

LAPINLAHDEN KUNNAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA

1. Johdanto

1.1. Henkilöstöstrategian lähtökohdat

Kuntien henkilöstöpolitiikan toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Julkisen talouden kestävyysvaje, sote- ja kuntauudistus, kuntapalveluiden kysynnän kasvu sekä väestön ikääntyminen tulevat merkittävästi vaikuttamaan henkilöstön työtehtäviin ja henkilöstörakenteeseen kunnissa. Kuntatalouden tasapainottaminen ja kuntapalveluiden turvaaminen ovat kunta-alan yhteisiä tavoitteita. Lapinlahden kunnan taloudellinen tilanne on ollut haastava, mihin ei ole tulevaisuudessa tulossa näillä näkymin muutosta. Kunnanhallitus on hyväksynyt talouden sopeuttamisohjelman, joka tähtää siihen, että kunnan talous saadaan tasapainoon. Henkilöstömenot ovat kunnan suurin menoerä, joten henkilöstömenojen leikkaukset ovat oleellinen osa talouden tasapainottamisen suunnitelmaa. Näkyvillä oleva sote-palveluiden uudistaminen tarkoittaa Lapinlahden osalta mahdollisesti sitä, että kunta joutuu luopumaan sote-palveluiden tuottamisesta. Tässä suunnitelmassa ei oteta kantaa sote-palveluiden tuottamiseen tai esitetä sitä, miten muutos Lapinlahdella mahdollisesti toteutuu.

Kaikki nämä muutokset edellyttävät henkilöstöltä uudistumiskykyä, -halua ja osaamista. Työnantajan näkökulmasta korostuu kehittävä henkilöstöpolitiikka, muutosjohtamisen tukeminen ja uudistuva esimiestyö, jossa korostuu yhteistoiminnallinen johtaminen, vuorovaikutus ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Lapinlahden kunta ei tee kuntakentässä poikkeusta; yllä mainitut asiat ovat ajankohtaisia myös meillä. Näiden haasteiden lisäksi Lapinlahden kunnan henkilöstöpoliittisia haasteita ovat henkilöstön keskimääräistä korkeampi ikä ja sen johdosta tapahtuva eläköityminen, henkilöstön töistä poissaolopäivien korkea määrä sekä tiettyjen alojen rekrytointiongelmat. Talouden tasapainottaminen ja tarpeet henkilöstömäärän lisäämiseen erityisesti sosiaali- ja terveyssektorilla ovat huonosti sovitettavissa yhteen. Palvelutarpeeseen tulee ensisijaisesti vastata tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämisellä.

Tässä henkilöstöstrategiassa määritellään Lapinlahden kunnan henkilöstöpoliittinen tahtotila. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että kunnan palveluja tuottaa riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelun avulla huolehditaan palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan.

Henkilöstöstrategiassa määritellään johtamisen keskeiset periaatteet ja menettelytavat, joita johtajat ja esimiehet toteuttavat yhdenmukaisesti. Henkilöstöstrategia täsmentää kunnan palveluita ja henkilöstöä koskevia linjauksia. Henkilöstöstrategiaan liittyy kiinteästi myös kunnan muut henkilöstöä koskevat asiakirjat. Tällaisia asiakirjoja ovat esimerkiksi tasa-arvosuunnitelma ja varhaisen välittämisen. Tässä suunnitelmassa ei toisteta näiden suunnitelmien sisältöä, joten kokonaiskuvan saaminen kunnan henkilöstöpolitiikasta edellyttää tutustumista näihin kaikkiin asiakirjoihin. Lisäksi kunnassa on hyväksytty erilaisia toimintamalleja henkilöstöä koskeviin erityistilanteisiin. Tässä asiakirjassa viitataan näihin malleihin. On suositeltavaa, että esimies kokoaa kaikki tässä strategiassa mainitut asiakirjat yhteen kansioon, johon henkilöstö voi työpisteessä tutustua.

Kuntia koskevaan yhteistoimintalakiin on lisätty uusi 4 a §. Sen mukaan kunta on velvollinen laatimaan yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Nämä säännökset liittyvät toisaalta osaamisen kehittämiseen, toisaalta tässä yhteydessä laajennettiin yhteistoimintavelvoitetta raamisopimuksessa vuonna 2011 sovitulla tavalla. Tämä henkilöstöstrategia toimii samalla lain tarkoittamana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmana. Yhteistoimintalain mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on oltava seuraavat asiat: toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä ja kehitysarvio niiden määrästä tulevaisuudessa, eri työsuhdemuotojen käytön periaatteet, periaatteet, joilla ylläpidetään työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden toimintakykyä ja työmarkkinakelpoisuutta, arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, osaamisvaatimusten muutoksista ja tähän perustuva koulutussuunnitelma. Tämä strategia sisältää kaikki nämä kohdat, mutta on myös tätä laajempi.

Henkilöstöstrategian työhyvinvointia koskevassa osuudessa on hyödynnetty laajasti Anne Ainasojan ja Tiina Juutisen opinnäytetyötä (ylempi AMK-tutkinto), niin lähdeaineistona, kuin suorien lainausten muodossa. Juutisen ja Ainasojan opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ja asiantuntijoiden kokemustietoon perustuen Lapinlahden kunnan työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työhyvinvoinnin kehittämistarpeita. Tutkimuksen pohjana on toiminut kunnan henkilöstölle tehdyt kyselyt sekä ryhmähaastattelut.

1.2 Kuntastrategia

Kunnanvaltuusto on hyväksynyt Lapinlahden kuntastrategian 12.11.2013. Kuntastrategian mukaan Lapinlahden kunnan toiminta-ajatus ja visio ovat:

Toiminta-ajatus

Lapinlahtelaiset kehittävät elinympäristöään aktiivisesti yrittäjyydellään, työllään ja muulla osallistumisellaan.

Lapinlahden kunnan palveluissa näkyvät tasapuolinen kehittäminen, asiakaslähtöisyys, kannustavuus, moniammatillinen ja ennaltaehkäisevä työote, kestävän kehityksen periaatteet sekä kustannustietoisuus.

Lapinlahden kunta on aktiivinen, avoin ja yhteistyöhakuinen toimija ja luotettava yhteistyökumppani.

Visio

Aktiivinen kuntalaisuus, työ ja yrittäjyys ovat meille tärkeitä. Ne luovat elinvoimaisen ja uudistuvan Lapinlahden.

Viihtyisä asuinympäristö, monipuolinen elinkeinorakenne sekä kulttuuri ja liikunta luovat kaikenikäisille mahdollisuuden hyvään elämään.

Talouden tasapaino on vastuuta huomisesta.

Kuntastrategia sisältää neljä strategista tavoitetta, joissa on onnistuttava, jotta vision saavuttaminen on mahdollista. Yksi strateginen tavoite on osaava henkilöstö. Kuntastrategian mukaan:

”Positiivisten kuntatekijöiden avulla turvataan osaavan henkilöstön saatavuus. Työsuhteen laatutekijät ja kannustava johtaminen luovat työn mielekkyyden. Erityistä huomiota on kiinnitettävä hiljaisen tiedon siirtämiseen työntekijöiden eläköityessä. Pysyvät toiminnot

hoidetaan pysyvällä väellä. Henkilöstön hyvinvointiin on satsattava – yhteisöllisyyden edistäminen on kestävää henkilöstöpolitiikkaa – sisäisellä tuottavuudella eteenpäin. Muutoksen tiellä edetään henkilöstöä kuunnellen. Saumaton yhteistyö valtuuston, hallituksen ja palvelualueiden virkamiesten välillä sekä strategian mukaisten toimintojen toteuttaminen ja jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen luo mahdollisuuden onnistua.”

