodeksi 2015

Visio voidaan määritellä organisaation halutuksi tahtotilaksi. Se antaa henkilöstöstrategialle suunnan, jota kohti edetä.

## YLÖJÄRVI — hyvässä kunnossa

Vision tavoitteena on, että

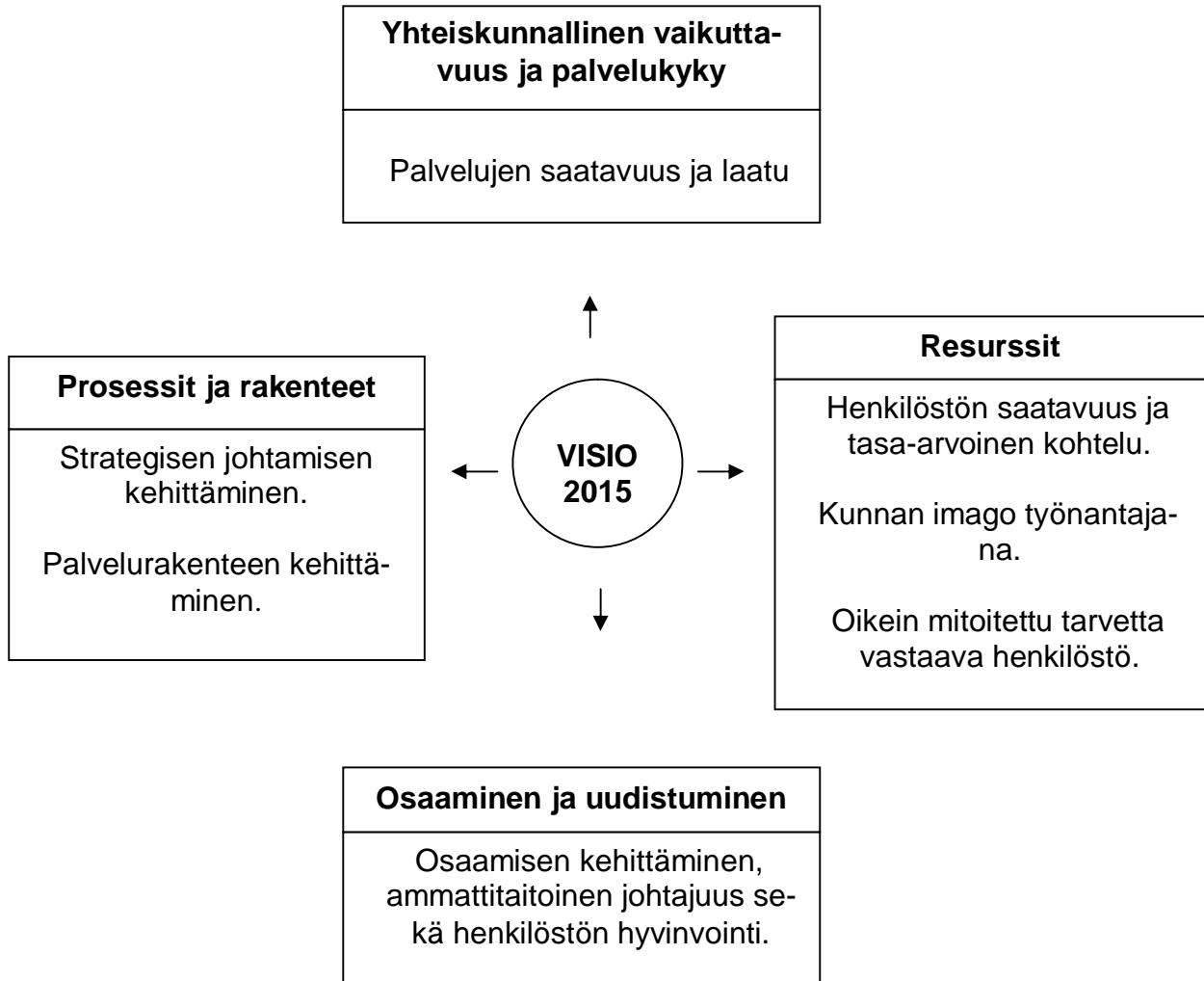
- Ylöjärvi on vetovoimainen kuntatyönantaja,
- Ylöjärvi huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja hyvinvoinnista,
- Ylöjärvi vaalii työnantajakuvaansa modernina työnantajana,
- Ylöjärvi arvostaa työntekijöittensä terveitä elämäntapoja ja
- henkilöstö on sitoutunut tehtäviinsä.

