

RANTASALMEN KUNNAN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2025-2030

1. STRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA PERIAATTEET

1.1 Keskeiset toimintaperiaatteet

Henkilöstöstrategia perustuu organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, jossa jokaisen työntekijän osaaminen ja hyvinvointi on keskeisessä asemassa. Strategian avulla määritetään toimintaympäristö, jossa henkilöstö voi kehittyä ammatillisesti ja toteuttaa itseään työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

1. Selkeä organisaatorakenne ja vastuunjako

Organisaation toimivuus edellyttää selkeää vastuualuetta ja päätöksentekoprosessia. Jokaisen työntekijän on tiedettävä oma roolinsa organisaatiossa ja kenelle hän raportoi. Viranhaltijaorganisaatio toimii itsenäisesti omalla vastuualueellaan, ja kaikki henkilöstöä koskevat päätökset tehdään asianmukaista kanavaa noudattaen. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja roolien ymmärtämiseen. Asiaa on selostettu myöhempanä tätä dokumenttia tarkemmin.

2. Osaaminen- ja kehittämislähtöinen johtaminen

Henkilöstöjohtaminen perustuu jatkuvaan oppimiseen, kannustavuuteen ja kehittymiseen. Jokaisen työntekijän osaamista arvostetaan ja hyödynnetään organisaation kehittämisessä. Esihenkilötyössä painotetaan valmentavaa johtamistapaa, jossa työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Päätöksenteko pohjautuu asiantuntijatietoon ja kokemukseen.

3. Työhyvinvointi kilpailutekijänä

Pienenä organisaationa kunnalla on mahdollisuus luoda henkilökohtainen ja välittävä työyhteisö. Työhyvinvointi ei ole vain kustannus, vaan investointi, joka maksaa itsensä takaisin parempana sitoutumisena, vähäisempänä poissaolona ja korkeampana työn laatuna. Työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan, ja heidät otetaan mukaan kehittämistyöhön aktiivisesti.

4. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu

Pienen organisaation haavoittuvuus edellyttää ennakoivaa suunnittelua. Henkilöstöriskien tunnistaminen tapahtuu ajoissa ja niihin varaudutaan. Osaamisen siirtäminen, varahenkilöjärjestely ja rekrytointisuunnittelu ovat jatkuvia prosesseja, eivät vain reaktioita syntyvään tarpeeseen.

1.2 Strategian sitominen kunnan kokonaistavoitteeseen

Henkilöstöstrategia tukee kuntastrategiassa määriteltyjä tavoitteita luomalla edellytykset laadukkaiden palvelujen tuottamiselle. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on kunnan tärkein

voimavara palvelutuotannossa. Strategiassa on kuvattu kunnan toimintaympäristön muutoksen, demografisen haasteen ja teknologian kehityksen vaikutuksen työhön ja toimintaan.

2. JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

2.1 Johtamisjärjestelmä ja vastuut

Johtamisjärjestelmä perustuu selkeään hierarkiaan ja vastuunjakoon. Jokainen johtamistaso tietää oman vastuunsa ja raportointisuhteensa. Johtamiskulttuuri korostaa avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisen tavoitteen saavuttamista.

Poliittinen ohjaus

Kunnanvaltuusto päättää henkilöstöpolitiikan strategisista linjauksista ja henkilöstöbudjetista. Kunnanhallituksen henkilöstöjaosto vastaa henkilöstöasioiden operatiivisesta ohjauksesta ja päätöksenteosta hallintosäännön mukaisesti. Henkilöstöjaosto päättää henkilöstöasioiden yleisistä ohjeista, työehtosopimusten soveltamisesta, paikallisista sopimuksista, palkkauksen harkinnanvaraisista osista sekä henkilöstöeduista. Lisäksi henkilöstöjaosto vastaa työsuojelutoiminnan järjestämisestä yhteistyössä työsuojeluviranomaisten kanssa. Poliittinen ohjaus keskittyy strategiseen suuntaan ja päätöksentekoon, kun taas päivittäinen henkilöstöhallinto kuuluu viranhaltijaorganisaatiolle.

Kunnanjohtaja

Vastaa henkilöstöstrategian kokonaisuudesta ja johtaa johtoryhmää, jossa käsitellään merkittävät henkilöstöasiat. Varmistaa, että henkilöstöpolitiikka on linjassa kunnan strategisten tavoitteiden kanssa ja seuraa strategian toteutumista.

Hallintojohtaja

Vastaa henkilöstöstrategian laadinnasta ja käytännön toteutuksesta sekä henkilöstöhallinnon koordinoinnista osana muita tehtäviään. Laatii henkilöstötilinpäätöksen ja organisoi yhteistoiminnan henkilöstön edustajien kanssa. Huolehtii työterveyshuollon järjestämisestä ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta. Toimii KT-yhteyshenkilönä ja henkilöstöjaoston esittelijänä.

Toimialajohtajat

Vastaavat oman toimialansa henkilöstöjohtamisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Laativat toimialakohtaiset henkilöstösuunnitelmat ja osallistuvat rekrytointipäätöksiin. Tukevat esihenkilöitä johtamistehtävissä ja huolehtivat osaamisen kehittämisestä omalla alueellaan. Raportoivat toimialansa henkilöstötilanteesta johtoryhmälle.

Työsuojelupäällikkö

Vastaa työsuojelun koordinoinnista koko organisaatiossa ja toimii yhteistyötoimikunnan esittelijänä työsuojeluasioissa. Huolehtii työturvallisuuden kehittämisestä,

riskinarvioinneista ja työsuojelukoulutuksesta. Tukee esihenkilöitä työhyvinvointi- ja työturvallisuusasioissa. Osallistuu johtoryhmän työhön työsuojelun asiantuntijana.

Esihenkilöt

Vastaavat välittömässä johtosuhteessa olevien työntekijöiden johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Huolehtivat työyhteisön toimivuudesta ja työntekijöiden kehittymisestä. Käyvät kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa ja antavat säännöllistä palautetta työstä. Toteuttavat henkilöstöstrategian tavoitteita omassa yksikössään. Voivat tarvittaessa konsultoida hallintojohtajaa tai työsuojelupäällikköä haastavissa tilanteissa.

Työntekijät

Suorittavat työ- ja virkatehtävänsä riittävällä tarkkuudella ja ammattitaidolla. Sitoutuvat organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä osallistuvat työpaikan kehittämiseen. Osallistuvat koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin sekä jakavat osaamistaan työyhteisössä. Huolehtivat omasta työkyvystään ja toimivat rakentavasti työyhteisössä. Noudattavat työsuojelu- ja työturvallisuusohjeita.

2.2 Johtamiskäytäntöjen kehittäminen

Johtamiskäytäntöjen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka perustuu säännölliseen arviointiin ja palautteen keräämiseen. Panostamme erityisesti esihenkilötyön laatuun, koska se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemuksiin ja sitoutumiseen.

Johtamiskulttuurin perusta

Rantasalmen kunnan johtamiskulttuuri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja yhteiseen tavoitteenasetteluun. Jokainen johtamistaso tietää oman vastuunsa ja toimii määriteltujen valtuuksien puitteissa. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja perusteltua.

Selkeät roolit organisaatiossa

Organisaatiossa on tärkeää, että jokainen ymmärtää oman roolinsa henkilöstöjohtamisessa:

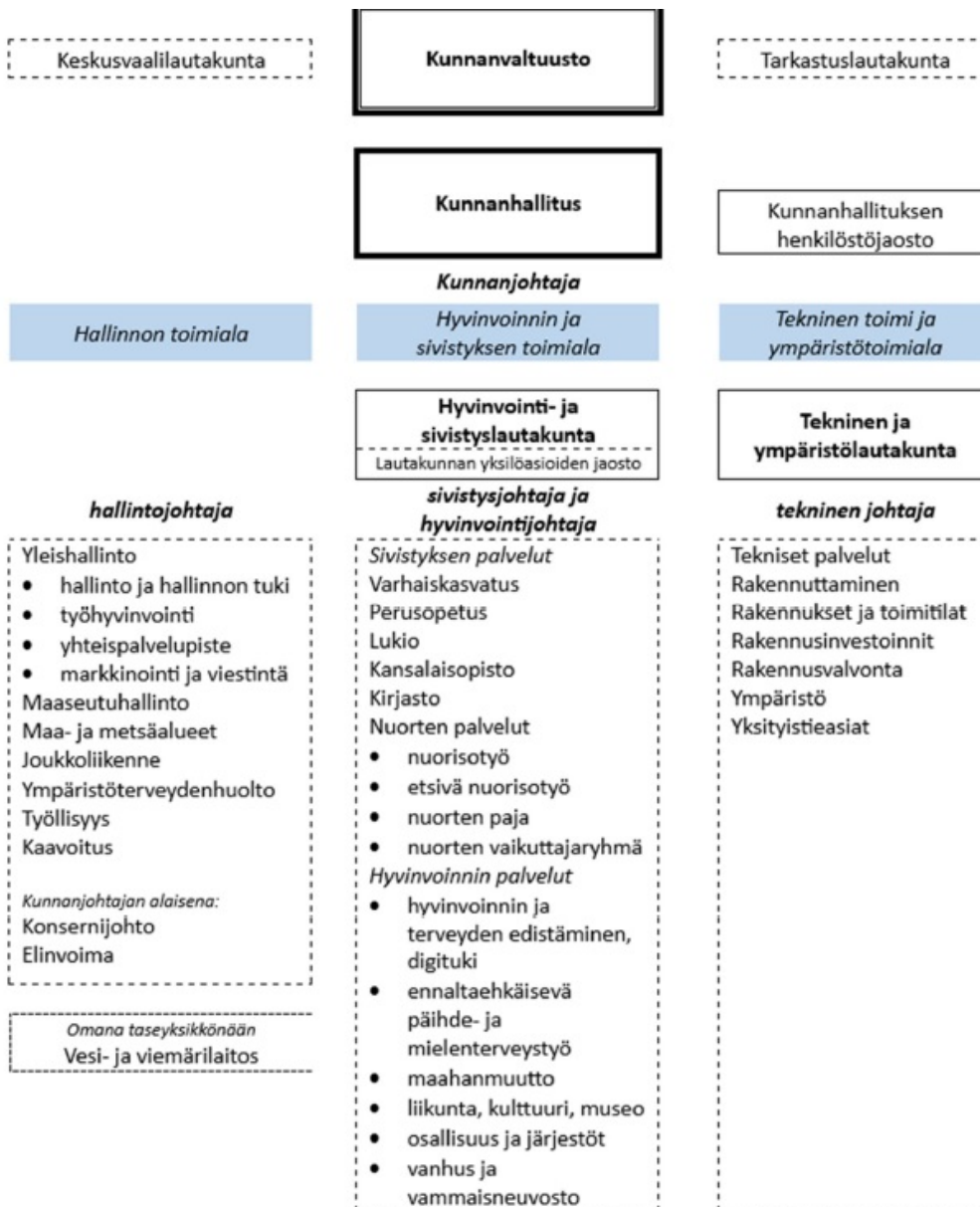
- Poliittinen ohjaus keskittyy strategiaan linjauksiin ja budjetointiin
- Valtuusto linjaa henkilöstöpolitiikan suuret linjat toimielinten kautta
- Hallitus ja henkilöstöjaosto toimii hallintosäännön mukaisissa asioissa toimielimenä.
- Yksittäisellä valtuutetulla ei ole roolia päivittäisessä henkilöstöhallinnossa
- Viranhaltijajohto vastaa päivittäisestä henkilöstöhallinnosta
- Esihenkilöt johtavat omia tiimejään henkilöstöstrategian mukaisesti
- Henkilöstön etuja valvovat luottamusedustajat ja työsuojeluvalluutettu

Tieto kulkee organisaatiossa selkeitä kanavia pitkin. Valtuutetut saavat henkilöstötietoa päätöksentekoa varten (strategiset linjaukset, henkilöstötilinpäätös, budjettipäätökset),

mutta yksittäisten työntekijöiden tiedot ja päivittäinen henkilöstöhallinto kuuluvat viranhaltijaorganisaatiolle.

- Henkilöstöasiat hoituvat virallisia kanavia pitkin
- Epäselvissä tilanteissa otetaan yhteyttä esihenkilöön
- Säännölliset tiedotukset päätösten perusteluista
- Selkeä menettely ongelmatilanteisiin

2.3. Kunnan organisaatio



3. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINTA

3.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne sekä sukupolvenvaihdos

Henkilöstövoimavarojen hallinta perustuu pitkäjänteiseen suunnitteluun ja ennakoivaan toimintaan. Henkilöstörakennetta analysoidaan säännöllisesti ja kehitystarvetta sekä riskiä tunnistetaan. Erityisesti henkilöstön keski-ikä (49 vuotta; 2025) edellyttää systemaattista valmistautumista sukupolven vaihdokseen.

Nykytila-analyysi

Vuoden 2025 alussa organisaation kokonaishenkilömäärä on 110 henkilöä. Vakinaisten työntekijöiden osuus on 80 prosenttia (88 henkilöä), mikä on hyvä taso verrattuna kunta-alan keskiarvoon. Määräaikaista työntekijöitä on 22, joista osa on työllistetty ja osa täyttää tilapäistä tarvetta.

Naisten osuus henkilöstöstä on 79,1 prosenttia, mikä vastaa kunta-alan yleistä tasoa. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2025 on 49 vuotta, mikä on hieman koko kunta-alan keskiarvoa korkeampi. Ikäjakauma painottuu 40–59-vuotiaisiin, jotka muodostavat yhteensä 59 prosenttia henkilöstöstä.

Sukupolvenvaihdoksen haasteet ja mahdollisuudet

Lähipuosien eläköityminen tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia:

Haasteet:

- Hiljaisen tiedon poistuminen organisaatiosta
- Verkostojen ja asiakassuhteiden katkeaminen
- Pienen organisaation haavoittuvuus avainhenkilöiden lähdössä
- Erityisesti hallinnon organisaation ohut rakenne tekee henkilövaihdoksista kriittisiä

Mahdollisuudet:

- Uusien työntekijöiden tuomat näkökulmat
- Digitaalisten taitojen vahvistuminen
- Toimintatapojen uudistaminen ja tehostaminen
- Palvelujen kehittäminen ja uudistaminen

Tavoitteet 2025–2030

Strategiakaudella tavoitteena on hallittu sukupolvenvaihdos, jossa:

- Vakinaisten työntekijöiden osuus nostetaan 85 prosenttiin
- Henkilöstömäärä pidetään 100–110 henkilön välillä
- Ikärakenne tasapainotetaan rekrytoimalla huomioiden kulloinkin vallitsevan organisaation ikärakenteen
- Kriittisimmän tiedon turvaaminen ennen eläköitymisiä
- Kriittisten tehtävien osalta varmistetaan riittävä päällekkäisyys ja varajärjestelyt

Erityishuomiona ohuena organisaationa

Hallinnon ja muiden kriittisten toimintojen ohut rakenne edellyttää erityistoimenpiteitä:

- Avainhenkilöiden tunnistaminen ja riskikartoitus
- Monitaitoisuuden kehittäminen (työntekijät osaavat useampia tehtäviä)
- Sijaisjärjestelmien vahvistaminen
- Kuntien välisen yhteistyön hyödyntäminen (asiantuntijapalvelut, resurssien jakaminen)
- Ulkoistamismahdollisuuksien kartoitus ei-kriittisille tehtäville
- Digitalisaation hyödyntäminen työn tehostamisessa

Ikärakenteen osalta tavoitteena on tasapainottaa jakaumaa rekrytoimalla uusia työntekijöitä erityisesti sellaiseen tehtävään, jossa vanhempi henkilöstö siirtyy eläkkeelle lähivuosina. Samalla hyödynnetään kokeneen työntekijän osaamista mentoroinnissa ja hiljaisen tiedon siirtämisessä.

3.2 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää organisaatioon sopiva, osaava ja motivoitunut työntekijä. Pienenä työnantajana kunta voi tarjota monipuolista työtehtävää ja henkilökohtaista kehittymistä.

Rekrytointistrategia sukupolvenvaihdoissa

Ennakoiva rekrytointisuunnittelu on keskeistä henkilöstön keski-ään huomioon ottaen. Eläköitymisennusteita tehdään säännöllisesti ja kriittinen osaamisalue tunnistetaan, jossa henkilöstövaihdos voi aiheuttaa riskin.

Strategiset rekrytointiperiaatteet:

- Hiljaisen tiedon siirto aloitetaan vähintään 1–2 vuotta ennen eläköitymistä
- Päällekkäisyysajat hyödynnetään maksimaalisen tiedonsiirron varmistamiseksi
- Hakijoiden digitaalinen osaaminen ja uudet näkökulmat arvostetaan
- Monitaitoisuus priorisoidaan erityisesti ohuissa organisaatorakenteissa
- Kuntien välinen yhteistyö hyödynnetään asiantuntijaresurssien jakamisessa

Rekrytointiprosessi on ammattitaitoinen ja tasapuolinen, ja siinä korostuu hakijan osaaminen, motivaatio ja soveltuvuus organisaatioon. Erityistä huomiota kiinnitetään hakijan kykyyn oppia nopeasti ja sopeutua pienen organisaation monipuolisiin tehtäviin. Työnantajana sitoudutaan syrjimättömään ja tasapuoliseen rekrytointiin, jolla varmistutaan ennen kaikkea osaavan ja motivoituneen henkilöstön saamisesta organisaatioon. Rekrytoinnissa on nollatoleranssi syrjivään ja epäasiallisen toimintatapaan.