Näistä tavoitteista muokattu henkilöstöstrategian henkilöstöä koskeva visio on:

Lapinlahden kunta on houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja, jonka palveluksessa on ammattitaitoinen, työhönsä motivoitunut, sitoutunut, joustava ja tyytyväinen henkilökunta.

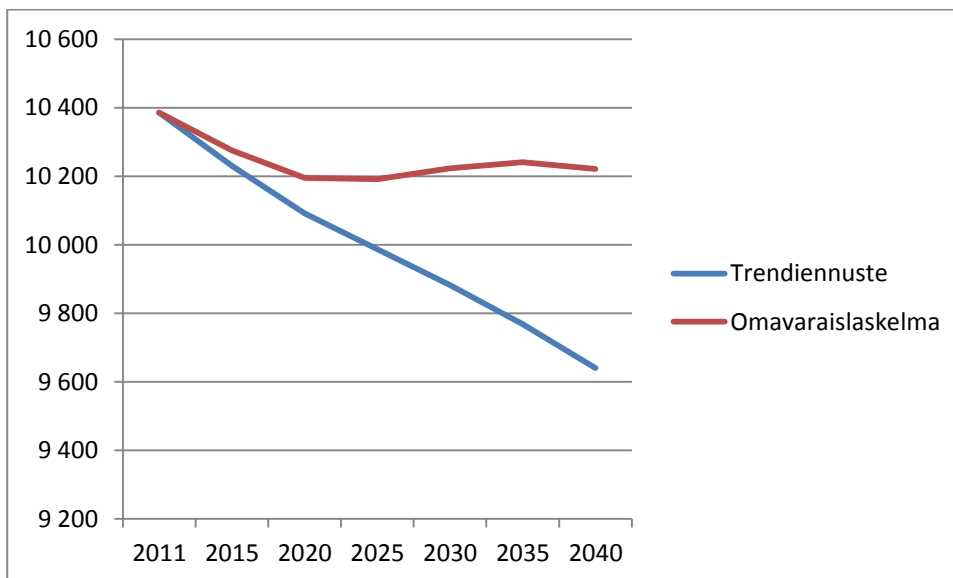
Juutisen ja Ainasojan tutkimuksessa henkilöstöstrategian visio konkretisoituu henkilöstölle tehdyn kyselyn vastausten perusteella:

”Lapinlahden kunnan työntekijät näkivät positiivisena organisaation palvelut, joihin kuuluvat osaava henkilöstö, kunnan hyvä maine sekä asianmukaiset työvälineet. Henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen on panostettu kunnassa esimerkiksi tukemalla kouluttautumista, johon tulevaisuudessakin nähdään olevan tarvetta. Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, mikä näkyy motivoitumisena työntekoon, kunta huolehtii työntekijöistään sekä tukee työntekijöitä organisaatiomuutoksissa. Työnantajan ja työyhteisön joustavuus ja luotettavuus ovat positiivisia asioita.” (Ainasoja & Juutinen)

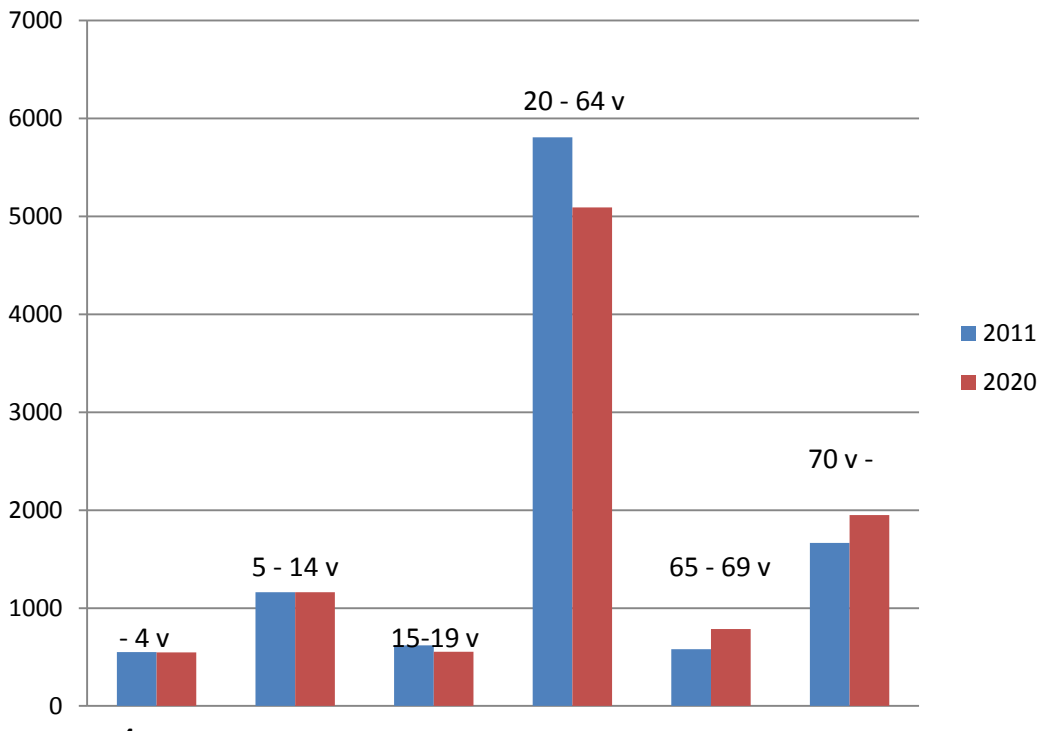
2. Palvelutarpeen ennakkointiin vaikuttavia asioita

2.1 Väestökehitys ja ikäjakauma

Lapinlahden kunnan väestömäärän ennustetaan laskevan seuraavien vuosikymmenien aikana. Alla oleva kuvio on Tilastokeskuksen ennusteen mukainen.



Vuodesta 2011 vuoteen 2013 väkiluku on vähentynyt yhteensä 210 henkeä. Palvelujen järjestämisen näkökulmasta olennaisempaa ovat kuitenkin muutokset eri ikäluokkien koossa. Alla olevassa kuviossa on esitetty vuoden 2011 ja ennuste vuoden 2020 tilanteesta ikäluokittain. Ennusteen mukaan päivähoitoikäisten lasten ja perusopetusikäisten lasten määrä säilyy ennallaan. Lukioikäisten nuorten määrä sen sijaan vähenee. Myös työikäinen väestö vähenee. Eläkeläisten määrä sen sijaan kasvaa.



Mikäli ennusteet toteutuvat tämä vaikuttaa palvelutarpeeseen seuraavasti:

- Päivähoito ja perusopetus
 - o Palvelutarve säilyy ennallaan pitkällä tähtäimellä, lyhyellä aikavälillä perusopetusikäisten lasten määrä vähenee. Oppilasennusteen mukaan oppilasmäärä vähenee vuoteen -17 asti, jonka jälkeen oppilasmäärä alkaa uudelleen kasvaa.
- Toisen asteen koulutus
 - o Palvelutarve vähenee
- Terveystarpeiden ja sosiaalihuollon palvelut
 - o Vanhushuollon palveluiden tarve kasvaa, muiden palveluiden tarve säilyy ennallaan tai vähenee työikäisten määrän vähentyessä
- Muut palvelut

- o palvelutarve vähenee väestön pienentyessä.

2.2 Palvelutarpeen muutokset sekä toiminnalliset muutokset ja niiden vaikutus henkilöstötarpeeseen

Hallintokeskus

Uuden palkka- ja taloushallinnon ohjelman käyttöönotto vuoden 2015 alussa tulee vähentämään ns. käsityönä tehtävän työn määrää ja siten tehostaa työntekoa. Tämä voi mahdollistaa henkilöstön uudelleen järjestelyt. Muiden hallintokeskuksen alaisten toimintojen osalta palvelutarpeessa tai toiminnassa ei tapahdu merkittäviä muutoksia.