Tavoitteena on, että Ylöjärven kaupungin työyksiköissä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka viihtyy työssään. Kunnalliset palvelut järjestetään joko omana työnä tai erilaisia yhteistoiminnan muotoja käyttäen. Palvelutuotannon ja työelämän muutosten aiheuttamat kehityshaasteet edellyttävät suunnitelmallista ja henkilöstölle tukea antavaa johtamista.

Ylöjärven kaupungin työyhteisöissä arvostetaan seuraavia henkilöstöpoliittisia arvoja:

- oikeudenmukaisuus,
- luovuus ja työnilo,
- kunnioittava suhtautuminen ihmisten erilaisuuteen ja työtovereihin sekä
- asiakaslähtöinen ja vastuullinen työote.

#### 4. Vision toteuttamisen näkökulmat ja kriittiset menestystekijät



## Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky - näkökulma

### 1. Palvelujen saatavuus ja laatu

Kaupungin yhteiskunnallinen vaikuttavuus liittyy keskeisesti sen yleiseen institutionaaliseen tehtävään eli siihen, että palvelujen pitää olla kaikkien saatavilla myös toteutettuna kussakin tapauksessa asian vaatimalla tavalla. Tällöin on keskeistä tunnistaa minkälaista lisäarvoa kaupungin tuottamat palvelut tuovat yhteiskuntaan. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kehittyy useamman vuoden jaksoissa. Yhteiskunnallisuuden mittaamisessa merkittävä väline on määrääjain tehtävä arviointi. Tuloksellisuus muodostuu yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, toiminnan tehokkuudesta ja laadunhallinnasta sekä henkisten voimavarojen hallinnasta. Toiminnallisen tehokkuuden kriteereitä ovat taloudellisuus, tuottavuus ja maksullisen toiminnan kannattavuus. Laadunhallinnan osa-alueita olisivat suoritteiden määrä ja laatu, palvelukyky ja toiminnan laatu. Niitä mitataan asiakas- tai kohdevaikeuttavuudella sekä asiakastyytyvyydellä samoin kuin laatukriteeristön ja prosessien laadun avulla.

Kuntalaisten palveluodotukset muuttuvat: palvelujen määrällinen tarve lisääntyy, palvelujen laatutason vaatimukset kasvavat, kuntalaiset edellyttävät valinnan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja ja arvomaailmaan pohjautuvat näkökohdat korostuvat, Palvelutavoitteissa onnistuminen edellyttää perinteisen organisaatiokulttuurin uudelleenarviointia.

Palvelujen tuottamisessa korostuu seudullinen yhteistyö. Muutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen suunnitelmista. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. Työntekijöiden työpanos on organisaatiomuutoksen läpiviennissä tärkein voimavara.

<b>Kriittinen menestystekijä</b> (Asiat, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi.)	<b>Arviointikriteerit</b> (Kriteereillä tai mittareilla kuvataan sitä, miten menestystekijöiden suhteen onnistutaan.)	<b>Tavoite 2010</b>	<b>Tavoite Suunnitelmakausi 2010-2015</b>
<b>1. Palvelujen saatavuus ja laatu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelujen korkea laatu ottaen huomioon taloudelliset resurssit.</li> <li>• Palvelun saamisen kynnykset.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön laatu- ja kustannuseurantaosaamista lisäämään.</li> <li>• Henkilöstön huomio kiinnitetään tarpeettomien palvelun saamisen esteiden poistamiseen (puhelinpalvelun ruuhkat, jono palveluihin jne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannus- ja laatuosaaminen on esimiestason perusosaamista.</li> </ul>

## Prosessit ja rakenteet -näkökulma

### 2. Strategisen johtamisen kehittäminen

Luottamushenkilöiden ja kunnan palkatun henkilöstön sitoutuminen kaikilla organisaatiotasolla yhteisesti hyväksytyyn strategia-asiakirjaan on yhteinen päämäärä. Vuosittain hyväksyttävät ja vastuutettavat välitavoitteet ja mittarit auttavat tarkistamaan, että toiminta on osa hyväksyttyä strategiaa.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksella haetaan vaihtoehtoisia tuotantotapoja ja tehokkaampaa palvelutoimintaa. Kunta- ja palvelurakenteen onnistuminen riippuu suurelta osin siitä, kuinka palvelutoiminta kyetään uudistamaan ja millaisella henkilöstöllä palveluja tuotetaan.