Monipuolista rekrytointikanavaa hyödynnetään, mukaan lukien kuntarekry.fi-alusta, ammattijärjestöjen kanava ja oppilaitosyhteistyö. Työnantajakuva vahvistamiseen panostetaan paikallisena vastuullisena työnantajana, joka tarjoaa merkityksellistä työtä ja kehittymismahdollisuutta. Paikasta riippumattoman työn mahdollisuuksia hyödynnetään työtehtävien hoitamisessa, mikäli niiden luonne sen mahdollistaa.

Joustavan työajan, paikasta riippumattoman työn ja muun nykyaikaisen työelämäkäytännön avulla pyritään houkuttelemaan hakijaa, jotka arvostavat työn ja muun elämän tasapainoa. Erityisesti digitaalisen palvelun kehittyminen mahdollistaa entistä joustavamman työskentelytavan.

Rekrytointikanavat ja työnantajakuva - Monikanavainen rekrytointistrategia:

Digitaaliset kanavat:

- Kunnan verkkosivut ja kuntarekry.fi sekä kunnan some-kanavat (ensisijainen kanava)
- Työmarkkinatori ja muut julkiset rekrytointisivustot
- LinkedIn ammattilaisverkostossa ja johtotehtävissä

Verkostoituminen ja yhteistyö:

- Oppilaitosyhteistyö: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Itä-Savon ammattiopisto
- Naapurikuntien kanssa yhteiset rekrytointitapahtumat
- Ammattijärjestöjen jäsenlehdet ja kanavat

Paikallinen rekrytointi:

- Mahdolliset kampanjat paluumuuttajille
- Harjoittelijaohjelma rekrytointikanavana
- Kesätyöntekijöiden kautta pitkäaikaiseen rekrytointiin

Työnantajakuvan vahvistaminen:

- Henkilöstötarinat verkkosivuilla: "Miksi valitsin Rantasalmen?"
- Työpaikkailmoituksissa korostetaan: merkityksellinen työ, kehittymismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapaino

Perehdyttämisprosessi

Jokainen uusi työntekijä ansaitsee huolellisen perehdyttämisen, joka helpottaa työhön sopeutumista ja nopeuttaa täysipainoisen työpanoksen saavuttamista.

Perehdyttämisprosessi kestää 3–6 kuukautta riippuen tehtävän vaativuudesta ja työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta.

Perehdyttäminen alkaa jo ennen työhön tuloa, kun uusi työntekijä saa etukäteen materiaalia organisaatiosta, työtehtävistä ja käytännön asioista. Ensimmäisenä työpäivänä järjestetään kattava orientaatio, jossa esitellään organisaatio, työyhteisö ja työympäristö.

Perehdyttämisprosessi sisältää sekä yleisen organisaatiotason perehdyttämisen että tehtäväkohtaisen opastuksen. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään mentori, joka on kokenut saman alan työntekijä ja joka tukee sopeutumisessa ja osaamisen

kehittämisessä. Säännölliset seurantakeskustelut ensimmäisen vuoden aikana varmistavat perehdyttämisen onnistumisen.

4. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Koulutusstrategia ja oppimisen kulttuuri

Osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä organisaation menestymiselle muuttuvassa toimintaympäristössä. Työntekijöiden ammattitaidon ylläpito ja uusien taitojen oppiminen tukevat sekä yksilön että koko organisaation kehittymistä.

Teknologian kehitys muuttaa työtapoja ja vaatii henkilöstöltä jatkuvaa oppimista. Digitaalisten taitojen kehittäminen on osa jokaisen työntekijän osaamisen ylläpitoa. Esihenkilöt tukevat työntekijöitä teknologisen muutoksen omaksumisessa.

Nykytilanteen analyysi

Henkilöstön osallistuminen koulutukseen on vakiintunut hyvälle tasolle, ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ohjaa koulutuspanostusta systemaattisesti.

Kehittämistavoitteet

Strategiakaudella nostetaan koulutuspäivien määrä 2,5 päivään henkilöä kohden vuodessa. Tämä mahdollistaa riittävän panostuksen sekä työtehtävien edellyttämään ammattitaidon ylläpitoon, että uusien taitojen oppimiseen. Koulutus jakautuu lakisääteisiin koulutuksiin, ammattitaidon kehittämiseen ja yleisten työelämätaitojen vahvistamiseen.

Erityisesti johtamistaitojen kehittämiseen panostetaan kaikilla esihenkilötasoilla. Hyvä johtaminen on organisaation menestyksen perusta. Johtamistaitojen kehittäminen sisältää perinteisten johtamistaitojen lisäksi nykyaikaisia työelämän vaatimuksia, kuten paikasta riippumattoman työn johtamista ja monimuotoisten työyhteisöjen johtamista.

Digitaalisten taitojen kehittäminen on toinen keskeinen painopistealue. Digitalisaatio muuttaa työtapoja kaikilla aloilla, ja henkilöstö tarvitsee ajantasaiset taidot teknologian hyödyntämiseen. Järjestetään säännöllistä koulutusta digitaalisten työvälineiden käytöstä, tietoturvasta ja digitaalisten palvelujen kehittämisestä.

Käytetään monipuolisia koulutusmuotoja vastaamaan erilaisiin oppimistyyliihin ja käytännön tarpeisiin. Sisäinen koulutus ja tiedonjako hyödyntävät organisaation osaamista tehokkaasti. Järjestetään säännöllisiä tilaisuuksia, joissa työntekijät jakavat osaamistaan toisilleen.

Ulkopuolisten kouluttajien ja asiantuntijoiden käyttö tuo organisaatioon uusia näkökulmia ja erikoisosaamista. Verkko-oppimisen osuutta lisätään, koska se mahdollistaa joustavan oppimisen työntekijöiden omien aikataulujen mukaan. Työtehtävien kierron ja projektityöskentelyn avulla laajennetaan henkilöstön osaamista käytännönläheisesti.

Oppimisena ja osaamisen kehittämisen keinoina ovat myös verkostoituminen ja yhteistyö muiden kuntien ja toimijoiden kanssa sekä osallistuminen erilaisuus verkostoihin ja

hankkeisiin. Verkostoitumisen yhteistyön tavoitteena on saada hyviä omaan toimintaan muokattavia käytäntöjä sekä jakaa omaa osaamista.

Muutoksen hallinnan tukeminen

Teknologian nopea kehitys ja organisaation uudistuminen voivat aiheuttaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa henkilöstössä. Esihenkilöiden tehtävä on tunnistaa muutosvastarinta varhaisessa vaiheessa ja tukea työntekijöitä muutoksen omaksumisessa. Muutos nähdään mahdollisuutena kehittyä, ei uhkana työpaikalle.

Esihenkilöt saavat koulutusta muutosjohtamisesta ja työntekijöiden tukemisesta. Erityistä huomiota kiinnitetään konkarityöntekijöiden tukemiseen teknologisissa muutoksissa sekä nuorempien työntekijöiden perehdyttämiseen organisaation toimintatapoihin. Avoin vuoropuhelu ja säännöllinen palautteen kerääminen auttavat tunnistamaan muutoksen aiheuttamia haasteita.

4.2 Kehityskeskusteluprosessi ja urasuunnittelu

Kehityskeskustelut ovat henkilöstöjohtamisen keskeinen työkalu, jonka avulla tuetaan jokaisen työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä. Prosessi on systemaattinen ja tavoitteellinen, mutta samalla joustava, keskusteleva ja työntekijälähtöinen.

Kehityskeskustelujen rakenne

Jokainen työntekijä käy vuosittain vähintään yhden kattavan kehityskeskustelun esihenkilönsä kanssa. Keskustelut käydään strukturoidun prosessin mukaisesti, mutta ne ovat samalla henkilökohtaisia ja räätälöityjä kunkin työntekijän tarpeisiin.

Kehityskeskustelussa käydään läpi kulunut työkausi, asetetaan tavoitteita tulevalle kaudelle ja tunnistetaan kehittämistarpeet. Erityistä huomiota kiinnitetään työntekijän motivaatioon, työssäjaksamiseen ja ammatillisiin tavoitteisiin. Keskustelun tulokset dokumentoidaan, ja niiden pohjalta laaditaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

Osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnittelu

Säännöllisen osaamisen kartoituksen avulla tunnistetaan organisaation vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kartoitus tehdään sekä yksilö- että tiimitasolla, ja sen tuloksia hyödynnetään koulutussuunnittelussa ja rekrytoinnissa. Jokaisen työntekijän osalta määritellään nykyiset osaamisalueet, kehittämishalukkuus ja tulevaisuuden tavoitteet.

Kehittämissuunnitelmien laatimisessa huomioidaan sekä organisaation tarpeet että työntekijän omat tavoitteet. Pyritään löytämään synergioita, joissa työntekijän henkilökohtainen kehittyminen tukee samalla organisaation strategisia tavoitteita. Kehittämissuunnitelmat päivitetään vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä.

4.3 Ikäjohtaminen ja eri ikäkausien tukeminen

Ikäjohtamisen merkitys

Henkilöstön ikärakenteen (keski-ikä 49 vuotta) ja eläköitymisennusteiden vuoksi ikäjohtaminen on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa. Jokainen ikäkausi tuo organisaatioon omanlaista osaamista ja näkökulmaa, jotka tulee tunnistaa ja hyödyntää.

Organisaation toimintakyvyn jatkuvuus edellyttää kriittisen osaamisen systemaattista siirtämistä sukupolvenvaihdoksessa. Esihenkilöt varmistavat riittävän päällekkäisyyden ja tiedonsiirron eläköitymistilanteiden yhteydessä.

Eri ikäkausien erityistarpeet:

Nuoret työntekijät (alle 30 v):

- Perehdyttämisen laajentaminen ja mentorointi
- Urasuunnittelun aktiivinen tukeminen
- Monipuolisten työtehtävien tarjoaminen
- Teknologiaosaamisen hyödyntäminen organisaation kehittämisessä

Keski-ikäiset työntekijät (30–55 v):

- Asiantuntijuuden syventäminen ja jakaminen
- Johtamisvalmiuksien kehittäminen
- Työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen
- Osaamisen siirtämisen vastuun ottaminen

Konkarityöntekijät (yli 55 v):

- Hiljaisen tiedon dokumentointi ja siirtäminen
- Työhyvinvoinnin erityistuki ja työkyvyn ylläpito
- Joustava työaikajärjestely ja työn keventäminen tarpeen mukaan
- Eläkkeelle siirtymisen valmennuksen järjestäminen

Ikäjohtamisen työkalut

Esihenkilöille laaditaan ikäjohtamisen aputaulukko, joka sisältää konkreettisia ohjeita eri ikäryhmien johtamiseen. Taulukko auttaa tunnistamaan kunkin ikäkauden vahvuudet, motivaatiotekijät ja kehittämistarpeet.

Eläkkeelle siirtymisen tukeminen

Työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua eläke-aikaan valmistavaan valmennukseen viimeisten työvuosien aikana. Valmennus sisältää:

- Elämänmuutokseen valmistautumisen prosessin
- Vertaistuen verkostojen luomisen
- Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemisen
- Elämänsuunnittelun ja siirtymävaiheen hallinnan

- Merkityksellisyys ja arvostuksen kokemuksen vahvistamisen eläkkeelle siirtymisen jälkeen

Valmennus toteutetaan yhteisöllisten online-valmennusten, vertaiskeskustelujen ja asiantuntijatietoiskujen avulla. Tavoitteena on, että eläkkeelle siirtyminen koetaan luontevana siirtymänä uuteen elämänvaiheeseen, ei työelämän loppumisena.

5. TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS

5.1 Strategiset lähtökohdat

Rantasalmen kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö perustuu voimassa olevaan yhdenvertaisuussuunnitelmaan, joka sisältää kattavan nykytila-analyysin, tavoitteet ja toimenpiteet. Henkilöstöstrategian rooli on varmistaa, että yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteet toteutuvat osana normaalia henkilöstöjohtamista.

Yhdenvertaisuussuunnitelman keskeiset havainnot:

- Nykytilanne on pääsääntöisesti hyvä tai erittäin hyvä
- Henkilöstökysely 2024: 36 vastaajaa 115 henkilöstä
- Tulevaisuuden varautumistarpeet tunnistettu

5.2 Käytännön toteutus henkilöstöprosesseissa

Rekrytointi

- **Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkistuslistat** käyttöön kaikessa rekrytoinnissa
- Sukupuolineutraali kieli työpaikkailmoituksissa
- Hakijoiden ansiovertailun objektiivisuuden varmistaminen

Osaamisen kehittäminen

- **Koulutuspäivien tasapuolisempi jakautuminen** (nykytilanne 2025: naiset 1,81 pv/v, miehet 0,96 pv/v)
- Tavoite nostaa koulutuspäivät 2,5 päivään/henkilö → huomioidaan sukupuolten tasainen jakautuminen

Palkkaus

- **Vuosittainen palkkakartoitus** yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti yhteistoimintaryhmässä
- Tasopalkkauudistuksen (1.8.2025) yhteydessä läpinäkyvyyden lisääminen
- Palkkaerojen systemaattinen seuranta

5.3. Työyhteisökäytös ja epäasiallinen kohtelu

Periaatteet

- Organisaatio edellyttää ammattimaista ja kunnioittavaa käytöstä jokaiselta työntekijältä. Epäasiallinen kohtelu tai häirintä ei ole missään olosuhteissa hyväksyttävää.

Vaadittava käytös

Ammatillinen toiminta

- Kunnioitetaan jokaista työntekijää riippumatta asemasta tai taustasta
- Kommunikoidaan selkeästi ja rakentavasti
- Käsitellään konfliktit asiallisesti ja ratkaisuhakuisesti
- Noudatetaan sovittua toimintatapaa ja aikataulua

Yhteistyö ja vuorovaikutus

- Jaetaan tieto ja osaaminen avoimesti
- Tuetaan kollegaa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa
- Annetaan ja vastaanotetaan palautetta ammatillisesti
- Osallistutaan aktiivisesti tiimityöhön
- Jokainen vastaa omasta käytöksestään ja sen vaikutuksista työyhteisöön
- Puututaan epäasianmukaiseen käytökseen välittömästi
- Ilmoitetaan havaituista epäkohdista esihenkilölle tai HR:lle

Epäasiallinen kohtelu ja häirintä

Kaikki epäasiallinen kohtelu, häirintä ja syrjintä on kielletty. Tarkempi määritelmä, menettelytapa ja seuraus on kuvattu organisaation erillisessä "Epäasiallisen kohtelun ja häirinnän ehkäisy ja käsittely" -ohjeistuksessa, joka on jokaisen työntekijän tiedossa ja noudatettava.

Seuraamukset

- Hyvän työyhteisökäytöksen laiminlyönti tai epäasiallinen kohtelu johtaa kurinpidolliseen toimenpiteeseen erillisen ohjeistuksen mukaisesti.
- Ammattimaisella käytöksellä varmistetaan turvallinen ja tehokas työympäristö jokaiselle.

6. TYÖHYVINVOINTI JA -TERVEYS

6.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, joka vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Panostetaan työhyvinvointiin systemaattisesti ja pitkäjänteisesti tietäen sen olevan sekä inhimillisesti että taloudellisesti järkevää.

Fyysinen työhyvinvointi

Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys ovat perusedellytyksiä hyvälle työhyvinvoinnille. Huolehditaan säännöllisistä työympäristökartoituksista, ergonomiasta ja työvälineiden asianmukaisuudesta. Panostetaan erityisesti työpisteen järjestelyihin ja työn fyysisen kuormittavuuden arviointiin.

Kannustetaan henkilöstöä liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin tarjoamalla liikunta- ja kulttuurietuuden. TYKY-toiminta on monipuolista ja huomioi erilaisia harrastuksia ja kiinnostuksen kohteita. Järjestetään säännöllisesti yhteistä liikunta- ja virkistystoimintaa, joka samalla vahvistaa työyhteisön sisäistä yhteenkuuluvuutta.

Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat merkittävästi psyykkiseen hyvinvointiin. Panostetaan avoimeen ja luottamukselliseen kommunikaatioon, jossa ongelmat voidaan ottaa puheeksi rakentavasti. Esihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä.

Tuetaan työn ja perheen yhteensovittamista joustavilla työaikajärjestelyillä ja paikasta riippumattomalla työllä siellä, missä se on mahdollista. Ymmärretään, että työntekijöillä on myös muuta elämää työn ulkopuolella, ja pyritään järjestämään työt siten, että kokonaisu-elämän tasapaino säilyy.

6.2 Sairauspoissaolojen hallinta ja työkyvyn tukeminen

Sairauspoissaolojen määrä on merkittävä työhyvinvoinnin mittari. Rantasalmi on saavuttanut erinomaisen tuloksen sairauspoissaolojen hallinnassa, mikä on selvästi alle kunta-alan keskiarvon ja osoittaa työhyvinvointityön vaikuttavuutta.

Varhaisen välittämisen malli

Noudatetaan systemaattisesti varhaisen välittämisen mallia, jossa puututaan poissaoloihin ja työkyvyn haasteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilöt käyvät säännöllisesti keskustelua työntekijöiden kanssa työkyvystä ja jaksamisesta. Tavoitteena on tunnistaa haaste ennen kuin ne johtavat pitkiin sairauspoissaoloihin.

Noudatetaan lakisääteistä 30–60–90-sääntöä systemaattisesti: ilmoitetaan työterveyshuoltoon poissaoloista 30 päivän kohdalla, hankitaan Kela-korvaus 60 päivän kohdalla ja varmistetaan lääkärinlausunto 90 päivän kohdalla. Tämä prosessi varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa tuen ja hoidon ajoissa.

Työterveyshuolto osallistuu aktiivisesti työpaikan terveellisyys- ja turvallisuuden edistämiseen sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Työnantaja tarjoaa kalenterivuositista liikunta- ja kulttuurietua sekä työnantaja panostaa monipuoliseen työliikuntaan ja sen mahdollisuuksiin mm. mikropalautumisen ja liikunnan tukemisella.

Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan systemaattisesti ulkopuolisella henkilöstökyselyllä, joka toteutetaan joka toinen vuosi. Kyselyn työhyvinvointi-indeksit tarjoavat objektiivisen

mittarin varhaisen välittämisen mallin vaikuttavuudelle ja ohjaavat työhyvinvointitoimenpiteiden kohdentamista.

Työterveyshuollon kehittäminen

Työterveyshuolto tuottaa Pihlajalinna Oy kokonaisuudessaan. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma laaditaan vuosittain yhteistyössä palveluntuottajan kanssa ja sisältää:

- Terveellinen ja turvallinen työpaikka
- Työn terveysriskien hallinnan
- Työkykyjohtamista tukevan palvelun

Panostamme erityisesti ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, joka on sekä inhimillisesti että taloudellisesti tehokkainta. Säännölliset terveystarkastus, rokotus ja neuvonta auttavat ylläpitämään henkilöstön työkykyä.

Erityisesti seurataan:

- Työperäisen sairauden ja tapaturman ennaltaehkäisy
- Työympäristö, työvälaineet ja työpaikan prosessit edistävät työn sujuvaa tekemistä ja ehkäisevät haitallista fyysistä kuormitusta
- Kuormitustekijöiden vaikutus työntekijöiden työkykyyn ja terveyteen
- Ensiaputaidon ja ensiapuvalmiuden ylläpito työpaikalla

6.3 Työturvallisuus ja työsuojelu

Työturvallisuuden varmistaminen

Työsuojelutoiminta on järjestetty yhteistyötoimikunnan kautta, joka toimii samalla työsuojelutoimikuntana.

Keskeiset työturvallisuuden osa-alueet:

- Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys
- Työn kuormittavuuden arviointi ja hallinta
- Tapaturmien ennaltaehkäisy ja työturvallisuuskoulutus
- Työvälaineiden ja suojavälaineiden asianmukainen käyttö
- Työpaikkaselvitysten ja riskinarviointien säännöllinen toteutus

Erityistä huomiota kiinnitetään näyttöpäätetyön ergonomiaan, fyysisen kuormituksen hallintaan ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin.

Työkykyä ylläpitävä toiminta

TYKY-toiminta on vakiintunut monipuoliseksi ja henkilöstön hyvinvointia tukevaksi.

Työnantaja tukee omaehtoista kouluttautumista, joka yhdistää ammatillisen kehittymisen ja henkilökohtaisen kasvun. TYKY-toiminnan suunnittelussa kuunnellaan henkilöstön toivetta ja järjestetään monipuolista toimintaa eri kiinnostuksen kohteen mukaan.

Työkykyjohtamisen periaatteet:

- Työkykyjohtamisen merkitys organisaation toimintakyvylle tunnustetaan ja sitä toteutetaan monipuolisesti ja tavoitteellisesti työpaikan ja työterveyshuollon aktiivisella yhteistyöllä
- Sujuva yhteistyö edistää työpaikan tavoitteellista toimintaa, työhyvinvointia ja työntekijöiden viihtyisyyttä työssä
- Työntekijöiden terveydentilan kannalta todettuja altistumisia ja kuormitustekijöitä seurataan ja niihin puututaan ennakoivasti

Sairauspoissaolojen käytäntö

Sairauspoissaolojen ilmoittaminen tapahtuu organisaation määrittämin käytännöin:

Poissaolon pituus	Ilmoitusmenettely
1–7 päivää	Omailmoitus esihenkilön luvalla
1–3 päivää (jos käytössä)	Hoitajapalvelu
1–7 päivää	Työterveyshoitaja, fysioterapeutti
1–7 päivää	Tuki- ja liikuntaelinvaivoissa (vain vo:lta)
1–7 päivää	Chat-lääkäri, etävastaanotot
Tilapäiset työjärjestelyt	Esihenkilön kanssa sovittava
Korvaava työ	Lääkärin arvion mukaan, työnantaja ratkaisee

Työntekijän ohjaamisessa työterveystiimille pyritään toimintaan viimeistään 8 sairauspoissaolopäivän kohdalla, mikäli kyseessä työkykyhaaste, ohjataan omalle työterveyslääkärille/tiimille.

Erityistä huomiota kiinnitetään ulkopuolisten sairauslomien kirjaamiseen ja maksusitoumuskäytäntöihin.

7. YHTEISTOIMINTA JA OSALLISTAMINEN

Yhteistoiminta henkilöstön edustajien kanssa on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Yhteistoiminta toteutetaan sekä virallisina yhteistoimintaryhmän kokouksina että säännöllisinä epävirallisina tapaamisina, jotka mahdollistavat ennakoivan asioiden käsittelyn.

7.1 Yhteistyötoimikunta ja luottamusedustajatoiminta

Yhteistoimintaryhmän toiminta

Yhteistyötoimikunta, joka toimii samalla työsuojelutoimikuntana, kokoontuu 4–7 kertaa vuodessa käsittelemään yhteistoimintalain mukaisia asioita sekä muita virallisesti yhteistoiminnassa käsiteltäviä kysymyksiä. Toimikunnassa on jäsenenä yksi työsuojeluvaltuutettu, valitut pääluottamusedustajat ja valitut työnantajan edustajat. Esittelijöinä toimivat työsuojeluasioissa työsuojelupäällikkö ja henkilöstöasioissa hallintojohtaja. Puheenjohtajuus vuorottelee vuorovuosin työnantajan ja työntekijöiden edustajien välillä.

Ennakoiva yhteistoiminta

Hallintojohtaja ja pääluottamusedustajat tapaavat säännöllisesti noin 1–1,5 kuukauden välein ennakoivien keskustelujen merkeissä. Näissä tapaamisissa käydään läpi tulevia yhteistoiminta-asioita, luottamusedustajien kanssa käytäviä neuvotteluja sekä muita ajankohtaisia henkilöstöasioita. Ennakoiva yhteistoiminta mahdollistaa asioiden syvällisemmän valmistelun ja auttaa tunnistamaan mahdolliset haasteet hyvissä ajoin.

Käsiteltävät asiat

Toimikunnan käsittelemät asiat kattavat laajan kirjon henkilöstöasioita:

- Yhteistoimintalain mukaiset asiat (organisaatiomuutokset, irtisanomiset, lomautukset)
- Henkilöstöpolitiikan linjaukset ja käytännöt
- Työaikajärjestelyt ja paikasta riippumaton työ
- Henkilöstöedut ja -palvelut
- Työsuojelu- ja työturvallisuusasiat
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman seuranta
- Henkilöstötilinpäätöksen käsittely

Rakentava yhteistyö

Yhteistoiminnan tavoitteena on luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa henkilöstön ääni tulee kuuluviin työpaikan kehittämisessä. Säännölliset tapaamiset mahdollistavat ajankohtaisten asioiden käsittelyn riittävän ajoissa ja vähentävät konfliktien riskiä. Toimikunnan kautta henkilöstöllä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa työpaikkansa kehittämiseen ja henkilöstöpolitiikan muotoutumiseen.

7.2 Luottamusedustajatoiminta ja ammattijärjestöyhteistyö

Luottamusedustajatoiminta on tärkeä osa organisaation toimivuutta.

Pääluottamusedustajat edustavat kolmea ammattijärjestöä: OAJ/JUKO, JYTY ja JHL. KT-yhteyshenkilönä ja henkilöstöjaoston esittelijänä toimii hallintojohtaja.

Rakentavan yhteistyön varmistaminen

- Säännölliset tapaamiset pääluottamusedustajien kanssa
- Koulutus työehtosopimuksista ja henkilöstölainsäädännöstä
- Konfliktien ennaltaehkäisy ja ratkaisumallien kehittäminen
- Ammattijärjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö henkilöstöasioissa

Luottamusedustajien rooli

Luottamusedustajat valvovat jäsentensä etuja työehtosopimuksen mukaisesti ja osallistuvat aktiivisesti yhteistoimintaan. He toimivat linkkinä henkilöstön ja työnantajan välillä tuoden esiin kentän näkemyksiä henkilöstöpolitiikan kehittämiseen.

8. PALKITSEMINEN JA HENKILÖSTÖEDUT

8.1 Palkkausjärjestelmä ja tasopalkkauudistus

Oikeudenmukaisen palkkauksen varmistaminen:

Työn vaativuuden arvioinnin (TVA) säännöllinen päivittäminen jatkuu myös KVTES:n ja OVTES/G:n uuden tasopalkkajärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tasopalkkajärjestelmä tuli valtakunnallisesti voimaan 1.2.2025, ja Rantasalmen kunnassa se on otettu käyttöön 1.8.2025 alkaen. Järjestelmä selkeyttää palkkauksen perusteita ja parantaa läpinäkyvyyttä.

Paikallinen toimeenpano on toteutettu yhteistyössä luottamusedustajien kanssa. Tasa-arvon toteutumista seurataan palkkauksessa systemaattisesti yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti.

Tasopalkkajärjestelmä tarjoaa paremman kehyksen palkkauksen kehittämiseksi ja vertailulle muiden organisaatioiden kanssa.

Kertapalkkioita maksetaan viranhaltijoiden kokouspalkkioina vuosittain hyväksytyn palkkiosäännön mukaisesti.

TVA-prosessi on vakiintunut osaksi palkkauksen kehittämistä ja antaa suuntaviivat järjestelyvarojen jakamiseen sekä muihin palkan tarkistuksiin ottaen huomioon talouden realiteetit.

8.2 Henkilöstöedut ja aineeton palkitseminen

Rantasalmen kunnassa henkilöstöllä on käytössä kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointietu.

Liukuvan työajan ohjetta ja paikasta riippumattoman työn ohjetta sekä omailmoituspoissaolokäytäntöä on tarkistettu.

Kunnassa on henkilöstön palkitsemis- ja muistamisohje, mikä sisältää pikapalkitsemisesta aina huomattavien ansioiden huomiointiin.

9. VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU

9.1 Sisäinen viestintä

Avoin ja säännöllinen viestintä tukee henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia. Viestintä on kaksisuuntaista: johto tiedottaa päätöksistä ja henkilöstön palaute otetaan huomioon kehittämisessä.

Viestintäkanavat ja vastuut:

- Johtoryhmä → esihenkilöt: Kuukausittaiset johtoryhmän tiedotteet esihenkilöille
- Esihenkilöt → työntekijät: Osasto-/tiimitapaamiset vähintään kerran kuukaudessa
- Intranet: Ajankohtaiset asiat, käytännön ohjeet ja henkilöstöuutiset

- Henkilöstökokoukset: säännölliset kokoukset tai vapaamuotoiset kokoontumiset ja tarvittaessa koko henkilöstön kokoukset
- Sähköposti: Kiireelliset tiedotteet ja päätökset

Viestinnän sisältö:

- Strategisten päätösten perustelut ja vaikutukset henkilöstöön
- Taloudellinen tilanne ja sen heijastuminen työhön
- Organisaatiomuutokset ja kehittämishankkeet
- Henkilöstöpäätökset (rekrytoinnit, organisointi)

9.2 Palautekulttuuri ja osallistaminen

Palautteen kerääminen:

- Määritellyt henkilöstökyselyt tyytyväisyydestä ja kehittämistarpeista
- Kehityskeskusteluissa kerätty palaute kootaan yhteen johtoryhmässä
- "Avoimen oven" politiikka: työntekijät voivat ottaa yhteyttä suoraan johtoon

Osallistaminen päätöksentekoon:

- Vuorotteleva luottamusedustaja johtoryhmän kokouksissa
- Henkilöstön edustajat mukana kehittämissryhmissä
- Työryhmät suurissa muutoshankkeissa (esim. digitalisaatio)
- Idealaatikko ja henkilöstön kehittämis ehdotukset käsitellään johtoryhmässä

Kriisiviestintä:

- Ennalta määritellyt viestintävastuut äkillisissä tilanteissa
- Nopea tiedottaminen henkilöstölle organisaatiota koskevista merkittävistä muutoksista

Henkilöstökysely strategisena työkaluna

Rantasalmi käyttää ulkopuolista henkilöstökyselyä joka toinen vuosi (2025, 2027, 2029) henkilöstöstrategian toteutumisen seurantaan. Kysely mahdollistaa systemaattisen vertailun muihin samankokoisiin kuntiin ja tarjoaa kansallisesti vertailukelpoista dataa henkilöstön hyvinvoinnista. Kyselyn tuloksia hyödynnetään strategisesti:

- Benchmarking: Rantasalmen tuloksia verrataan systemaattisesti vastaavan kokoisten kuntien tuloksiin
- Kehittämiskohteiden tunnistaminen: Heikoimmat osa-alueet priorisoidaan seuraavan kahden vuoden toimenpiteissä
- Johtamisen kehittäminen: Johtamisarviointien perusteella suunnitellaan esihenkilökoulutukset
- Toimenpidesuunnitelma: Jokaisen kyselyn jälkeen laaditaan konkreettinen 2-vuoden kehittämissuunnitelma

- Kyselyn tulokset käsitellään avoimesti yhteistoimintaryhmässä ja henkilöstökokouksissa. Tavoitteena on olla kunta-alan parhaimmistossa työntekijöiden kokemasta johtamisen laadusta ja kokonaistyytyväisyydestä.

10. Henkilöstöstrategian keskeiset mittarit

Henkilöstöstrategian onnistunut toteutus edellyttää järjestelmällistä seuranta- ja arviointia. Seuranta perustuu neljään keskeiseen mittariin, jotka kuvaavat henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä, taloudellista vastuullisuutta ja organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Keskeiset mittarit on määritelty selkeiden tavoitemittareiden mukaisesti: ne ovat tarkkoja, mitattavissa olevia, saavutettavissa olevia, relevantteja ja aikasidottuja.

10.1. Määritellyt mittarit ja tavoitteet

Mittari	Tarkka määritelmä	Miten mitataan	Realistinen tavoite	Miksi tärkeä	Milloin seurataan
Sairauspoissaolopäivät per henkilö	Kaikkien terveysperusteisten poissaolojen kokonaismäärä jaettuna vakituisten työntekijöiden määrällä	Mitataan kuukausittain palkkajärjestelmän tietojen perusteella, ilmoitetaan päivissä per henkilö per vuosi	Lähtötaso 8,74 päivää (2024), tavoite pitää alle 10 päivässä ja pyrkiä alle 8 päivään strategiakauden loppuun mennessä	Sairauspoissaolot ovat keskeinen työhyvinvoinnin mittari ja vaikuttavat suoraan palvelujen tuotantoon sekä kustannukseen	Seurataan kuukausittain, raportoidaan vuosittain, vuositavoite arvioitava joulukuussa
Henkilöstökyselyn tulokset	Työtyytyväisyyden kokonaisindeksi, johtamisen arviointi ja työhyvinvoinnin osa-alueet henkilöstökyselyssä	Toteutetaan joka toinen vuosi, vastausprosentti vähintään 70 %, raportoidaan keskiarvoina ja vertaillaan kunta-alan keskiarvoihin	Tavoite: Kokonaistyytyväisyys yli kunta-alan keskiarvon, johtamisen arviointi top 25 %:iin kunta-alalla	Henkilöstötutkimus mahdollistaa vertailun muihin kuntiin ja systemaattisen kehittämisen näyttöön perustuvilla tuloksilla	Kysely toteutetaan joka toinen vuosi syksyllä (2025, 2027, 2029), tulokset raportoidaan vuoden lopussa
Henkilöstökulut vs. budjetti	Toteutuneet henkilöstökulut jaettuna budjetoiduilla	Mitataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä	Tavoite: 95-105 % (budjetin sisällä ± 5 %), toimenpideraja	Mittaa budjettisuunnitelun onnistumista ja taloudellista	Seurataan vuosittain tilinpäätöksen valmistuttua, raportointi

Mittari	Tarkka määritelmä	Miten mitataan	Realistinen tavoite	Miksi tärkeä	Milloin seurataan
	henkilöstökuluilla $a \times 100 \%$	budjettiseurannan perusteella	alle 90 % tai yli 110 %	kurinalaisuutta, tukee poliittista päätöksentekoa	talousarviokeskustelujen yhteydessä
Hakijoiden määrä per avoin paikka	Kaikkien hakijoiden kokonaismäärä jaettuna ilmoitettujen virkojen/toimien määrällä kalenterivuoden aikana	Mitataan vuosittain rekrytointidokumentaation perusteella, sisältää kaikki haetut paikat riippumatta täyttymisestä	Tavoite: Vähintään 5 hakijaa per avoin paikka, hälytysraja alle 3 hakijaa per paikka	Mittaa organisaation houkuttelevuutta työnantajana ja ennakoitavien rekrytointivaikauksia	Seurataan vuosittain, raportointi henkilöstötilinpäätöksessä, toimenpidesuunnitelma jos alle tavoitteen

Mittariston käyttöönotto ja seuranta

Seurantakäytäntö

Mittariston käyttöönotto aloitetaan strategian hyväksymisen yhteydessä. Jokaista mittaria varten määritellään vastuuhenkilö, joka vastaa tiedonkeruusta ja raportoinnista. Mittareiden tulokset kootaan yhteen ja raportoidaan johtoryhmälle systemaattisesti.

Raportointijärjestelmä

- **Kuukausittainen seuranta:** Sairauspoissaolojen seuranta osana normaalia henkilöstöhallintoa
- **Vuosittainen raportointi:** Kunnanhallituksen henkilöstöjaosto saa vuosittain kooste keskeisistä mittareista ja niiden kehityksestä
- **Vuosittainen kokonaisarviointi:** Henkilöstötilinpäätöksessä raportoidaan kaikkien mittarien vuositulos ja strategian toteutuminen
- **Strategian päivittäminen:** Mittarien tuloksia hyödynnetään strategian vuosittaisessa päivittämisessä ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa

10.2. Mittariseuranta: vastuut, tiedonlähteet ja toimenpiderajat

Mittari	Vastuuhenkilö	Tiedonlähde	Raportointi	Toimenpiderajat
Sairauspoissaolopäivät per henkilö	Esihenkilöt	HR-järjestelmä	Vuosittain henkilöstöjaostolle	Alle 8 pv = erinomainen / 8-10 pv = tavoite / 10-12 pv = seuranta / Yli 12 pv = toimenpiteet

Mittari	Vastuuhenkilö	Tiedonlähde	Raportointi	Toimenpiderajat
Henkilöstötutkimuksen tulokset	Hallintojohtaja	Henkilöstökysely	Joka toinen vuosi henkilöstöjaostolle ja yhteistoimintaryhmälle	Yli keskiarvon = tavoite Keskiarvossa = seuranta Alle keskiarvon = 2 v toimenpidesuunnitelma
Henkilöstökulut vs. budjetti	Hallintosihteeri	Taloushallintojärjestelmä	Vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä	95-105 % = erinomainen 90-95 % tai 105-110 % = selvitys Alle 90 % tai yli 110 % = toimenpiteet
Hakijat per avoin paikka	HR- ja taloussihteeri	Kuntarekry.fi	Vuosittain henkilöstötilinpäätöksessä	8+ hakijaa = erinomainen 5-8 = hyvä / 3-5 = kehittäminen Alle 3 = toimenpiteet

11. HENKILÖSTÖRISKIENHALLINTA

11.1 Tunnistettut riskit

Sukupolvenvaihdon riskit:

- Eläköitymisaalto (keski-ikä 49 vuotta) keskittyy lähivuosiin
- Hiljaisen tiedon poistuminen organisaatiosta hallitsemattomasti
- Avainhenkilöiden samanaikainen poistuminen
- Rekrytointivaikeudet erityisosaamisalueilla ja hallinnollisissa tehtävissä

Organisaatoriskit:

- Hallinnon organisaation kriittinen ohut rakenne
- Pienen organisaation haavoittuvuus avainhenkilöiden suhteen
- Sijaistamisen vaikeus erikoistehtävissä
- Kuntien välisen yhteistyön riippuvuudet

Johtamisriskit:

- Epäselvät vastuujaot sukupolvenvaihdoksessa
- Viestinnän puutteet muutostilanteissa
- Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolien sekoittuminen

11.2 Riskien hallintakeinot

Ennakoiva henkilöstösuunnittelu:

- 3–5 vuoden eläköitymisennusteet päivitetään vuosittain
- Kriittisten tehtävien kartoitus ja varajärjestelmien suunnittelu
- Hiljaisen tiedon dokumentointi- ja siirtoprosessit

Organisaation vahvistaminen:

- Monitaitoisuuden kehittäminen kaikilla tasoilla
- Kuntien välisen yhteistyön syventäminen asiantuntijatehtävissä
- Digitalisaation hyödyntäminen työn tehostamisessa
- Ulkoistamismahdollisuuksien kartoitus ei-kriittisille toiminnoille

Kriisivalmiuden parantaminen:

- Varahenkilöjärjestelmien kehittäminen
- Kriisitilanteiden toimintamallit
- Nopeat rekrytointiprosessit määrääkäksi tarpeisiin

12. TOIMEENPANO JA AIKATAULU

Vuosipriorisoinnin taulukko 2025–2029

Vuosi	Teema	Toimenpiteet	Mittarit
2025	Työhyvinvoinnin käytännön toimet käyntiin	– Työliikunnan pilotointi – Osallistujien seuranta kehittämisen tueksi – Mentorointimalli ja sukupolvenvaihdon tiedonsiirtokäytännöt	• Sairauspoissaolot • henkilöstökysely • Henkilöstökulut
2026	Työyhteisöilma ja työnantajakuva	– Työhyvinvointisuunnitelma (2026–2027) – ”Hyvän mielen työpaikka” -toimintamalli – Työnantajamielikuvan suunnittelu: brändielementit, tarinat, verkkosisältö	• Sairauspoissaolot • Henkilöstökulut • Hakijamäärä
2027	Vetovoiman vahvistaminen käytännössä	– Työnantajakuvan visuaalinen ja sanallinen toteutus – Henkilöstötarinat julki – Oppilaitosyhteistyön ja kesärekrytointien kehittäminen	• Sairauspoissaolot • Henkilöstökysely • Henkilöstökulut • Some-/verkkonäkyvyyden seuranta
2028	Vuorovaikutus, työyhteisötaidot ja palkitseminen	– Esihenkilövalmennus: palaute, ikäjohtaminen – Työyhteisötaitojen työpajat – Työhyvinvointisuunnitelman päivitys – Palkitsemisen ja henkilöstöetujen näkyväksi tekeminen	• Sairauspoissaolot • Kehityskeskustelukattavuus • Henkilöstökulut
2029	Strategian tulosten arviointi ja jatkovalmistelu	– Mittaritulosten arviointi ja analyysi – Henkilöstön osallistaminen uuden strategian valmisteluun – Riskikartoitus ja jatkuvan kehittämisen mallin juurrutus	• Sairauspoissaolot • henkilöstökysely • Kehityskeskustelukattavuus • Henkilöstökulut

13. RESURSOINTI

- Vuosittaiset talousarviomäärärahat
- Henkilöstöasioiden koordinoinnin vahvistaminen
- Esihenkilökoulutuksen priorisointi
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen

YHTEENVETO

Tämä henkilöstöstrategia muodostaa kokonaisvaltaisen kehyksen Rantasalmen kunnan henkilöstöjohtamiselle. Strategian ytimessä on selkeä johtamishierarkia ja roolien määrittely, mikä luo perustan kaikelle muulle henkilöstötyölle.

Strategian onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista, säännöllistä seuranta ja avointa kommunikaatiota kaikkien osapuolten kanssa. Pienessä organisaatiossa jokainen työntekijä on tärkeä, ja henkilöstön hyvinvointi heijastuu suoraan palvelujen laatuun ja kunnan menestymiseen.

Sukupolvenvaihdos on strategiakauden suurin haaste, mutta samalla merkittävä mahdollisuus organisaation uudistamiseen. Huolellisella suunnittelulla ja ennakoivilla toimenpiteillä varmistetaan, että hiljainen tieto siirtyy ja uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta energiaa ja osaamista.

Henkilöstöstrategia on elävä asiakirja, jota päivitetään säännöllisesti vastaamaan muuttuvia tarpeita ja olosuhteita. Sen toteutumista seurataan systemaattisesti mittareiden avulla, ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

LIITTEET:

- Ikäjohtamisen aputaulukko
- Toimintasuunnitelmat vuosittain

	Työelämään tulija	Oman osaamisen ja uran rakentaja	Uran rakentaja asiantuntijuuden syventäjä	Ammatillinen osaaja ja puurtaja	Uran huipulla	Konkari/eläköityvä
	-25 v	26–35 v.	36–45 v.	46–55 v.	56–65 v	66 v-
Perhesuhteet (tyypilliset)	<i>Seurustelusuhteet ja kaverit</i>	<i>Lapsiperhearki/ruuhkavuodet</i>	<i>Lapsiperhearki/ruuhkavuodet</i> <i>Päivittäinen työskentely ajoittain haastavaa</i>	<i>Omat lapset muuttaneet pois kotoa, aikaa paneutua työskentelyyn Ikääntyvät vanhemmat</i>	<i>Omat lapset muuttaneet pois kotoa, aikaa paneutua työskentelyyn Ikääntyvät vanhemmat</i>	<i>Omat lapset muuttaneet pois kotoa, aikaa paneutua työskentelyyn Ikääntyvät vanhemmat</i>
Työsuoritus	Päivittäinen työskentely ajoittain haastavaa	Päivittäinen työskentely ajoittain haastavaa	Päivittäinen työskentely ajoittain haastavaa	Työskentely rauha	Työskentely rauha	Työskentely rauha
Uravaihe Motivaatiotekijät työnteolle	Valmistuminen opiskelujen päättymisen	Työnhaku, mahdollisesti määräaikaisia ja lyhyitä työsuhteita. Työhausta ei välttämättä kokemusta.	Osaaminen kehittynyttä, suunta uralla hahmottunut.	Osaaminen ja työsuoritus on tasalaatuisia ja eteenpäin menevää		
Työkyky	Haluako sitoutua yhteen työnantajaan? Onko työn motivaatiotekijät olemassa? Työn motivaatiotekijät ovat erilaisia kuin vanhemmilla sukupolvilla.	Oman perusosaamisen turvallinen ja tuettu kasvattaminen.	Työelämän turvallisuus ja jatkuvuus	Työelämän turvallisuus ja jatkuvuus	Työ sosiaalisena ympäristönä. Työn kokemuksen merkityksellisyys.	Katse eläköitymisessä. Työn kokemuksen merkityksellisyys.
Riskit	Omaa työkykyä ei välttämättä ajatella vielä. Fysiikka on hyvässä kunnossa sekä oppii uusia asioita helposti. Haasteena on, että on työelämässä kokematon ja omien rajojen tuntemus voi olla hahmottumatta.	Omaa työkykyä ei välttämättä ajatella vielä. Fysiikka on hyvässä kunnossa sekä oppii uusia asioita helposti. Haasteena on, että on työelämässä kokematon ja omien rajojen tuntemus on kehittymässä.	Työntekijä tunnistaa oman työkyvyn merkityksen ja oppinut tekemään asioita tehokkaammin. Tekeekö toimenpiteitä työkyvyn ylläpitämiseksi?	Työntekijä tunnistaa oman työkyvyn merkityksen Tekeekö toimenpiteitä sen ylläpitämiseksi? Työelämän rasituksesta alkaa hidastua	Hankittu kokemus "suoja" työntekijää stressiltä ja uupumuksesta, vaikka palautuminen hidastuu Työntekijä tunnistaa oman työkyvyn merkityksen.	Työsuorituksen optimointi ja uuteen elämänvaiheeseen valmistautuminen
Työnantajan tarjoamat joustot	Kokemus ja toimintamallit puuttuvat Kohtaavatko odotukset ja todellisuus? Fyysiset riskit vähäisiä, keskeisenä uhkana uupuminen ja stressi	Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ja siitä aiheutuva kuormitus. Palautuminen tässä vaiheessa elämää helpompaa. Millainen on työpaikan kulttuuri, kokeeko, että työnantaja "ymmärtää". Tärkeintä, että luottamus on kunnossa. Huolena, että kohtaavatko odotukset ja todellisuus? Fyysiset riskit vähäisiä, keskeisenä uhkana uupuminen ja stressi.	Fyysinen terveys ja elämäntavat kunnossa? Löytyykö työnantajalta välineitä tukea tätä? Työsuhte-edut tukemassa terveyttä?	Fyysinen terveys ja elämäntavat kunnossa? Löytyykö työnantajalta välineitä tukea tätä? Sairauksien (myös vakavien) riski kasvaa.	Onko fyysinen terveys ja elämäntavat kunnossa? Sairauksien (myös vakavien) riski kasvaa. Kokeeko työntekijä olevansa aktiivinen ja oikeassa paikassa töissä? Haluako kehittyä vai onko "jäähdyttely" käynnissä?	Työnantajan vastuulla seurata, että työntekijä pääsee palveluksen jälkeen hyvissä voimin eläkkeelle
Oppiminen ja osaamisen kehittäminen	Paikasta riippumaton työ antaa mahdollisuuksia mutta työntekijän vastuulla suunnitella omaa ajankäyttöään ja henkilökohtaisia resursseja. Oletus, että joustot yksi keskeisistä kiinnipitävistä voimista (työntekijä/työnantaja) nuorelle. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.	Lapset aiheuttavat mahdollisesti runsaasti lyhyitä poissaoloja; "tilapäinen hoitovapaa". Lähtökohtaisesti työnantaja arvioi tehty työpanosta kokonaisuutena. Pienen lapsen sairastuminen voi aiheuttaa akuutin kriisin työntekijälle. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.	Tilapäiset hoitovapaat, "pitkät lomat" alkavat kertymään, opintovapaa, vuorotteluvapaa. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.	Pitkät lomat, opintovapaa, vuorotteluvapaa, vapaa pakottavista perhesyistä. Lyhennetty työaika. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.	Pitkät lomat, liukuva työaika, osa-aikaisuusjärjestelyitä, opintovapaa, vuorotteluvapaa, vapaa pakottavista perhesyistä. Lyhennetty työaika. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.	Pitkät lomat, liukuva työaika, osa-aikaisuusjärjestelyt, vapaa pakottavista perhesyistä. Lyhennetty työaika. Työntajan tarjoamat yleiset työajan järjestelyt.
Työntekijän oppiminen ja työnantajan haasteet	Työelämän pelinsääntöjen haltuunotto --> perehdytys, mentorointi. Kokemusperäinen tieto vähissä, miten tuetaan nuoren oppimista paikasta riippumattomassa työssä. Nuorelta voi puuttua selkeä näkemys omasta ammatillisesta suunnasta. Nuorelle työntekijälle opastavaa koulutusta työn tekemisen tapaan.	Osaamisen kehittäminen tehtävänkuvan ja roolin mukaisesti --> kehityskeskustelut tukena; asiantuntijuuden syventäminen (oppisopimus, omaehtoiset opinnot, työnantajan osoittama koulutus); osaamisen systemaattinen kehittäminen motivaation ja työssä jaksamisen ja työkyvyn tukena	Osaamisen kehittäminen tehtävänkuvan ja roolin mukaisesti --> kehityskeskustelut tukena; asiantuntijuuden syventäminen (oppisopimus, omaehtoiset opinnot, työnantajan osoittama koulutus); osaamisen systemaattinen kehittäminen motivaation ja työssä jaksamisen ja työkyvyn tukena.	Osaamisen kehittäminen tehtävänkuvan ja roolin mukaisesti --> kehityskeskustelut tukena; asiantuntijuuden syventäminen (oppisopimus, omaehtoiset opinnot, työnantajan osoittama koulutus); osaamisen systemaattinen kehittäminen motivaation ja työssä jaksamisen ja työkyvyn tukena. Työntekijä elää osaamisen ja kokemuksen näkökulmasta parhaimpia vuosiaan. Työntekijä todennäköisesti saavuttanut huippupisteen urallaan.	Työntekijä todennäköisesti saavuttanut huippupisteen urallaan. KEHITETTÄVÄ: Osaamisen siirron malli (kuvattu prosessi, ohjeet ja raamit: ymmärrys prosessista, kenelle siirretään tietoa sekä miten aika järjestetään tiedon siirrolle)	Henkinen siirtyminen eläkkeelle käynnistynyt? Onko motivaatio ja halu oppia tallella? Keskeinen vaikuttava tekijä on työn mielekkäys ja työpaikan kulttuuri ja toimintatavat.
Työnantajan ennakointi	Koulussa opitun siirtäminen ja soveltaminen työelämässä. Oman osaamisen kehityskohteiden tunnistaminen. Kasvavan potentiaalisen työntekijän sitouttamisen keinot? Ymmärretäänkö "uusien" ajatusmallit työelämässä ja sitoutumisessa työhön? Mikä on olennaista? Ymmärretäänkö (omat) rajat työyhteisössä ja onko henkilöllä tarvittavat työyhteisötaidot?	Ura rakentuu - nykyisellä tai toisella työnantajalla. Miten pystytään pitämään kiinni kunnianhimoisista tekijöistä ja tukemaan heidän sitoutumistansa organisaatioon? Työn ja vapaa-ajan oikean tasapainon ja rajojen määrittely.	Tunnistaako työnantaja työntekijää motivoivat tekijät ja onko hänelle tarjota riittävästi (sopivan) haastavia tehtäviä? Työn ja vapaa-ajan oikean tasapainon ja rajojen määrittely.	Ammatillisten haasteiden ylläpitäminen ja työmäärien kohtuullisuus motivoituneena. Työn ja vapaa-ajan oikean tasapainon ja rajojen määrittely.	Tunnistetaanko eläköitymiseen liittyvät mahdolliset askarruttavat asiat ja pystytään tukemaan elämäntaiheen muutoksessa?	Tunnistetaanko eläköitymiseen liittyvät mahdolliset askarruttavat asiat ja pystytään tukemaan elämäntaiheen muutoksessa?
	Mentorointitoiminta Esikenttilän rooli keskeinen, kun kyseessä nuori työntekijä > vuorovaikutus yhdessä sopien. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.	Säännölliset tapaamiset työntekijä/esihenkilö. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet. "Pidetään kiinni" hyvistä nuorista osaajista, tärkeä ymmärtää mistä työntekijä motivoituu. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.	Ikäkausi tarkistukset 5 vuoden välein. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.	Ikäkausi tarkistukset 5 vuoden välein. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.	Mitä korkeamassa asemassa, sitä enemmän (todennäköisesti) halua jatkaa työnteoa. Ikäkausi tarkistukset 3. v. välein. Eläkkeelle siirtymisen valmennuskokonaisuus (2023 alkaen) osaamisen siirron malli. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.	Mitä korkeamassa asemassa, sitä enemmän (todennäköisesti) halua jatkaa työnteoa. Ikäkausi tarkistukset 3. v. välein, Eläkkeelle siirtymisen valmennuskokonaisuus (2023 alkaen) osaamisen siirron malli. Henkilöstöliikunnan toimenpiteet.