Sivistysosasto

Perusopetus- ja lukioikäisten lasten määrän vähentymisen seurauksena kaikkia koulutoimissa vapautuvia vakansseja ei ole tarvetta täyttää lyhyellä tähtäimellä.

Kansalaisopiston, kirjaston ja muiden kulttuuripalvelujen kysynnässä ei ole tapahtunut muutoksia. Taloudellisen tilanteen vuoksi kansalaisopiston kurssitarjontaa voidaan kuitenkin joutua leikkaamaan. Kirjaston henkilöstömäärä vähenee yhdellä vuoden 2014 aikana eläköitymisen seurauksena. Henkilöstömäärän vähentyminen heikentää kirjastojen aukioloaikoja.

Varhaiskasvatus ja nuorisotoimi siirtyvät sivistysosaston alaiseksi toiminnaksi vuoden 2015 alussa. Päivähoitoikäisten lasten määrän arviointi on haastavaa, koska se riippuu ikäluokkien koon lisäksi myös lasten hoidon tarpeesta, johon vaikuttaa mm. yleinen taloustilanne. Päivähoidossa lähivuosien aikana eläköityy useita perhepäivähoitajia. Perhepäivähoitajien poistuma tulee kattaa rekrytoinnilla tai sitten perustamalla uusia päiväkotiryhmiä, mikä vaatii tämän alan henkilöstön rekrytointia.

Sosiaali- ja terveysosasto

Sosiaalityön osalta merkittävin muutos on se, että toimeentulotuen myöntäminen siirtyi Kelalle vuonna 2017. Tämä vähentää työmäärää sosiaalityössä. Tällä hetkellä sosiaalityö on ajoittain ylikuormittunut. Useat sosiaalityön päätökset tai toimenpiteet on tehtävä tietyssä laissa säädetyssä määräajassa. Tällä hetkellä sosiaalityössä on aika ajoin se tilanne, että määräajoissa pysyminen on haasteellista.

Vanhusten määrän lisääntyminen lisää vanhuspalveluiden kysyntää. Lisääntyvään kysyntään pyritään vastaamaan kotihoitoa lisäämällä. Ympäri vuorokautisia hoitopaikkoja ei ole näin ollen tarpeen lisätä. Tavoitteena on vähentää laitospaikkoja ja siirtyä enemmän kotona annettavaan hoitoon. Osana tätä prosessia Varpaisjärven hoiva muutetaan tehostetun palveluasumisen yksiköksi 1.1.2015 alkaen. Lisäksi tavoitteena on, että muita vastaavan suuntaisia muutoksia toteutetaan lähitulevaisuudessa.

Valtion suunnittelemissa muutoksissa tulee olemaan suuri vaikutus sote-palveluiden tuottamiseen. Näistä muutoksista ensimmäisenä tulee voimaan päivystysasetuksen muutos 1.1.2015, joka lakkauttaa yöpäivystyksen Lapinlahdella. Mikäli sote-uudistus toteutuu nyt kaavaillussa muodossa, niin sote-palvelut siirtyvät maakunnalliselle tuottajalle 1.1.2017 alkaen.

Tekninen osasto

Kiinteistökeskuksen henkilöstön koulutuksen ja kiinteistöautomaation uudistamisen johdosta kiinteistöjen hoito tehostuu ja se mahdollistaa siten kiinteistöhoiton henkilöstön tehokkaamman ja tarkoituksenmukaisemman käytön.

Muutokset kuntarakenteessa ja kuntien toiminnoissa saattavat vaikuttaa kunnan hallinnassa ja toiminnassa olevien kiinteistöjen määrään. Tämä vaikuttaa kiinteistöhoitohenkilöstön määrään tulevina vuosina.

Teknisen osaston henkilöstön eläköityminen tulevina vuosina mahdollistaa toimintojen ja henkilöresurssien uudelleen arvioinnin.

3. Henkilöstön nykytila

Vuoden 2013 tilinpäätöksen mukaan Lapinlahden kunnassa oli vuoden -13 lopussa 636 vakanssia. Vakinaisesti täytettynä oli 626 vakanssia, koska osa vakansseista oli täyttämättä. Lisäksi vuoden päättyessä oli voimassa 30 sellaista määräaikaista palvelussuhdetta, joiden taustalla ei ole vakanssia. Työllistämisvaroin oli palkattuna kaikkiaan 34 työntekijää eripituisissa työsuhteissa. Tämän lisäksi kunnan palveluksessa oli määräaikaisissa työ- ja virkasuhteissa sijaisia.

Alla olevassa taulukossa on esitetty työntekijöiden sijoittuminen eri osastoille sekä sukupuolijakauma kesäkuun -14 tilanteen mukaisesti.

	Vakinaiset		Määräaikaiset	
	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet
Hallintokeskus	16	6	0	1
Terveysosasto	317	11	62	6
Perheosasto	94	4	2	1
Sivistysosasto	104	32	12	3
Tekninen osasto	22	20	1	0
Yhteensä	553	73	77	11

Kunnan vakinaisista työntekijöistä 88 % on naisia. Määräaikaisista työntekijöistä naisia on myös 88 %. Naisten suhteellinen osuus ei ole muuttunut vuodesta 2011.

Ikäryhmittäin työntekijät jakaantuvat seuraavasti:

Ikäryhmä	Vakinaiset		Sijaiset	
	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet
20-29	37	1	27	4
30-34	36	3	10	4
35-39	50	7	7	2
40-44	68	8	6	0
45-49	75	8	6	0
50-54	119	17	10	0
55-59	104	7	7	1
60-67	64	22	4	0
yhteensä	553	73	77	11

Henkilöstön keski-ikä on noin 47 vuotta. Keski-ikä on säilynyt ennallaan vuodesta 2011. Henkilöstön keski-ikä on korkeahko, minkä johdosta eläköityminen on voimakasta lähi tulevaisuudessa.

Kunnassa on myös osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikatyön tekeminen johtuu useimmiten työntekijän aloitteesta (esim. osa-aikaeläke, osa-aikainen hoitovapaa). Näiden työntekijöiden määrät vaihtelevat vuosittain. Kesäkuun -14 tilanteen mukaan noin 30 työntekijää tekee omasta tahdostaan osa-aikaista työtä. Osa-aikaisia vakinaisia vakansseja kunnassa on kaksi. Mikäli osa-aikatyön syy johtuu työnantajasta, niin työnantaja pyrkii löytämään työntekijälle kokoaikaisesti työtä.

Määräaikaiset työntekijät ovat pääsääntöisesti sijaisia tai erilaisten projektien työntekijöitä. Määräaikaisten työntekijöiden määrä säilyy lähitulevaisuudessa ennallaan. Siihen vaikuttaa lähinnä vakinaisen henkilökunnan virkavapaudet/työlomat sekä kunnan hallinnoimien projektien määrä.

Ennusteen mukaan vuoteen 2025 mennessä eläkkeelle siirtyy 256 vakinaista työntekijää eli 41 % kunnan vakinaisesta henkilökunnasta. Vakinaisen henkilökunnan eläköityminen on haaste erityisesti terveysosaston hoito- ja hoivapuolen ammateissa. Lähivuosien eläkepoistuma on noin 4 % vuodessa, mikä on kunta-alan keskimääräisiä lukuja suurempi. Kun lisäksi huomioidaan normaali vaihtuvuus työntekijäkunnassa, niin työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön vaihtuvuuteen. Keskeistä on tällöin ns. hiljaisen tiedon siirtäminen poistuvilta työntekijöiltä työyhteisön käyttöön. Vastuu näiden mallien luomisesta on jokaisen yksikön esimiehellä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että kunnalla ei tule pääsääntöisesti olemaan rekrytointiongelmia uusien henkilöiden saamisessa kunnan palvelukseen. Ainoastaan tietyillä ammattialoilla rekrytointitilanne on haastava (esim. lääkärit ja psykologit).