Seudullinen yhteistyö korostuu palvelutuotannon kehittämisessä. Tampereen seudun tiivis yhteistyö luo uusia mahdollisuuksia hyödyntää seudun yhteisiä henkilöstöresursseja. Kunnat voivat ostaa toisiltaan palveluja. Ne voivat perustaa uutta toimintaa toteuttamaan erillisen yhtiön tai antaa yhteisin päätöksin ko. palvelun yksittäisen kunnan tai jokin ulkopuolisen tahon toteuttavaksi. Lisäksi kunnan sisällä voidaan ottaa käyttöön erilaisia palvelujen tuottamisen organisointitapoja.

<b>Kriittinen menestystekijä</b> (Asiat, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi.)	<b>Arviointikriteerit</b> (Kriteereillä tai mittareilla kuvataan sitä, miten menestystekijöiden suhteen onnistutaan.)	<b>Tavoite 2010</b>	<b>Tavoite Suunnitelmakausi 2010-2015</b>
<b>2. Strategisen johtamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamushenkilöiden ja henkilöstön sitoutuminen hyväksytyyn henkilöstöstrategiaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupunginhallitus tarkistaa henkilöstöstrategian tavoitteet vuosittain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupunginvaltuusto asettaa henkilöstöstrategian tavoitteet nelivuotiskaudeksi.</li> </ul>
<b>3. Palvelurakenteen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelujen tuotantorakenteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään selvitys uudenlaisista palvelujen tuotantotavoista valituilla sektoreilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupungin palvelujen tuotantorakenne on monipuolinen palvelujen laatu ja niiden tuottamisen tehokkuus huomioiden.</li> </ul>

## Resurssit -näkökulma

### 3. Henkilöstön saatavuus, tasa-arvoinen kohtelu ja kunnan imago työnantajana

Rekrytointipolitiikan taustalla toimii kaupungin visio ja strategia. Osaamista painottavassa rekrytinnissa määritellään: millaisia tehtäviä ja millaista vastuualuetta henkilö tulee hoitamaan, mitä osaamista edelliset vaativat, millä ehdoilla ja hinnalla vaaditun osaamisen haltija voidaan saada, mitä ovat ne erilaiset osaamiset, joita henkilöltä edellytetään ja miten työnhakijoiden osaamisesta voidaan parhaiten varmistua rekrytointivaiheessa. Kaupungin strategiset valinnat palvelujen tuotantotavoista ohjaavat henkilöstön määrää ja rakennetta koskevaa päätöksentekoa. Pysyvien palvelutehtävien tuottamiseen tarvittavan henkilöstömitoituksen ja -rakenteen tulee olla tasapainossa kaupungin asukkaiden palvelutarpeiden, palvelurakenteen ja kaupungin taloudellisten resurssien välillä.

Tasa-arvolla tarkoitetaan sukupuolista tasa-arvoa, ammatillista tasa-arvoa ja ikääntymisen huomioimista tasa-arvossa. Tasa-arvo ja henkilöstön hyvinvointi korreloivat; mitä tasa-arvoisempi työyhteisö sitä paremmalla tasolla on henkilöstön hyvinvointi. Tasa-arvoinen työyhteisö on hyvä työyhteisö, jossa jokainen voi käyttää osaamistaan ja omia kykyjään hyödyntämään kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista. Tasa-arvossa ei ole kysymys samanlaisuuden vaatimuksesta, vaan tasapuolisten mahdollisuuksien luomisesta miehille ja naisille ja työyhteisön eri-ikäisten välille. Tasa-arvo on selkeästi kytkettävä organisaation toiminta-ajatukseen, päämääriin ja tulostavoitteisiin.

Työyhteisön ilmapiiri ja esimiestyön laadukkuus ovat tulevaisuuden työpaikan haasteita. Henkilöstöjohtamisessa tulee korostumaan vastuunottaminen ja tarkoituksenmukainen tehtävien, vastuun ja toimivallan jakaminen, tavoitteellisuus ja joustavuus. Henkilöstöllä on oikeus ja velvollisuus osallistua oman työnsä, työpisteen töiden ja tavoitteiden suunnitteluun ja sitä kautta koko kaupungin toimintaan. Avoin keskustelu ja tiedonvälitys, kannustava johtaminen ja henkilöstön aktiivisuus ja toimivat henkilösuhteet ovat hyvän imagon perustat. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota työilmapiiriin kehittämiseen sekä me-hengen luomiseen. Henkilöstön ristiriitailanteisiin ja syrjintään tulee esimiehen puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Toiminnan kannalta tärkeää on onnistunut osaavan henkilöstön rekrytointi. Kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä kiihtyy lähivuosina suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Jo tällä hetkellä on vaikeuksia rekrytoida uutta henkilöstöä tiettyihin tehtäviin. Vaikeasti rekrytoitavan henkilöstön osalta tulee laatia erityiset rekrytointiperiaatteet, joten rekrytointisuunnittelu korostuu entisestään. Tulevaisuudessa kilpaillaan hyvillä työskentelyolosuhteilla, mielekkäillä toimenkuvilla, palkkauksella ja kouluttautumismahdollisuuksilla.

Uusia työaikamalleja kehittämällä voidaan tukea työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Tavoitteena on, että miehillä ja naisilla olisi mahdollisuus osallistua perhepoliittisten vapaiden käyttöön mahdollisimman tasapuolisesti.

<b>Kriittinen menestystekijä</b> (Asiat, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi.)	<b>Arviointikriteerit</b> (Kriteereillä tai mittareilla kuvataan sitä, miten menestystekijöiden suhteen onnistutaan.)	<b>Tavoite 2010</b>	<b>Tavoite Suunnitelmakausi 2010-2015</b>
<b>4. Henkilöstön saatavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seudullisesti kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkka- ja henkilöstöpolitiikka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstölle maksetaan vähintään Tampereen seutukuntien keskimääräistä palkkaa. Tehdään seudullinen palkkatas selvitys kriittisiltä henkilöstöalueilta.</li> </ul>	
<b>5. Kunnan imago työnantajana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakijamäärät/ avoin työpaikka.</li> <li>• Sijaiset ja muut määräaikaiset työntekijät.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteena vähintään 3-5 hakijaa/ avoin työpaikka.</li> <li>• Hakuilmoittelun laatutason nostaminen. Suunnitelmaan hakuilmoituksen perusmalli rekrytointi-ilmoitusten laatimisen tueksi ja yhdenmukaistamiseksi.</li> <li>• Pitkäaikaisten (yli 6 kk) sijaisten kanssa käydään kehityskeskustelut ja kouluttamismahdollisuuksia parannetaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaisten perehdyttämistä ja asemaa parannetaan.</li> </ul>
<b>6. Oikein mitoitettu tarvetta vastaava henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön tarkoituksenmukainen, joustava käyttö.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnkiertoon ja töiden yhteiseen tekemiseen osallistuvan henkilöstön määrän lisääminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulospalkkauksen yhdeksi tavoitteeksi asetetaan yhteisvastuu töistä yli yksikkörajojen.</li> </ul>

## Osaaminen ja uudistuminen -näkökulma

### 4. Osaamisen kehittäminen, ammattitaitoinen johtajuus sekä henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön osaaminen varmistetaan monipuolisilla henkilöstön kehittämistoimilla, suunnitelmallisella henkilöstökoulutuksella sekä ammatillisella täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksella. Lisätään henkilö- ja urasuunnittelua, jolla pyritään mahdollisuuksien mukaan sovittamaan yhteen kunnan tavoitteet ja työntekijän yksilölliset kehittämistavoitteet. Urasuunnittelu tarjoaa yksilöille ja ammattiryhmille vaihtoehtoisia teitä ammattitaidon syventämiseen ja laajentamiseen. Uralla voi kehittyä myös lisäämällä osaamista ja monitaitoisuutta, tähän sopivat mm. henkilökierto tai mentorointi. On myös tärkeää kehittää työympäristöä innovaatioon ja oppimiseen innostavaksi. Tällainen ympäristö edistää palvelujen vaikuttavuutta, palveluprosessien sujuvuutta, tehokkuutta, laadukasta asiakaspalvelua ja henkilöstön aikaansaannoskykyä.