Alla olevassa taulukossa on esitetty arvio eläkkeelle siirtymisistä osastoittain vuosina 2014-2025. Kyseinen taulukko on vain suuntaa antava, koska eläkkeellä jäämisen ikä vaihtelee. Ennuste on laadittu niin, että työntekijän eläkeiäksi on oletettu 64 vuotta. Perusopetuksen opettajien osalta eläkeiäksi on oletettu 60 vuotta. Lapinlahden kunta kannustaa työntekijöitä jatkamaan työelämässä eläkeiän saavuttamisen jälkeen.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sivistysosasto, päivähoito, hallinto-osasto	6	7	6	13	9	7	6	7	9	16	11	6
Tekninen	0	2	3	2	1	1	0	1	3	3	3	4

osasto												
Sos. ja terveys	5	3	9	14	9	9	17	9	13	15	14	13
Yhteensä	11	12	18	29	19	17	23	17	25	34	28	23

Henkilökunnan eläköityminen on Lapinlahdella lähivuosina voimakasta. Erityisesti on huomioitava se, että eläkepoistuma kasvaa merkittävästi vuodesta 2016 alkaen. Lapinlahden kuntastrategiassa on linjattu, että henkilöstön määrää vähennetään henkilöstön poistumaa hyväksikäyttäen. Tavoitteena on, että vakinaisen henkilökunnan määrä vähenee 20 henkilöllä vuodesta 2013 vuoteen 2017 mennessä.

Tällä hetkellä henkilöstö ei tee huomattavaa määrää lisä- ja ylityitä. Kunnan talouden sopeuttamishjelmassa on rajattu lisä- ja ylityön käyttöä. Vuonna 2013 lisä- ja ylityökorvauksia maksettiin 83 000 euroa, kun vuonna 2012 niitä maksettiin 111 000 euroa. Maksetuista korvauksista yli puolet on maksettu perhepäivähoitajille. Perhepäivähoitajille tulee työn luonteen vuoksi ylityötä. Heidän kanssa on sovittu, että osa ylityöstä otetaan vapaana ja osa maksetaan rahana. Koko kunnan osalta tavoitteena on, että lisä- ja ylityöiden määrä pysyy jatkossakin vähäisenä.

4. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

4.1 Työhyvinvoinnin lähtökohdat

Tässä strategiassa työhyvinvointi määritellään vastaavasti, kuin sen ovat tehneet Ainasoja ja Juutinen opinnäytetyössään:

”Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja monimuotoinen. Työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisesti ja siihen kuuluu organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi koostuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palautteen antaminen ja saaminen, palkitseminen sekä keskinäinen luottamus.” (Ainasoja & Juutinen)

Kunnan henkilöstöpolitiikka tähtää siihen, että kunnassa on osaava, motivoitunut, sitoutunut ja laadukkaita palveluja tuottava tai järjestävä henkilöstö palveluksessaan. Hyvä johtaminen näkyy kunnan henkilöstön työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. Julkisessa johtamisessa on kyse yhteisen hyvän edistämisestä.

4.2 Henkilöstön poissaolot työstä

Yksi mittari työhyvinvoinnille on henkilöstön poissaolojen määrä. Alla olevassa taulukossa on kuvattu vakinaisen henkilöstön poissaolopäivien kehitystä, suluissa oleva luku on keskimääräinen poissaolopäivien lukumäärä työntekijää kohti.

Poissaolon syy	2013	2012	2011	2010
Sairasloma, työtapaturma, tilapäinen hoitovapaa, kuntoutustuki	9624 päivää (15,13 päivää/työntekijä)	12943 päivää (21,01 päivää/työntekijä)	12 025 päivää (19,46 päivää/työntekijä)	11 502 päivää (22,7 päivää/työntekijä)
Perhevapaat	8839 päivää (13,9 päivää/työntekijä)	8421 päivää (13,67 päivää/työntekijä)	7590 päivää (12,28 päivää/työntekijä)	6610 päivää (13,1 päivää/työntekijä)
Muut vapaat (palkattomia)	11 041 päivää (17,36 päivää/työntekijä)	11 476 päivää (18,63 päivää/työntekijä)	7994 päivää (12,94 päivää/työntekijä)	4 588 päivää (9,1 päivää/työntekijä)

Sairaslomien lukumäärä on Lapinlahden kunnassa jonkin verran korkeampi kuin yleensä kunta-alalla. Osittain kyseessä on tilastoharja. Lapinlahden kunta tuottaa itse sote-palvelut, kun taas useimmissa kunnissa nämä palvelut on ulkoistettu kuntayhtymille. Sote-palveluissa työntekijöillä on keskimääräistä enemmän sairauslomapäiviä, mikä nostaa Lapinlahden kunnan lukuja. Positiivista on kuitenkin se, että sairauslomien määrä on vähentynyt. Ennen kuntaliitosta Lapinlahden kunnan sairauspoissaolojen määrä oli vielä suurempi, kuin 2010 luvulla. Esimerkiksi vuonna 2009 sairauslomien määrä Lapinlahden kunnassa oli 23,6 päivää/työntekijä. Perhevapaiden määrä on pysynyt vakiona, sen sijaan muiden vapaiden määrä on lisääntynyt. Muut vapaat ovat pääosin toisen tehtävän hoitamista varten annettuja vapaita, opintovapaita ja vuorotteluvapaita.

Sairauspoissaolojen määrään voidaan tutkimusten mukaan vaikuttaa mm. seuraavin keinoin:

Työaikojen hallinta

- Vaikutusmahdollisuus mm. työpäivän pituuteen, työn alkamiseen ja päättymiseen, työvuorojärjestelyihin, lomapäiviin.

- Mahdollisuus palkattomiin vapaapäiviin.

Oikeudenmukainen johtaminen

- Päätöksenteko; johdonmukaisuus, tietoon perustuen, kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöstä tehtäessä.
- Menettelytavat; esimies kuuntelee, on puolueeton ja kunnioittaa työntekijän oikeuksia.

Oikea aikainen ja riittävä tiedottaminen

- Tiedottamisen tasapuolisuus.

Koko työyhteisön hyvinvointi

- Yhteisöllisyys.

Työterveyshuolto

- Työterveyshuolto järjestetään erillisen suunnitelman mukaisesti.
- Kunnassa on käytössä ns. varhaisen välittämisen malli.

Ainasojan ja Juutisen tekemän opinnäytetyön perusteella Lapinlahden kunnassa tulisi kiinnittää enemmän huomioita työnhallintaa, organisointiin sekä esimiestyöskentelyyn.

”Tekemämme kyselyn mukaan työn hallintaa ja organisointia tulee kehittää Lapinlahden kunnassa. Lapinlahden kunnassa voidaan edistää työhyvinvointia ajanhallinnantaitoja kehittämällä, työnkuvia ja vastuita selkiyttämällä sekä organisoimalla työtä uusilla tavoilla. Työn organisoinnin vuoksi voi työhön tulla kiireen tuntua, asiat eivät etene sekä työkuorma kasvaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää omat työtehtävänsä ja niiden ymmärtämisen osana organisaatiota.

Tärkeää on myös osata kehittää itseään ja ammatillista osaamista. Näin saadaan osaavia työntekijöitä kuntaan, jotka ovat aktiivisia ja valmiita kehittämään omaa työtään. Esimiehillä tulee olla ”napakampi ote” määrittää vastuita tasaisemmin työntekijöiden kesken. Henkilöstön riittämättömyys heikentää työhyvinvointia ja tämän vuoksi resurssisuunnittelu koettiin merkittäväksi. Toimivasta varamiesjärjestelmästä on hyötyä kaikille ja ajantasaisista työohjeista sekä perehdyttämisestä tulee huolehtia. Lapinlahden kunnassa on käytössä varamiesjärjestelmä muun muassa terveysosastolla. Lisäksi jatkuva viestintä ja haastavissa tilanteissa joustaminen työntekijöiden kesken ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämässä.” (Ainasoja & Juutinen)

4.3 Henkilöstöpoliittiset periaatteet

Johtamistapa

Kunnassa toteutetaan aktiivista, tavoitteellista, tasapuolista ja henkilöstön huomioivaa johtamistapaa (= oikeudenmukainen johtaminen). Henkilöstöjohtamisen keskeiset periaatteet ovat: oikeudenmukaisuus, avoimuus ja vuorovaikutus.

”Oikeudenmukaisen johtamistavan tulisi lisätä työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemusta, koska tehdyt päätökset perustellaan työntekijöille ja työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi omassa asiassaan. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluvat edellä mainittujen lisäksi muun muassa selkeät pelisäännöt, jossa ihmisten kohtelu tapahtuu samojen periaatteiden mukaisesti. Esimies, joka kykenee kannustamaan työntekijöitä,

perustelemaan päätökset ja muuttamaan näkemyksiä, saa todennäköisesti työntekijät innostumaan työstä. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää työntekijöiden terveysriskejä ja psyykkisiä rasitusoireita.” (Ainasoja & Juutinen)

Esimiestyö ja työpaikan ilmapiiri

Lapinlahden kunnan strategisena työnantajavoitteena on olla hyvä ja innovatiivinen työnantaja, jolla on palveluksessaan työnsä osaava ja työhönsä motivoitunut henkilöstö. Oikeudenmukainen, yhteistyökykyinen ja kannustava esimies ylläpitää ja luo työhyvinvointia työyhteisössä. Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden auttaminen ja onnistuminen työssä ja esimiehen tulee osoittaa työntekijöilleen arvostusta. Hyvä esimies kiinnittää huomion työntekijöiden onnistumisiin ja vahvuuksiin, häntä on helppo lähestyä, hän kuuntelee ja on aidosti kiinnostunut. Lapinlahden kunnassa panostetaan hyvään johtajuuteen.

”Henkilöstökyselyssä ilmeni, että esimiehille toivotaan enemmän koulutusta, jotta heillä olisi taitoa käsitellä työyhteisön haasteellisia tilanteita. Johtamisessa tärkeitä välineitä ovat kehityskeskustelut, joita käydään työntekijöiden kanssa säännöllisin väliajoin. Esimiestyössä tärkeitä ovat työyhteisötaidot, joita kehittämällä vuorovaikutuksesta tulee sujuvaa ja väärinymmärryksiltä välttään. Esimiestyössä täytyy olla herkkänä myös työntekijöiden kuuntelemiselle, mutta myös taitoa ottaa puheeksi hankalat asiat. Esimiestyössä tulisi oppia tuntemaan työntekijät ja heidän vahvuudet, jotta näitä vahvuuksia voitaisiin hyödyntää työelämässä.” (Ainasoja & Juutinen)

Työyhteisön hyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omia työyhteisötaitojaan sekä esimiehet voivat kehittää johtamistaitojaan ja siten edistää omaa ja työpaikkansa hyvinvointia.

”Työyhteisötaidot tarkoittavat sitä, että työntekijät ja esimies suhtautuvat rakentavasti toinen toisiinsa ja työtovereihin, työn tekemiseen ja toimivat koko työyhteisön edun mukaisesti. Työhyvinvointi lisää voimavaroja sekä yksilö- että työyhteisötasolla ja tämän tulisi heijastua myönteisesti työn tuottavuuteen, asiakassuhteisiin sekä työn ulkopuoliseen elämään. Työyhteisöissä tulisi yhdessä kehittää voimavaroja systemaattisesti ja määrätietoisesti, tällöin on mahdollista saada aikaan positiivinen muutos.” (Ainasoja & Juutinen)

Henkilöstön palkkaaminen

Henkilöstö palkataan Lapinlahden kunnan palvelukseen lukuun ottamatta opettajia, jotka ovat Lapinlahden kunnan koululaitoksen palveluksessa. Henkilöstö palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työ- tai virkasuhteisiin. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään vain perustellusta syystä, jos niihin on lain mukainen peruste, kuten sijaisuus. Määräaikaiseen työsopimukseen/viranhoitomääräykseen kirjataan määräaikaisuuden peruste. Tällainen perusteltu syy on esimerkiksi sijaisuuden hoitaminen, koulutuksiin liittyvä harjoittelu- tai oppisopimus, ulkoinen rahoitus silloin kun työllistäminen perustuu palkkatukeen, projektiluontoinen tehtävä, erillisellä määrärahalta palkattavat kesätyöntekijät tai ruuhkatilanteen purkaminen.

Määräaikaisten työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen toimenpiteet riippuvat määräaikaisen työsuhteen pituudesta. Lyhytaikaiselle sijaiselle ei laadita henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa kehityskeskustelujen yhteydessä. Pidempiaikaisten määräaikaisten työntekijöiden kanssa tulee käydä kehityskeskustelut ja varmistaa tässä yhteydessä määräaikaisille työntekijöille hoidettavan tehtävän kannalta tarpeellinen kouluttautuminen.

Henkilöstön palkkaus määräytyy työnvaativuuden arvioinnin perusteella valtakunnallisten virka- ja työehtosopimusten mukaisesti. Henkilöstön palkasta päättää henkilöstöjaosto.

Henkilöstön käyttö

Henkilöstö on käytettävissä valtuuston palvelutuotannolle asettamien tavoitteiden vaatimalla tavalla. Henkilöstöltä odotetaan hyvää työpanosta ja sitoutumista valtuuston hyväksymiin arvoperusteisiin ja tavoitteisiin. Henkilöstöllä on omalla osaamisellaan ja luovuudellaan mahdollisuus vaikuttaa toiminnan tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen.

Vakanssien vapautuessa selvitetään, voidaanko tehtävät jakaa tehtäväkuvia muuttamalla tai muutoin työssä olevien kesken. Jos tämä ei ole mahdollista, vakanssi täytetään pääsääntöisesti julkisella hakumenettelyllä, ellei kunnallisesta viranhaltijalaista tai muusta laista muuta johdu. Sijaisten käytössä käytetään tiukkaa harkintaa.

Henkilöstöä kuullaan henkilösiirtojen ja työtehtävien vaihtumisen yhteydessä. Mikäli muutokset koskevat useita työntekijöitä, niin myös ammattijärjestöille varataan mahdollisuus kertoa mielipiteensä asiasta.

Kunnan palvelukseen tulevat tai tehtävästä toiseen siirtyvät henkilöt perehdytetään uusiin tehtäviin. Esimiehellä on vastuu alaistensa perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen osallistuu esimiehen ohjeiden mukaisesti koko työyhteisön henkilöstö. Perehdytyksessä on huolehdittava myös hiljaisen tiedon siirtyminen.

Henkilöstöllä on mahdollisuus työnohjaukseen. Työnohjauksen avulla on mahdollista täsmentää organisaation tavoitteita ja lisätä työssä sujuvuutta sekä tuloksellisuutta.