Työn hallinta sekä oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen jatkuvana prosessina on jokaisen viranhaltijan ja työntekijän oikeus ja velvollisuus. Työnantajan tehtävänä on luoda tälle riittävät edellytykset. Työyhteisön osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon henkilöstön terveys ja hyvinvointi. Lähtötulevaisuudessa osaamisalueina korostuvat monitaitoisuus, yhdessä työskentely, verkostosuhteiden hankinta ja hallinta sekä eri kulttuurien tuntemus. Kaupungissa kiinnitetään erityistä huomiota palveluhenkisyiden kehittämiseen. Työyhteisöjen ikärakenteen odotettavissa oleva muutos tulee asettamaan vaatimuksia myös sukupolvien ja entistä enemmän myös eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kohtaamiselle. Tilanteeseen tulee työyhteisöjen tietoisesti valmentautua ja huolehtia mm. kokeneen henkilöstön ns. hiljaisen tiedon jakamisesta uusille tulokkaille ja muulle henkilöstölle.

Lisätään henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä oppimista ja kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla joustavia mahdollisuuksia tietojen ja taitojen uudistamiseen. Kehitetään myös erilaisia oppimisen kannustinjärjestelmiä. Tuetaan työyhteisöjä kehittämään työpaikoilla toteutettavia ammattiin oppimista edistäviä toimenpiteitä, koska niistä oppii ja hyötyy koko työyhteisö. Tehdään aktiivista yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja pyritään mukaan alueellisiin työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeisiin.

Luodaan edellytyksiä henkilöstön oppimiselle pitkäjänteisellä koulutuksen suunnittelulla ja varataan koulutukseen riittävästi määrärahoja. Tuetaan esimiesten omaehtoista koulutusta ja oman työn jatkuvaa kehittämistä. Henkilöstöstrategiaa kehittämällä voidaan ohjata henkilöstön koulutus- ja kehittämistoimintaa haluttuun suuntaan.

Esimiehet tarjoavat roolimalleja ja sallivat omista ajatuksistaan poikkeavien ideoiden esittämisen. Ammattitaitoinen johtaja rohkaisee luovuuteen ja kehittämiseen. Esimies on aktiivinen palautteen antaja ja vastaanottaja. Hän

tukee oppimista ja ihmisten sosiaalistumista työyhteisöön, verkostoon ja pelisääntöihin. Ammattitaitoinen johtaja saa ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin ja yhteiseen visioon ja tekee tahtotilan näkyväksi.

Palveluketjujen tulee olla saumattomia ja perustua toimialojen ja työyksiköiden väliseen yhteistyöhön. Tiimityöskentelyä laajentamalla kehitetään hyvinvointipalveluja. Tavoitteena palvelussa on asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen asiakas.

Työkykyä ylläpitävä toiminta on tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisen pääpaino asetetaan työsuorituksen tuloksellisuuteen ja työelämän aiheuttamien terveysvaarojen torjumiseen ennakolta. Työkyky ja työhyvinvointi ei ole vain yksilön terveyttä ja ominaisuuksia, vaan koko työyhteisön ja organisaation asia. Työkykyisyys tarkoittaa mm. työn hallintaa ja jaksamista, työmotivaatiota, laadukasta ja tuloksellista työntekoa sekä työn iloa. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on yhteinen. Työnantaja tukee henkilöstön terveyden edistämistä. Työyhteisölliset tekijät kuten johtaminen ja esimiestyö, osaamisen ja muutосkykyisyyden kehittäminen sekä työoloihin liittyvät tekijät ovat työtä lähempänä olevia työkyvyn kehittämisalueita. Kunkin työntekijän tehtävänä on puolestaan myötävaikuttaa hyvään lopputulokseen kantamalla oman vastuunsa sen toteuttamisessa. Laaja-alaista työkykyä ylläpitävää toimintaa tarvitaan erityisesti sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläkkeelle siirtymisen hallintaan. Työkyky ja terveydentila voivat muuttua työuran aikana vähitellen vuosien kuluessa tai äkillisesti. Jos työkyky heikkenee, on siihen tarpeellista puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Varhaisen puuttumisen malliin avulla esimies, työntekijä ja työyhteisö tunnistaa työkykyä uhkaavat tilanteet ja käynnistää korjaavat toimenpiteet, tarvittaessa yhteistoimintaverkoston tuella (työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö). Varhaisen puuttumisen mallin päävaiheet ovat: tunnistaminen, puheeksiottaminen, suunnittelu ja toimintatapojen muutos (kuntoutus, paluu uudistettuun työhön) sekä seurantapalaverit ja päätös.