Työnantaja suhtautuu työnkiertoon myönteisesti, mikäli se on kunnan palvelutuotannon kannalta perusteltua ja henkilöllä on kelpoisuus kyseiseen tehtävään.

Osasto- ja/tai työyksikkökokouksia pidetään säännöllisesti. Jokaisella työntekijällä on oikeus henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin esimiehen kanssa sekä henkilökohtaiseen tavoitteenasetteluun ja työnkuvaukseen. Myönteinen palaute annetaan joko kehityskeskusteluissa, muutoin suoraan työntekijälle tai työpaikkakokouksissa. Mikäli esimiehellä on tarvetta ohjata työntekijää tai antaa negatiivista palautetta, niin tämä tapahtuu vain suoraan alaiselle.

Työssä jaksamista tuetaan mm. osa-aikatyö- ja osa-aikaeläkeratkaisuilla, työnkierrolla, vuorotteluvapaajärjestelyillä, opintovapailta ja muilla toimenpiteillä. Tavoitteena on, että jokainen pystyy olemaan työssä eläkeikään saakka. Lapinlahden kunta suhtautuu työnantajana positiivisesti kaikkiin edellä mainittuihin työssä jaksamista edistäviin toimenpiteisiin.

Toisen tehtävän hoitamista varten myönnettävästä työlomasta/virkavapaudesta päättää henkilöstöjaosto tapauskohtaisen harkinnan perusteella. Toistaiseksi henkilöstöjaosto on pääsääntöisesti myöntänyt vuoden työloman/virkavapaan, mikäli työlomalla/virkavapaudelle ei ole ollut vaikutusta palvelutuotantoon. Tätä pidempi vapautus on myönnetty vain jos työskentelystä toisen työnantajan palveluksessa on ollut hyötyä ammatillisen kehittymisen kautta Lapinlahden kunnalle. Virkavapaudet/työlomat ovat lisääntyneet viimeisien vuosien aikana. Jatkossa henkilöstöjaosto voi joutua muuttamaan linjaansa työlomien/virkavapauksien myöntämisessä.

Henkilöstöristiriitoihin ja -ongelmiin puututaan lähimmän esimiehen johdolla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lapinlahden kunnassa on erillinen ohjeistus näitä tilanteita varten (Terveydelle haitallisen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta Lapinlahden kunnan työpaikoilla). Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämistä varten kunnassa on tasa-arvosuunnitelma. Työjärjestelyt tulee suunnitella niin, että ne ovat turvalliset. Häirintä- ja uhkatilanteita varten on erillinen suunnitelma (Ohjeet väkivalta- ja uhkatilanteiden varalle).

Työnantaja huolehtii fyysisen työympäristön turvallisuudesta. Kunnassa on erillinen toimenpideohje sisäilmaongelmien varalta.

4.4. Henkilöstön kehittäminen

Tekniikan kehittyminen, palvelutarpeiden muuttuminen ja henkilöstön ikääntyminen edellyttävät koko henkilöstön ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä. Esimiehet vastaavat yksiköissään henkilöstön kehittämisen painopisteiden asettamisesta palvelutarpeen, tavoitteiden ja tilanteiden vaatimalla tavalla. Koulutustarpeiden kartoitus ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen ovat yksi osa kehityskeskusteluita.

”Työn hallinnan edellyttämän oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen jatkuvana prosessina on jokaisen viranhaltijan ja työntekijän oikeus ja velvollisuus. Työnantajan tehtävänä on luoda tälle riittävät edellytykset. Lapinlahden kunta työnantajana mahdollistaa työntekijöiden kouluttautumista erilaisin menetelmin ja tällä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Osaaminen ja kouluttautuminen liittyvät toisiinsa. Osaamisen tulee vastata työn vaatimuksia, mikäli työn vaatimukset muuttuvat ja työntekijän tulee selvitä vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla, työhyvinvointi rapautuu. Osaamisen kehittäminen on varautumista tulevaan. Oppimisen johtaminen on tärkeää ja osaaminen on tuotos, joka syntyy oppimisesta, jota voidaan edistää ja ohjata. Oppiminen on muun muassa muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä, joka tapahtuu hankkimalla uutta tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja verkostoja. Oppiminen saa aikaan muutoksia yksilön toiminnassa, mutta myös työyhteisön oppimista tarvitaan, jotta saadaan aikaan positiivista muutosta.” (Ainasoja & Juutinen)

Kunta vastaa kunnan palvelutoiminnan kannalta tarpeellisen kehittämis- ja koulutustoiminnan kustannuksista. Henkilökunta vastaa itse omaehtoisesta koulutuksesta ja sen kustannuksista. Mikäli tällaisesta koulutuksesta on hyötyä työnantajalle, henkilöstöjaosto päättää mahdollisista koulutuskustannuksiin osallistumisesta ja siitä onko koulutus työaika.

Pääsääntönä on, että yhdenvertaiset ja tasa-arvoiset koulutus- ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koskevat kaikkia Lapinlahden kunnan työntekijöitä. Tavoitteena on, että Lapinlahden kunta on työnantaja, jonka palveluksessa kukin työntekijä täyttää omat ja työnantajansa tavoitteet, ja kehittää osaamistaan sekä omien urasuunnitelmiansa että työnantajan näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla. Eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa ja kouluttamisessa huomioidaan mahdollisimman pitkälle työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet.

Lapinlahden kunnan käytössä ei ole keskitettyä työvälinettä, jolla voitaisiin kerätä tietoa henkilöstön tämänhetkisestä osaamisen aloista, tasoista tai koulutustaustasta. Tähän asti

kunnan käytössä ei ole myöskään ollut työkalua, josta olisi saatavissa tieto henkilökunnan täydennyskoulutuksista. Uuden henkilöstöhallinnon ohjelman myötä tämä puute poistuu. Uuteen ohjelmaan viedään vähitellen tiedot henkilöstön koulutustasosta. Vuoden -15 täydennyskoulutustiedot tallettuu ohjelmaan ja niistä on saatavissa sieltä yhteenveto.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että seuraavat työelämän muutokset aiheuttavat tulevaisuudessa koulutustarvetta:

- teknologian kehittyminen, mikä vaikuttaa palvelujen tuottamistapaan
- käytettävien ohjelmistojen jatkuva kehittyminen ja vaihtuminen
- henkilöstön ikääntyminen ja vaihtuvuus
- palvelujen tuottamista säätelevien lakien muuttuminen
- uudet palveluntuotantotavat

Tämän suunnitelman liitteenä on kunkin osaston suunnitelma ja arvio vuoden 2015 koulutusteemoista.

4.5 Yhteistoiminta

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta määräytyy siten kuin siitä on säädetty työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetussa laissa (449/2007). Kunnassa toimii yhteistoimintaelin, johon kuuluvat työnantajan edustajina kunnanjohtaja ja henkilöstöasioista vastaava viranhaltija sekä ammattijärjestöjen pääluottamusmiehet. Yhteistoimintaelin kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa.

4.6 Työsuojelu

Työsuojelun tavoitteena on fyysisten ja psyykkisten työolosuhteiden järjestäminen ja parantaminen niin, että töiden tarkoituksenmukainen suorittaminen, työn tuloksellisuus ja työntekijöiden terveys turvataan. Toiminnassa korostuu ennaltaehkäisevä toimintakulttuuri. Kunnassa toimii työsuojelutoimikunta, johon kuuluvat työnantajan edustajana työsuojelupäällikkö, työntekijöiden edustajana työsuojeluvaltuutettu sekä toimihenkilöiden ja työntekijöiden edustajat.

4.7 Työterveyshuolto

Työterveyshuollon tavoitteena on terveellisen ja turvallisen työympäristön aikaansaaminen, hyvin toimiva työyhteisö, työhön liittyvien sairauksien ehkäisy, työntekijän työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja terveyden edistäminen. Työterveyshuollon

toimintasuunnitelmassa ja työterveyshuoltosopimuksessa määrätään työterveyshuollon palveluiden laajuudesta ja sisällöstä sekä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Suunnitelman mukaan Lapinlahden kunnan työterveyshuolto käsittää kokonaisvaltaisen työpaikkaterveydenhuollon (Kela:n korvausluokat I ja II), johon kuuluu lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yleislääkäritasoinen sairaanhoito laboratorio- ja röntgenpalveluineen.

Työpaikkaselvityksissä ja sitä edeltävissä vaarojen ja haittojen arviointiselvityksissä kartoitetaan työpaikkojen vaara-, ja riskitekijät ja arvioidaan ennaltaehkäisevästä näkökulmasta henkilöstöä kuormittavat tekijät. Työpaikkaselvityksiä tehdään vähintään viiden vuoden välein.

Kaikille uusille vakituisille ja pitkä aikaisille määräaikaisille työntekijöille tehdään terveystarkastus. Lisäksi tehdään määräaikaistarkastukset.

Näillä työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyössä toteutetuilla ehkäisevillä toimenpiteillä vaikutetaan työntekijöiden jaksamiseen työuran kaikissa vaiheissa sekä tuetaan työssä jaksamista nykyistä pidempään. Työterveyshuollossa seurataan ja edistetään osakuntoisen työntekijän terveydentilaa ja työssä selviytymistä.

”Työntekijät ja asiantuntijat ovat kokeneet, että Lapinlahden kunnassa työterveyshuollon palvelut ovat toimivat. Tästä esimerkkinä ovat työterveyshuollon tavoitettavuus ja saatavuus. Henkilöstölle on järjestetty työterveyshuollon Tyky-liikuntaryhmiä työajan ulkopuolisella ajalla. Tyky-liikuntaa voisi kehittää järjestämällä kohdennettuja, esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksia ehkäiseviä ja korjaavia liikuntaryhmiä. Yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa pystytään reagoimaan jo varhaisessa vaiheessa riskitekijöihin, jotka pitkittyessään voivat johtaa poissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Työterveyshuollon toimintaperiaatteet tulee avata työhyvinvointisuunnitelmassa. Samassa yhteydessä tulisi avata työntekijän oikeudet sairauslomaan.” (Ainasoja & Juutinen)

Lapinlahden kunnalla on varhaisen tuen toimintamalli, jonka tavoitteena on havaita ja ottaa puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mahdolliset työ- ja toimintakyvyn ja osaamisen ongelmat. Kukin esimies on velvollinen seuraamaan työntekijöiden poissaoloja ja käynnistämään tämän mallin mukaiset keskustelut, mikäli poissaolo päiviä kertyy työntekijälle mallissa esitettyjen kynnysten mukaisesti.

4.8 Muu toiminta

Asuminen

Kunnan omistama asuntoyhtiö pyrkii järjestämään kunnan palveluksessa olevalle henkilölle tarpeen mukaisen asunnon yhtiön omistamasta asuntokannasta.

Virkistystoiminta

Henkilöstön virkistystoimintaa tuetaan talousarviomäärärahojen puitteissa. Virkistystoiminnan järjestämisestä aiheutuvat kustannukset kirjataan kyseisten hallinnonalojen kustannuksiksi. Mahdolliset koko kunnan henkilöstölle tarkoitettujen liikunta- ja virkistysiltapäivän järjestämisestä aiheutuvat kustannukset kirjataan henkilöstöhallinnon kuluihin. Pienimuotoisesta osasto-, toimisto- ja yksikkökohtaisista yhdessäolo- ja virkistystilaisuuksien järjestämisestä vastaa yksikön esimies talousarvion antamissa rajoissa. Tarjoilussa on huomioita verottajan tulkinta siitä, millainen tarjoilu on henkilöstölle verovapaata. Osastopäälliköt vastaavat siitä, että virkistystoimintaa järjestetään tasapuolisesti eri yksiköissä.

Henkilöstön huomioiminen

Henkilöstön muistamisessa huolehditaan siten, kuin siitä on erikseen kunnanhallituksessa päätetty. Henkilöstölle haettavista ansio- ja kunniamerkeistä päättää henkilöstöjaosto.

4.9 Toimenpiteet, arviointi ja seuranta

Henkilöstö- ja työilmapiirikyselyt tehdään valtuustokausittain. Viimeisin kysely on tehty v. 2012. Seuraavan kerran kysely toteutetaan v. 2016.

Vuosittaiseen toimintakertomukseen laaditaan henkilöstötilinpäätösosio, jossa kerrotaan tarkemmin mm. kunnan henkilöstön määrästä, palkkausmenojen kehittymisestä ja poissaoloista.

Alla olevassa taulukossa on koottu keskeiset kehittämiskohdat työhyvinvoinnin osalta sekä vastuutahot ja toimintaperiaatteet. Taulukko pohjautuu Ainasojan ja Juutisen opinnäytetyössä tehtyyn työhyvinvointitaulukkoon.

Tavoite	Keinot	Vastuutaho
---------	--------	------------

<p>TYÖNOHJAUS Yhteisten toimintamallien luominen Osallisuus</p>	<p>Yksiköiden esimiesten tulee koko ajan olla tietoinen siitä, onko työnohjaukselle tarvetta ko. työyksikössä. Tarpeen selvittely voidaan tehdä esim. kehityskeskusteluissa tai yksikköpalaverissa. Tarvittaessa työterveyshuolto avustaa tilanteen kartoituksessa.</p> <p>Työnohjauksen järjestäminen tarvittaessa eri yksiköissä</p> <p>Työnohjaukseen osallistuminen</p>	<p>Yksiköiden esimiehet</p>
<p>ESIMIES Esimiestyön rooli, lähiesimiehen asema</p> <p>Onnistunut muutoksen johtaminen</p> <p>Sisäisen viestinnän kehittäminen</p>	<p>Esimiesten tehtävänkuvan ja ajankäytön selkiyttäminen.</p> <p>Esimiesten koulutussuunnitelmien laatiminen kehityskeskustelujen yhteydessä.</p> <p>Esimiesten kouluttautuminen</p> <p>Palautekäytäntöjen yhtenäistäminen.</p> <p>Asianmukainen ja ajantasainen tiedottaminen eri kanavia hyödyntäen (Internet, email, SoMe, henkilöstö-lehti 3-4 krt/vuosi)</p>	<p>Vastuutahoina toimivat tarvittaessa: Henkilöstö- jaosto Johtoryhmä Esimiehet</p>
<p>ORGANISAATIO Työn hallinnan ja organisoinnin edistäminen</p> <p>Resurssisuunnittelu</p> <p>Fyysisten rakenteiden kunnossapitäminen</p>	<p>Työtehtävien määrittäminen, töiden aikatauluttaminen ja asettaminen tärkeysjärjestykseen, esim. kehityskeskusteluissa</p> <p>Henkilöresurssien suunnittelu</p> <p>Varamiesjärjestelmien toimivuus</p> <p>Erilaisten mallien jalkautus käytännön työhön</p> <p>Kiinteistöjen jatkuva ylläpito ja tarvittaessa kuntokartoitukset</p>	<p>Esimiehet ja työntekijät, tekninen toimi, johtoryhmä, sisäilmatyöryhmä</p>
<p>YKSILO Osaamisen varmistaminen</p> <p>Yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ylläpitäminen ja kehittäminen</p>	<p>Henkilöstön kouluttautumisesta huolehtiminen (koulutussuunnitelmien ja osaamiskartoitusten laatiminen kehityskeskustelujen yhteydessä)</p> <p>Hiljaisen tiedon jakaminen, esim. perehdyttämisen yhteydessä</p> <p>Henkilökohtaisesta liikkumisesta, levosta sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.</p> <p>Tyky-liikunta käytössä Kohdennetut liikuntaryhmät Varhaisen välittämisen malli</p>	<p>Esimiehet Työterveyshuolto Työsuojelu</p>