<b>Kriittinen menestystekijä</b> (Asiat, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi.)	<b>Arviointikriteerit</b> (Kriteereillä tai mittareilla kuvataan sitä, miten menestystekijöiden suhteen onnistutaan.)	<b>Tavoite 2010</b>	<b>Tavoite Suunnitelmakausi 2010-2015</b>
<b>7. Osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perekhyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toteutetaan yksi perekhyttämistilaisuus uusille työntekijöille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luodaan uusien työntekijöiden tukihenkilöjärjestelmä.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoitus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoituksen sisällön suunnittelu eri ammattinimikkeille Populuksen HR-osioon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoituksesta saatua tietoa käytetään henkilöstökoulutuksen suunnittelussa sekä työntekijöiden rekrytoinnissa.</li> </ul>

<b>Kriittinen menestystekijä</b> (Asiat, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi.)	<b>Arviointikriteerit</b> (Kriteereillä tai mittareilla kuvataan sitä, miten menestystekijöiden suhteen onnistutaan.)	<b>Tavoite 2010</b>	<b>Tavoite Suunnitelmakausi 2010-2015</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköisen asioinnin mahdollisuudet hyödynnetään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön osaamista sähköisen henkilöstöjärjestelmän käyttämiseen lisätään.</li> <li>Luodaan intranettiin kattava ja helposti käytettävissä oleva henkilöstöohjeiden ja sääntösten tietopaketti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populus-henkilötietojärjestelmän laajamittainen käyttäminen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimieskoulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloustietämystä lisäävän koulutuksen järjestäminen.</li> <li>Esimiesten virkaja työehtosopimustietämyksen lisääminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstö sitoutuu tuottavuutta lisääviin ja menoja säästäviin keinoihin.</li> <li>Esimiehet kykenevät hoitamaan työntekijöitään koskevat jokapäiväiset henkilöstöasiat itsenäisesti.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työkykyä uhkaavat tilanteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laaditaan varhaisen puuttumisen malli.</li> </ul>	

## **5. Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta**

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on viimekädessä arkista henkilöstöjohtamista ja työtä työpaikoilla. Tasapainoisen onnistumisstrategian toteuttaminen käytännössä edellyttää kiinteää yhteyttä talouden ja toiminnan suunnitteluun, toimialoihin sekä henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöstrategian varsinainen haaste on siinä, miten sitä sovelletaan toiminnassa ja miten se näkyy aikaansaannoksissa. Henkilöstöstrategian tavoitteiden toteuttamista tarkastellaan vuosittain ja syntyneisiin muutostarpeisiin reagoidaan. Jotta onnistuminen mahdollistetaan, tulee myös henkilöstöstrategian visio ja sisältö viestittää henkilöstölle ymmärrettävästi. Koko kaupungin tasolla henkilöstöstrategia linjaa ne toimenpiteet, joihin kaupungin tulee ryhtyä turvataksaan laadukkaat palvelut ja yhteisen hyvinvoinnin. Ylöjärven kaupungin henkilöstöstrategian suunnitelmakauden tavoitteet tarkistetaan valtuustokausittain, jolloin uusi valtuusto määrittelee oman toimintalinjansa, kuitenkin siten, että strategian sisältö jatkuu yli valtuustokauden. Kaupunginhallitus määrittelee vuosittain vuositavoitteet. Lisäksi työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia seurataan erilaisilla kartoituksilla.