RYHMÄHENKI Yhteisöllisyyden ja rakentavan ilmapiirin luominen	Työyksiköissä pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen. Asiat käsitellään ratkaisukeskeisesti. Työyhteisöille laaditaan yhteiset pelisäännöt.	Esimiehet ja työntekijät yhdessä
---	---	----------------------------------

Liite**Suunnitelma ja arvio vuoden 2015 koulutusteemoista osastoittain****Hallintokeskus**

Ammatillisen osaamisen tarpeissa tapahtuva muutos ja niiden syy	Koulutuksen teema	Ketä koskee
Siirtyminen sähköiseen arkistointiin, maakunnallinen arkistoyhteistyö	Sähköinen arkistointi, asianhallinta, tietoturva- ja riskienhallinta	Asianhallintasihteeri, ATK-vastaava, muut palvelusihitteerit
ICT-tekniologian kehittyminen	Tietojärjestelmät, tietoturva, riskienhallinta	Koko osaston henkilöstö
Lainsäädännön ja toimintaympäristön muuttuminen ym.	Ajankohtainen ammatillinen koulutus, koulutuksen sisältö vaihtelee ammattialoittain.	Koko osaston henkilöstö

Sivistysosasto

Ammatillisen osaamisen tarpeissa tapahtuva muutos ja niiden syy	Koulutuksen teema	Ketä koskee
Opetussuunnitelman uudistaminen	Opetussuunnitelman laadinta, uudet opetusmenetelmät, uudet oppisisällöt	Perusopetuksen ja lukion henkilökunta
Sähköistyvä yo-kirjoitus	Sähköisen ylioppilaskirjoituksen toteuttaminen lukiossa, uudet opetusmenetelmät	Lukion henkilökunta
Kirjasto-ohjelmiston muutos	Uuden ohjelman käyttäjäkoulutus	Kirjaston henkilöstö
Lainsäädännön ja toimintaympäristön ym.	Ajankohtainen ammatillinen koulutus, koulutuksen	Koko osaston henkilöstö

muuttuminen	sisältö vaihtelee ammattialoittain.	
-------------	-------------------------------------	--

Tekninen osasto

Ammatillisen osaamisen tarpeissa tapahtuva muutos ja niiden syy	Koulutuksen teema	Ketä koskee
Lainsäädännön, toimintaympäristön, tekniikan ym. muuttuminen	Tietojen päivittäminen omalta ammattialalta. Valtakunnalliset teemapäivät	Koko osaston henkilökunta
Aikaisempaa vaativampi työ	Eriyisammattitutkintojen suorittaminen	Laitosmiehet

Sosiaali- ja terveysosasto

Ammatillisen osaamisen tarpeissa tapahtuva muutos ja niiden syy	Koulutuksen teema	Ketä koskee
Lainsäädännön muuttuminen Toimintaympäristön muuttuminen	Ajankohtainen ammatillinen täydennyskoulutus (STM:n opas 2004:10) täydennyskoulutussuositus, koulutuksen sisältö vaihtelee ammattialoittain, mm. sosiaalihuoltolaki muuttumassa, vanhuspalvelulaki ja uudet lait (mm. rajoittaminen), terveydenhuoltolaki, uusi hyvä työterveyshuoltokäytäntö, säteilyturvallisuus.	Sosiaali- ja terveysosaston henkilöstö

	<p>Valtakunnalliset ja alueelliset ammattialakohtaiset koulutuspäivät.</p> <p>Erilaiset teema- / seminaari- /koulutuspäivät aihepiireittäin: mm. diabetes, sydän- ja verisuonisairaudet, hoitoon liittyvien infektioiden ehkäisy, tapaturmien ehkäisy, suun terveydenhuollon ympärivuorokautinen päivystys, ravitsemus, fysioterapia ja apuvälineet viiltelykoulutus, suun terveyden ennaltaehkäisevän työn järjestäminen, ravitsemuskoulutukset eri ikäisten ja eri kohderyhmien ravitsemuksesta, sairauksien ehkäisystä ja hoidosta sekä vajaaravitsemuksesta</p>	<p>Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö</p> <p>Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö</p>
<p>Aikaisempaa vaativampi työ; päivystävän sairaanhoitajan vastaanoton aloittaminen v. 2015 → sairaanhoitajan tehtävän laajentuminen</p>	<p>Ammatillisen osaamisen syventäminen ja laajentaminen (akuuttisairaanhoito)</p>	<p>Poliklinikan sairaanhoitajat</p>

Aikaisempaa vaativampi työ; Marevan potilaan hoito, sairaanhoitaja toteuttaa osan INR-määrittelyistä -> sairaanhoitajan tehtävän laajentuminen	Ammatillisen osaamisen laajentaminen (Marevan potilaan hoito)	Poliklinikan sairaanhoitajat (osa), kotihoidon sairaanhoitajat, tehostetun palveluasumisen vastaavat sairaanhoitajat
Aikaisempaa vaativampi työ: erityisosaaminen	Seksuaalineuvoja, hoitosuhdekoulutus, perhe- ja lähisuhdeväkivaltatyön asiantuntemus	Perhe- ja mielenterveysneuvolan työntekijät
Siirtyminen sähköiseen arkistointiin (eAMS), maakunnallinen arkistoyhteistyö	Sähköinen arkistointi, asiakirjojen hallinta, tietoturva- ja tietosuojaja sekä riskienhallinta	Tk-avustajat, palvelusihteerit, arkistointivastaavat muu henkilöstö tarpeen mukaan
Sähköisen potilastiedon arkiston (eArkisto) käyttöönotto 2014-2016 (vaiheittain)	Sähköinen potilastiedon arkisto, asiakirjojen hallinta, tietoturva- ja tietosuojaja sekä riskienhallinta	Sosiaali- ja terveystieteiden osaston henkilökunta, joka käyttää työssään eArkistoa
Esimiestyön haasteet	Esimiestaitojen kehittäminen	Yksiköiden esimiehet, osastonhoitajat, yksiköiden vastaavat hoitajat, yksiköiden vastaavat sairaanhoitajat
Hoito- ja hoivatyö	Kuntouttava hoito, ergonomia ja kinestetiikka, saattohoito, diabeteskoulutus, tiimityötaitojen kehittäminen, ennaltaehkäisevä hoiva- ja hoitotyö, ravitsemushoito, hoitotyön kirjaamisen	Vanhuspalveluhenkilöstö

	yhtenäistäminen; rakenteinen kirjaaminen	
Hoitotyö	Kuntouttava hoitotyö Hoitotyön kirjaamisen yhtenäistäminen; rakenteinen kirjaaminen, hyvä ja onnistunut kotiutus hygieniatietämyksen lisääminen ergonomia hoitotyössä ja työvuorosuunnittelussa	Perusterveydenhuolto/ vuodeosaston hoitohenkilökunta
Teknologian kehittyminen	Tietojärjestelmät/sovellusten käyttövalmiudet, tietoturva ja tietosuoja, riskienhallinta	Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö
Teknologia	Kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	Kotihoidon henkilöstö
Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen	Effica Kansalaisen ajanvarauksen käyttöönotto	Hammashuollon henkilöstö Poliklinikan henkilöstö
Ensiapuvalmiudet	Ensiapuun liittyvää täydennyskoulutusta	Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö
Työturvallisuus	AVEKKI -koulutus	Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö