

# Muhoksen kunta

Henkilöstöohjelma

Päivitetty 17.5.2023

KUVA

# Sisältö

## 1. Johdanto

Muhoksen kuntastrategia  
Strateginen henkilöstöjohtaminen  
Henkilöstöohjelman tavoitteet

## 2. Henkilöstötyön periaatteet

Työhyvinvointi  
Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön periaatteet  
Työyhteisötaidot – jokaisen vastuu  
Henkilöstön osaamisen kehittäminen  
Työnantajakuva kehittäminen  
Haastavat tilanteet työyhteisössä

## 3. Henkilöstötyön toimintatavat työsuhteen elinkaaren aikana

Rekrytointi  
Perehdyttäminen  
Jatkuva osaamisen kehittäminen  
Työkyvyn ja työssäjaksamisen tukeminen  
Palkitseminen  
Haastavat tilanteet ja varoituskäytäntö  
Palvelussuhteen päättyessä

## 4. Mittaaminen

Toimenpiteet ja mittarit

# Johdanto

## Muhoksen kuntastrategia

Muhoksen kuntastrategia 2022-2025 on koko valtuustokauden kattava suunnitelma, joka ohjaa kunnan päätöksentekoa, suunnittelua ja kehitystyötä. Kuntastrategia on valmisteltu laajassa vuorovaikutuksessa luottamushenkilöiden ja sidosryhmien kanssa. Strategiset päämäärät ovat erottuva ja elinvoimainen Muhos, yhteisöllinen ja osallistava Muhos sekä arvostava ja mahdollistava työnantaja. Yhdessä laaditusta visiosta ”Kasvua ja hyvinvointia kaupungin kupeessa – luonnollisesti Muhoksella” on johdettu kunnan strategiset päämäärät ja toimenpiteet valtuustokauden aikana toimeenpantavaksi.

Kuntaorganisaation vahva ja hyvä työelämän laatu rakentuu aktiiviselle henkilöstön kehittämiselle, työyhteisöjen toimivalle vuorovaikutukselle sekä arvostavalle johtamiselle. Johtaminen on osallistavaa ja tietoon perustuvaa. Organisaatiota on tiivistetty sote-uudistuksen jälkeen ja jokainen työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi osaksi kokonaisuutta. Työurien jatkuvuutta pyritään edistämään työtehtävien joustoilla ja työn kustomoinnilla. Eläkepoistuma otetaan huomioon ennakoivasti henkilöstön resurssoinnissa.

## Valtuustokauden tavoitteet 2025

Valtuustokauden tavoitteissa vuoteen 2025 linjataan henkilöstön osalta seuraavasti:

STRATEGINEN TAVOITE	TOIMENPIDE	SEURANTA	SEURANTA
Hyvä työelämän laatu	Henkilöstöohjelma, esihenkilötyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, itseohjautuvuuden kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen	Poissaolot, kehityskeskustelut käyty jokaisen kanssa	Jatkuva toimenpide
Onnistunut palvelujen siirtäminen hyvinvointialueelle ja tulevaisuuden kunnan rakentaminen	Muutosjohtaminen ja kuntaorganisaation muutokset, osallistuminen hyvinvointialueen valmisteluun	Sisäinen viestintä, työntekijöiden osallistuminen	2022
Veto- ja pitovoimainen työnantaja	Henkilöstöohjelman laatiminen	Suosittelu työnantajana, henkilöstökysely	Jatkuva toimenpide

## Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on osa strategista johtamista. Strateginen henkilöstöjohtaminen on ennakoivaa pitkän aikavälin henkilöstöprosessien johtamista. Tarkoituksena on varmistaa henkilöstövoimavarojen riittävyys ja käyttö kuntastrategian linjausten mukaisesti sekä varmistaa onnistuminen perustehtävissä ja tavoitteiden saavuttamisessa tulevaisuudessa.

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta ovat vastuussa kunnan ylin johto, henkilöstöjohto, toimialajohto ja esihenkilöt. Kunnanhallitus vastaa kunnan henkilöstöpolitiikan suuntaviivoista.

### Miksi ja kenelle?

Henkilöstöohjelman tarkoitus on tukea johtamista ja esihenkilötyötä sekä ohjata Muhoksen kunnassa tehtävää henkilöstötyötä. Henkilöstöohjelmassa nostetaan vahvasti esille myös hyvät työyhteisötaidot, jotka koskevat koko henkilöstöä, jokaista kunnan palveluksessa olevaa henkilöä. Henkilöstöohjelma perustuu Muhoksen kuntastrategiaan sekä kunnan ohjeisiin, tavoitteisiin ja linjauksiin. Tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit ovat käytössä koko kuntaorganisaatiossa ja niiden toteuttamisesta ja kehittämisestä ovat vastuussa yhdessä koko henkilöstö.

*Henkilöstöohjelmaa ei ole sidottu kuntastrategian tavoitevuosiin,  
vaan sitä päivitetään jatkuvasti.*

## Henkilöstöohjelman tavoitteet:

- Toteuttaa Muhoksen kunnan strategisia tavoitteita henkilöstöpolitiikan keinoin
- Viestiä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön toimintamallien yhtenäisistä periaatteista ja käytännöistä
- Tukea ja kehittää johtamista sekä esihenkilötyötä
- Toimia johtamisen ja esihenkilötyön työkalupakkina, joka ohjaa tehtäviä ratkaisuja ja toimenpiteitä
- Edistää henkilöstön ammatillista osaamista ja osaamisen kehittämistä
- Edistää henkilöstön työhyvinvointia, työssäjaksamista ja työkykyisyyden säilymistä
- Lisätä Muhoksen kunnan pito- ja vetovoimaa työnantajana

***”Henkilöstöohjelmaa toteutetaan joka päivä:  
johtamisessa, esihenkilötyössä, työnteossa ja  
yhteistoiminnassa”***

Pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella henkilöstöpolitiikalla varmistetaan oikeanlainen henkilöstömitoitus laadukkaiden palveluiden tuottamiseen. Laadukkaiden palveluiden mahdollistajana ja Muhoksen kunnan tärkeimpänä voimavarana toimii hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Työelämän laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat johtaminen ja esihenkilötyö. Muhoksen kunnassa keskitytään hyvien johtamistapojen vahvistamiseen sekä laadukkaan esihenkilötyön kehittämiseen ja tekemiseen, joilla on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen, tuloksiin ja palveluiden laatuun.

Muhoksen kunta viestii arvoistaan ja vastuullisuuden teoistaan konkreettisin esimerkein ja rakentaa luottamusta ja sitoutumista osaksi työyhteisöä. Muhoksen kunnassa toimitaan luottamuksen arvoisesti, avoimesti, asiallisesti, arvostavasti, ammatillisesti ja asiakaslähtöisesti. Henkilöstön ja luottamushenkilöiden välinen yhteistyö on vahvaa ja rakentavaa.

# Henkilöstötyön periaatteet

## Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on työntekijän kykyä hallita päivittäistä työmääräänsä ja siihen vaikuttavat työntekijän psyykinen ja fyysinen tila. Työhyvinvointi edellyttää hyvin johdettua, palkitsevaa ja tuottavaa työtä. Työhyvinvointia lisäävät mm. hyvä ja motivoiva johtaminen, työilmapiiri sekä työntekijöiden ammatillinen osaaminen. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työkykyyn ja terveyteen ja ne kulkevat vahvasti rinnakkain ollen sidoksissa useisiin eri tekijöihin.

Muhoksen kunnan valtuustokauden 2021-2025 tavoitteet tukevat vahvasti henkilöstön työhyvinvointia. Esihenkilötyön kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan hyvinvointiin työssä.

Tavoitteena on sairauspoissaolojen väheneminen pysyvästi alle kuntasektorin keskiarvon, työterveyshuollon vaikuttavuuden parantaminen ja työterveysyhteistyön lisääminen ja kehittäminen. Muhoksen kunnassa ylläpidetään ja kehitetään hyvää, avointa ja aikaansaavaa työilmapiiriä ja tuetaan ansiotyön ja yksityiselämän

yhteensovittamista ja mahdollistetaan työn tekeminen yksilölliseen vanhuuseläkkeeseen saakka. Henkilöstöä kannustetaan terveelliseen ja liikunnalliseen elämäntapaan. Vahva ja aktiivinen työsuojeluorganisaatio varmistaa terveen ja turvallisen työympäristön.

Muhoksen kunnassa hyödynnetään teknologiaa sekä uusia työn tekemisen toimintatapoja ja toimintamalleja. Korvaavan/kevennetyn työn mallin laajentamisen ja kehittämisen valmistelut yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Myös etätö on osa normaalia työkulttuuria.

## **Menettelytavat ja toimenpiteet**

- Jokainen on vastuussa itsestään: riittävä lepo ja uni, ravinto, liikunta, terveelliset elämäntavat ja osaamisen ylläpito
- Työaikana tapahtuva virkistys- ja koulutustoiminta
- Työssäjaksamista tuetaan mm. liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedulla sekä työsuohdepolkupyöräedulla
- Kunnan palveluksessa olevien työntekijöiden merkkipäivämuistamiset
- Varhaisen tuen ja välittämisen kulttuuri, vahva työterveysyhteistyö
- Sairauspoissaolojen säännöllinen seuranta, työhön paluun tukeminen, päihdeohjelma, henkilöstösuunnitelma
- Korvaava työ, tilapäinen työ ja työkokeilu

## Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön periaatteet

Hyvillä johtamistavoilla luodaan perusta organisaation menestyvälle toiminnalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja lisää henkilöstön hyvinvointia sekä työssä viihtyvyyttä. Hyvä johtaja ja esihenkilö ottaa vastuun sekä ihmisistä että asioista tavoitteenaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Nykyistä työelämää voidaan kuvata yksinkertaisesti jatkuvana muutoksena. Organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, minkä myötä esihenkilöiltä vaaditaan erityisesti kykyä johtaa muutoksessa.

Johtaminen on vuorovaikutusta ja esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan. On hyvä huomioida myös, että esihenkilö ja johtaja ei ole koskaan valmis. Johtaminen on opittu taito ja sitä pystyy kehittämään.

Muhoksen kunnassa esihenkilöitä kannustetaan johtamisosaamisen kehittämiseen. Kaiken toiminnan perustana on kunnan perustehtävä. Johtaminen ja esihenkilö työ Muhoksen kunnassa tarkoittaa henkilöstön tekemän työn arvostamista, välittämistä, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua läpi toimialojen sekä vuorovaikutteista, luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä. Tavoitteena on siiloutumisen poistaminen ja muutosjohtamisen vahvistaminen.

## Menettelytavat ja toimenpiteet

- Henkilöstöä johdetaan Muhoksen kunnan strategiassa määriteltyjen arvojen mukaisesti ja heitä tuetaan päivittäisessä johtamisessa kannustamalla ja kouluttamalla
- Johdolta, esihenkilöiltä ja henkilöstöltä edellytetään tasa-arvoista, vastuullista ja avointa käyttäytymistä
- Johtamistoimintojen perustana on kunnan toiminnalle asetetut tavoitteet
- Mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen työn ja työyhteisön kehittämiseen
- Kehitetään palautteenantokulttuuria mukaan lukien aineeton myönteinen palaute
- Noudetaan oikeudenmukaista ja yhdenmukaista henkilöstöpolitiikkaa läpi toimialojen ja kaikilla organisaatiotasolla
- Mahdollisiin ongelmatilanteisiin työyhteisöissä puututaan ja käsitellään viipymättä yhteistyössä HR:n kanssa
- Kehityskeskustelut käydään vuosittain jokaisen työntekijän kanssa
- Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtävänkuvuihin ja omaan työhön ja työntekotapaan
- Eri toimialoilla ja yksiköissä järjestetään esihenkilön johdolla säännöllisesti palavereita, joissa voidaan suunnitella ja kehittää toimintaa
- Painotetaan ja kehitetään valmentavaa ja palvelevaa johtamisotetta (käytetään tukena esim. positiivisen johtamisen periaatteita)

## Työyhteisötaidot – jokaisen vastuu

Kaikilla Muhoksen kunnassa työskentelevillä on vastuu hyvästä työilmapiiristä ja yhteistyön sujuvuudesta. Hyvän työsuorituksen lisäksi tarvitaan hyviä työyhteisötaitoja - kykyä tehdä työtä yhdessä työyhteisön erilaisten persoonien kanssa. Jokainen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan ja vuorovaikutustaidoillaan työyhteisössä yhteistyön toimivuuteen. Samaa työtä voidaan tehdä monella tapaa, lopputulos ratkaisee ja on kyettävä arvostaa myös erilaisia tapoja tehdä työtä.

Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat hyvät käytöstavat, arvostava suhtautuminen asiakkaisiin, kuntalaisiin ja muihin työyhteisön jäseniin, kuunteleminen, luotettavuus, vuorovaikutustaidot, tiimissä toimiminen, oman ja työyhteisön muiden jäsenten roolin ymmärtäminen ja hyväksyminen, rakentava palautteen anto ja palautteen vastaanottaminen sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Jokaisella on vastuu omista työyhteisötaitoistaan, osaamisestaan ja hyvinvoinnin sekä toimintakyvyn ylläpidosta.

[LINKKI VIESTINTÄOHJEESEEN](#) (mm. somessa käyttäytyminen)

## Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla strategian edellyttämästä osaamisesta pidetään huolta, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan lisää. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja osaamisen kehittämisellä voidaan edistää strategiaan tavoitteisiin

pääsyä ja vahvistaa riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön riittävyys. Parhaassa tapauksessa kaiken sujuessa suunnitellusti osaamisen johtamisen tulokset näkyvät organisaatiossa toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehittymisenä.

Osaamisen kehittämisen tavoitteina Muhoksen kunnassa on tarvelähtöisen koulutuksen suunnittelu ja osaamisen kehittäminen, itseohjautuvuuden toimintakulttuurin ja kokeilukulttuurin vahvistaminen, kunnan ja sen henkilöstön asiakaslähtöisen ja vaikuttavan suorituskyvyn ylläpitäminen, henkilöstön oma-aloitteisuuden, luovuuden ja sitoutumisen vahvistaminen sekä organisaation toimivuuden, tehokkuuden ja toiminnan laadun kehittäminen.

### **Menettelytavat ja toimenpiteet**

- Pehdyttäminen työ-/virkasuhteen alussa sekä työnopastus työtehtävien olennaisesti muuttuessa
- Uuden henkilön tuoma lisäarvo organisaatiolle – tulohaastattelu koeajan aikana
- Osaamistarpeiden kartoitus vuosittain kehityskeskusteluissa ja koulutussuunnitelmassa toimialoittein
- Selkeät ja ajantasaiset tehtäväkuvat
- Mahdollisuus suunnitelmalliseen kouluttautumiseen ja kehittävään työnohjaukseen
- Tunnustuksen ja kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Lähtökeskustelukäytäntöjen kehittäminen työsuhteen päättyessä



## Työnantajakuva kehittäminen

Organisaatioille muodostuva organisaatiokuva on tärkeä erityisesti asiakasnäkökulmasta. Organisaatioille kehittyy myös työnantajakuva työmarkkinoilla, joka on tärkeä erityisesti henkilöstön hankinnan ja nykyisen henkilöstön pitämisen näkökulmasta. Kun organisaatio haluaa kilpailla parhaasta työmarkkinoilla olevasta työvoimasta, on sen pystyttävä luomaan toiminnallaan itselleen sekä asiakkaita, että hyvää henkilöstöä houkutteleva organisaatiokuva ja maine. Työnantajakuva luomisessa auttaa erityisesti organisaation markkinointiviestintä, asiakaskokemukset sekä organisaatiosta tehtävä uutisointi. Uutisointiin organisaatio voi osaltaan itse vaikuttaa mutta sitä voi tapahtua myös organisaation halusta riippumatta organisaation toiminnan koon ja laajuuden julkisuusasteen mukaan.

Pelkkä hyvä ulospäin näkyvä työnantajakuva ei pelkästään kuitenkaan riitä hyvän maineen syntymiseen, vaan se edellyttää myös jo olemassa olevan henkilöstön hyvää kohtelua ja hyvinvoinnista huolehtimista. Kun työ on hyvin organisoitua, sopivan haastavaa ja henkilöstö kokee onnistumisia työssään, kasvattaa se henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan. Jokainen Muhoksen kunnan työntekijä toimii kunnan brändilähettiläänä.

Muhoksen kunnassa, kuten kuntakentässä yleisesti, tulee ryhtyä valmistautumaan tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin hyvissä ajoin. Kuinka tulevaisuudessa kyetään erottautumaan kuntatyönantajana ja olla houkutteleva työntäjä nuorten työnhakijoiden ja työntekijöiden keskuudessa? Miten Muhoksen kunta voi erottautua tulevaisuudessa? Tulevaisuuden työntekijöiden suhtautuminen ja asennoituminen työtä kohtaan on erilaista.

### ***Menettelytavat ja toimenpiteet***

- Muhoksen kunnassa toimitaan luottamuksen arvoisesti, avoimesti, asiallisesti, arvostavasti, ammatillisesti ja asiakaslähtöisesti
- Yhtenäistetään ja kehittää kuntakonsernin ja –organisaation toimintakulttuuria
- Onnistumiset tehdään näkyväksi, tasapuolinen ja yhdenmukainen palkitsemiskäytäntö läpi organisaation
- Tulevaisuuden työntekijöiden houkuttelu?

## Haastavat tilanteet työyhteisössä

Arjessa tulee eteen tilanteita, joissa aikuiset ihmiset eivät toimi kuten aikuiset; yhteiset työelämän pelisäännöt, vastuullisuus ja oma-aloitteisuus ja työn tekeminen unohtuu. Muutokset kerta toisensa jälkeen aiheuttavat muutosvastarintaa ja vastustusta. Ihmiset eivät kykene yhteistyöhön, käyttäytyvät asiattomasti eivätkä kykene ottamaan vastaan palautetta. Työntekijöiden toiveet ovat varsin usein epärealistisia suhteessa siihen mitä työpaikoilla yleisesti tai mitä esihenkilöt pystyvät tekemään asioiden hyväksi. Esihenkilöt eivät pysty vastaamaan kaikkiin työntekijöiden toiveisiin ja odotuksiin. Työntekijät ovat itse suurimmassa vastuussa omasta motivaatiostaan, hyvinvoinnistaan ja työn sujuvuudesta.

### **Sairauspoissaolot**

Sairauspoissaolot ovat tärkeä henkilöstön työkyvystä ja työhyvinvoinnista kertova mittari ja sairauspoissaoloista aiheutuu vuosittain työnantajalle merkittäviä kuluja. Sairauspoissaolojen syyt ovat erilaisia ja osaan työnantaja tai esihenkilö eivät voi vaikuttaa. On kuitenkin todettu, että työyhteisötekijöillä, kuten mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, sosiaalisen tuen puute tai työsuhteen epävarmuus, on yhteys sairauspoissaoloihin ja ne toimivat riskitekijöinä sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Myös henkilöstön liian pitkään jatkunut yhtäjaksoinen ylikuormittuminen voi lisätä sairastuvuutta ja madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle.

Kun esihenkilö havaitsee johdettavan psyykkisen tai fyysisen terveyden vaarantuneen, täytyy ryhtyä toimenpiteisiin. Tyypillisinä signaaleina terveyden muutoksista ja heikkenemisestä voidaan pitää työsuorituksen heikkenemistä, virheitä ja onohduksia, myöhästelyä sekä lisääntyviä tai useita poissaoloja. Terveyden heikkenemisestä kertovat myös negatiivinen palaute toiselta työyhteisön jäseneltä tai pahimmassa tapauksessa asiakkaalta, samoin kuin mahdolliset haasteet tai konfliktit sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kun tällaisia seikkoja ilmenee ja toistuu, tulee esihenkilön selvittää kyseisen henkilön kanssa mistä haasteet johtuvat ja pohtia kuinka niitä lähdetään korjaamaan. Esihenkilön tulee puuttua asioihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa hyvin matalalla kynnyksellä. Siinä kohtaa, kun johdettava on jo ollut tai jää toistuvasti sairauslomalle ollaan jo myöhässä varhaisista tukitoimista. Varhaisella puuttumisella ja havainnoinnilla on mahdollista selvittää jopa ilman, että terveydentilan heikkeneminen aiheuttaa sairauspoissaoloja.

### **Päihdeongelmat**

Työelämäkulttuuri ei salli päihtyneenä työpaikalla esiintymistä missään määrin. Valitettavaa on, että siinä kohtaa, kun alkoholiongelma lopulta selviää ja ilmenee työpaikalla, ollaan ongelman korjaamisen suhteen pahasti myöhässä ja varhaisen puuttumisen keinoja ei voida enää käyttää. Alkoholin käytöllä on työnteon kannalta useita haitallisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi poissaolot työstä, tapaturmat, sekä työsuorituksen ja sitä kautta tuottavuuden heikentyminen.

Esihenkilötyön näkökulmasta päihdeongelmaan puuttuminen on helppoa, koska päihteiden vaikutuksen alaisena työpaikalla esiintyminen on ehdottoman kiellettyä ja se on peruste työsuhteen päättämiseen. Muhoksen kunnassa on päihdeohjelma, joka ohjaa toimintaa ja toimii tilanteeseen puuttumisen tukena. Alkoholi-ongelman kohdalla tilanteessa toimiminen on suhteellisen helppoa ja selkeää mutta nykyisin haastavampia tilanteita aiheuttavat muut päihteet ja huumausaineet, joiden kohdalla ei välttämättä ole valmiita toimintamalleja luotuna. Muiden päihteiden tai huumausaineiden käyttöä ei myöskään ole yhtä helppoa havainnoida, kuin alkoholin käyttöä. Jokaisen esihenkilönä työskentelevän täytyy olla valmistautunut kohtamaan alkoholin, muiden päihteiden tai huumausaineiden aiheuttamia ongelmia jossain kohtaa työuraa.

Pääpaino tulee olla ennakkoinnissa ja varhaisessa puuttumisessa eikä ongelman loppuvaiheessa kurinpitotoimissa tai hoitotoimissa. Hyvä tapa tukea alkoholinkäytön vähentämistä on vähentää alkoholin käyttöä myös organisaation yhteisissä tilaisuuksissa sekä kyky ottaa havaitut ongelmat ja huoli puheeksi hyvin varhaisessa vaiheessa. Läheinen yhteistyö työnantajan, henkilöstön edustajien, työterveyshuollon sekä työntekijän itsensä kanssa helpottavat asian käsittelyä ja varhaista tukemista.

### ***Mielenterveyden häiriöt***

Kelan tutkimuksen (2021) mukaan tuki- ja liikuntaelin sairauksien osuus sairauspoissaoloissa on vähentynyt viimeisen kymmen vuoden ajan

mutta vastaavasti vuodesta 2016 lähtien mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Nykyisin mielenterveyden häiriöistä johtuvia sairauspäiväraha-korvauksia maksetaan jo enemmän kuin aikaisemmin kärkipaikkaa pitäneistä tuki- ja liikuntaelin sairauksista. Mielenterveydelliset ongelmat ovat viime vuosina lisääntyneet kaikissa ikäluokissa ja Kelan tutkimuksessa esille nousevat erityisesti masennus- ja ahdistuneisuushäiriöt. Kasvavat mielenterveysongelmat on tärkeää ottaa huomioon myös esihenkilötyössä, vaikka esihenkilön ei terapeuttina taikka lääkärinä tarvitsekaan toimia. Mielenterveyteen liittyviin sairauksiin ja ongelmiin tulee suhtautua aivan tavallisina ilmiöinä ja tiedostaa se, että ihmisen mielenterveyden tasapaino voi horjua tai vaarantua monenlaisista ikävistä kokemuksista ja tapahtumista, joita jokainen ihminen elämänsä varrella kohtaa.

### ***Henkilölähtöiset ongelmat***

Suurin osa työpaikalla ilmenevistä ongelmista johtuu organisaation epäselvistä tai puutteellisista rakenteista; epäselvistä pelisäännöistä, huonosta tai vajavaisesta johtamisesta, epämääräisestä tai epäselvästä työnjaosta ja tavoitteista. Rakenteelliset ongelmat on suhteellisen helppoa ratkaista. Henkilölähtöisistä ongelmista osa on hyvinkin vaikeita ja haastavia. Tapaukset voivat olla hyvin eskaloituneita tilanteita, jotka johtavat juurensa henkilöiden yksityiselämästä, persoonasta tai mielenterveyden ongelmista. Pahimmassa tapauksessa henkilölähtöiset ongelmat voivat vaikuttaa sekä esihenkilön, että ongelmallisen henkilön lähimpien työkavereiden henkiseen kestävykseen esimerkiksi unettomuutena tai heidän mielenterveytensä vaarantumisena

Jokainen tekee joskus työssään virheitä tai saattaa aiheuttaa työyhteisössä hankaluuksia. Hankaluudet johtuvat helpoimmassa tapauksessa työntekijän huolimattomuudesta, väsymyksestä, osaamattomuudesta tai ajattelemattomuudesta. Yleensä tällaisista selvittää helposti ja niistä ei aiheudu sen suurempia ongelmia. Tyypillisimpinä henkilölähtöisiä ongelmia ovat alkoholi- ja päihdeongelmien lisäksi erilaiset työntekijän elämään liittyvät kriisit, puutteelliset työsuoritukset, työtehtävien laiminlyönti, erilaiset väärinkäytökset, yhteisten pelisääntöjen ja annettujen ohjeiden noudattamatta jättäminen sekä epäasiallinen käytös muita kohtaan. Tällaiset ongelmat johtuvat työntekijän henkilökohtaisista asioista, elämäntilanteesta, terveydentilasta tai persoonallisuudesta.

Henkilölähtöisen ongelman ilmaantuessa asiaa täytyy selvittää ja ottaa aina ensi tilassa puheeksi työntekijän kanssa. Työntekijällä on oikeus ottaa tueksi itselleen esim. luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Hankalaksi henkilölähtöinen ongelma ja keskustelu muodostuu siinä tilanteessa, kun työntekijä ei kykene tai halua arvioida käyttäytymistään ja sen aiheuttamia negatiivisia seurauksia tai työsuoritustaan totuudenmukaisesti vaan vähättelee seurauksia, kieltää ne kokonaan tai syyttää tapahtuneesta muita. Osa ihmisistä kykenee selittämään tilanteita omalta kannaltaan parhain päin hyvinkin todentuntuisesti ja vakuuttavasti uskoen itsekkin selityksiinsä, vaikka tosiasiat puhuisivat täysin sitä vastaan. Ongelmaan tai ei toivottuun käyttäytymiseen puuttumisen lähtökohtana on kuitenkin aina se, että esihenkilön ei tule kajota henkilön persoonaan. Ihmisen on hankalaa ja jopa mahdotonta muuttaa omaa persoonaansa ja siihen liittyviä piirteitä.

Persoonan sijaan esihenkilön tulee tarttua henkilön ongelmiin työsuorituksen tai ei toivottuun käyttäytymiseen liittyen. Työntekijä saa ihmisenä olla juuri sellainen kuin haluaa, mutta työpaikalla hänen tulee hoitaa työnsä ja käyttäytyä työyhteisössä tiettyjen vaatimusten ja sääntöjen mukaisesti.

Mikäli havaittuun ongelmaan ei puututa riittävän ajoissa ja sitä ei korjata, on vaarassa, että ongelma alkaa laajeta ja negatiiviset haittavaikutukset alkavat vaikuttaa yhä laajemmalle organisaatiossa. Välinpitämättömyys ja ongelman lakaiseminen maton alle saattaa johtaa myös siihen, että työyhteisössä lopulta väsyttään tilanteeseen ja osa työntekijöistä hakeutuu toisaalle töihin. ***Yksilöongelmat vaativat esihenkilöltä ehdottoman jäykkää puuttumista silläkin uhalla, että se aiheuttaa esihenkilön arvostelua työyhteisössä. Yhden henkilön epäasiallinen käytös tai töiden laiminlyönti ei saa vaikuttaa negatiivisesti muun työyhteisön työntekoon ja työhyvinvointiin.***

Pitkään jatkuessaan henkilölähtöiset ongelmat voivat johtaa työntekijän työsuhteen purkamiseen ja työntekijän irtisanomiseen, mikäli kehotuksista ja varoituksista huolimatta työntekijä ei pysty tai halua toimintatapaansa muuttaa työpaikalle sopivaksi. Henkilöön liittyvät ongelmat ovat hyvin arkaluonteisia ja esihenkilö ei niistä voi ulospäin julkisesti puhua. Esihenkilö voi vain kertoa, että ratkaisuun ovat johtaneet erittäin painavat yksilökohtaiset syyt mutta tarkemmin niitä ei voida julkisesti avata ja käsitellä vaikka kyse olisi kuinka räikeästä väärinkäytöksestä tai syystä tahansa.

# Henkilöstötyön toimintatavat työsuhteen elinkaaren aikana

## Rekrytointi

Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita organisaatiossa tehdään, jotta uusi henkilö saadaan organisaation palvelukseen. Rekrytointi on aina taloudellisesti suuri investointi organisaatiolle ja sitä kautta merkittävä ja kauaskantoinen päätös. Onnistuessaan rekrytointi vaikuttaa positiivisesti toiminnan sujuvuuteen, laatuun ja tehokkuuteen sekä sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun. Epäonnistuneella rekrytoinnilla taas aiheutetaan negatiivisia ja mahdollisesti hyvin pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation, asiakkaisiin sekä rekrytoituun henkilöön itseensä. Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella organisaation toiminnan kannalta hyviä henkilöitä hakeutumaan organisaation palvelukseen.

Jokaisen rekrytoinnin perusteet tulee olla johdettavissa kuntastrategian tavoitteista ja ennen jokaista rekrytointia tulisi vastata seuraaviin tehtävää koskeviin kysymyksiin:

- Onko työtehtävä tai kaikki sen osat välttämättömiä strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta?
- Voitaisiinko nykyisen henkilöstön ja toiminnan uudelleen organisoinnilla poistaa rekrytoinnin tarve, esimerkiksi nykyisiä toimenkuvia laajentamalla ja vähentämällä joitain muita tehtäviä?
- Kannattaako työ tehdä itse vai olisiko sitä mahdollista ulkoistaa?
- Voitaisiinko työtä digitalisoida?
- Voitaisiinko työ tehdä osa-aikatyönä kokopäivätyön sijaan?

Toimialojen esitykset henkilöstömenoja lisäävistä toimenpiteistä käsitellään kunnan johtoryhmässä ennen asian käsittelyä toimielimessä.

**[Muhoksen kunnan rekrytointiohje \(linkki, tarkistetaan\)](#)**  
**[Työhaastattelupohja \(linkki, ei ole vielä\)](#)**

## Perehdytys ja työnopastus

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka ohjaavat uutta työntekijää toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ja sen tavat. Perehdytyksessä uusi työntekijä esitellään työyhteisössä ja tämä luo perustan hyvälle yhteistyösuhteille organisaatiossa. Perehdytyksen tehtävä on myös tuoda ilmi uuteen tehtävään liittyvät odotukset. Työnopastus auttaa työntekijää työtehtävien omaksumisessa sekä niiden hallinnassa. Työnopastus sisältää kaikki ne asiat, jotka kuuluvat itse työn tekemiseen; esimerkiksi työ kokonaisuutena, työn eri osa-alueet ja vaiheet sekä mitä tietoa ja minkälaista osaamista työ edellyttää.

Uuden työntekijän aloittaessa organisaation palveluksessa ensimmäiset työpäivät ja viikot muodostavat pohjan uuteen työpaikkaan liittyviin asenteisiin ja niitä voi olla hyvin vaikeaa muuttaa enää jälkikäteen. Uutta henkilöä tarkkaan kuuntelemalla ja hänen kanssaan keskustelemalla on mahdollista kehittää organisaation toimintaa uusien näkökulmien avulla. Hyvä tapa seurata perehdyttämisen onnistumista on haastatella henkilöä koeajan kuluessa työn aloittamisesta. Tällöin on mahdollista tiedustella havaintoja organisaatiosta ja paikkailla mahdollisia puutteita perehdytyksessä.

Muhoksen kunnassa perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat jokaisen työntekijän perustehtäviin.

Tärkeää on muistaa, että perehdytys koskee uusien työntekijöiden lisäksi yhtä lailla myös vanhoja työntekijöitä. Organisaatiot toimivat jatkuvien muutosten keskellä, jotka vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin. Pidempäänkin organisaation palveluksessa olleet henkilöt tarvitsevat opastusta ja tukea muuttuvassa toimintaympäristössä ja mahdollisten tehtävämuutosten myötä. Huolellisesti tehty perehdytys ja työnopastus nopeuttavat ja helpottavat työn tekemistä ja muodostavat tärkeän osan henkilöstön kehittämistä.

### ***Menettelytavat ja toimenpiteet***

- Uudelle työntekijälle ”Tervetuloa Muhoksen kuntaan” –työntekijän opas, opastus intranetin käyttöön
- Asianmukainen perehdytys ja perehdytyksen dokumentointi
- Tulohaastattelu koeajan kuluessa
- Työnopastus työtehtävien muuttuessa olennaisesti, dokumentointi

***Tervetuloa Muhoksen kuntaan –opas ([linkki](#)) Ei ole vielä  
Perehdytyslomake ([linkki](#)) päivitetään  
Työnopastuslomake ([linkki](#)) Ei ole vielä  
Tulohaastattelulomake ([linkki](#)) Ei ole vielä***

## Jatkuva osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja siten olennainen osa työyhteisön arkea. Osaamisen kehittäminen jatkuu päivästä, kuukaudesta ja vuodesta toiseen riippumatta siitä, minkälainen vaihe organisaatiossa kulloinkin on menossa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että johdettavat kehittyvät sekä yksilöinä että tiiminä ja toiminta pysyy laadukkaana. Osaamisen kehittämisen perustana toimivat kunnan perustehtävä ja strategiset tavoitteet.

### Aktiivisesti tiimin ja johdettavien toimintaa kehittävä esihenkilö:

- kehittää toimintaa nykyosaamisen päälle suunnaten tulevaisuuteen
- kykenee tunnistamaan, kuinka omalla toiminnallaan pystyy edistämään oikeansuuntaista oppimista
- huomioi yksilön tarpeet ja tiimin vallitsevan tilanteen
- valitsee käyttöön tilanteeseen sopivia johtamisen työkaluja ja menetelmiä

Työtehtävät vaativat nykyisin yhä laaja-alaisempaa osaamista, kykyä toimia erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa, projekteissa, hankkeissa sekä yhteistyö- ja asiakasverkostoissa. Työskentely nykyisessä alati muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii jatkuvaa päivittäistä joustamista läpi työtehtävien ja sen myötä itse työ ja työpaikka tarjoavat entistä tärkeämpiä oppimisympäristöjä.

Nykyisessä työelämässä selkeästi enemmän korostuu yhteisöllinen, todellisiin tilanteisiin liittyvä osaaminen ja oppiminen, kun aikaisemmin koulutus tapahtui enemmän erilaisilla kursseilla ja koulutuksissa, missä oppimisen painopiste oli enemmän asioiden yleistämisessä ja yksilön osaamisessa. Osaamista voidaan kehittää usein eri tavoin mutta olipa tapa mikä tahansa, on hyvin tärkeää keskittyä hyvään oppimisilmapiiriin sekä oppimiskulttuuriin joilla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka johdettavat yksilöinä ja tiiminä suhtautuvat uuden oppimiseen.

### Hyvään oppimiskulttuuriin Muhoksen kunnassa kuuluu:

- yksilöiden osaamisen arvostaminen
- kokeiluihin kannustaminen
- keskeneräisten ajatusten sekä ideoiden esiin tuonti ja yhteinen ideointi
- onnistumisten huomioiminen
- epäonnistumisten käsittely rakentavassa hengessä ratkaisuja etsien
- kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan reflektointi
- avoin ja runsas vuorovaikutus kehittämisessä
- säännöllisesti vuosittain käytävät kehityskeskustelut, joihin koko henkilöstöllä on mahdollisuus ja oikeus
- oppimiskulttuurin huoltaminen ja jatkuva ylläpito

**Hyvä oppimiskulttuuri tarkoittaa pyrkimystä tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja viisaammin. Se on jokapäiväisen työssä oppimisen edistämistä monipuolisesti.**

Oppimista tukevassa, hyvän oppimiskulttuurin omaavassa organisaatiossa panostetaan myös oppimista ja kehittymistä tukeviin rakenteisiin. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen, hyvin organisoidut palaverit, jotka mahdollistavat tiedon ja osaamisen jakamisen, säännöllisesti toteutettavat toiminnan kehittämispäivät tai vastaavat tilaisuudet, hyvin valmistellut kehityskeskustelut ja koulutussuunnitelmat sekä yksilön että tiimin tasolla. Oppimista tukevia rakenteita ovat myös työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, yhteiset projektit, hankkeet ja kehittämistehtävät, työkierto, hyvä dokumentointi sekä yhteisesti tehtävä toiminnan kehittäminen yhteistyössä kuntalaisten ja asiakkaiden kanssa. On tärkeää oivaltaa, että työpaikka itsessään on äärimmäisen hyvä ja arvokas oppimisympäristö ja sitä tulee hyödyntää mahdollisimman kattavasti.

### ***Kehityskeskustelut***

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja johdettavan välillä käytävä luottamuksellinen kahdenvälinen keskustelu, joka toteutetaan Muhoksen kunnassa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelulle ominaista on säännöllisyys, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. Kehityskeskustelu ei ole tavallinen jokapäiväinen keskustelu, vaan se on aina hyvissä ajoin ennalta sovittu. Kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä esihenkilön ja johdettavan väliseen yhteistyöhön. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelulla on mahdollista edistää työntekijän työsuoritusta, sitoutumista työhön ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu, joka onnistuessaan tuottaa kehitysideoita ja edistää uusien innovaatioiden syntyä. Kehityskeskustelun tavoitteena on aina johdettavan henkilökohtainen kehittyminen ja työsuorituksen parantaminen. Kehityskeskustelu mahdollistaa esihenkilön ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen kehittämisen avoimeen ja luottamukselliseen suuntaan. Avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutussuhteella on suora vaikutus johdettavan työmotivaatioon, työhyvinvointiin, oppimiseen, työtehtävissä suoriutumiseen sekä työssä jaksamiseen.

### ***Menettelytavat ja toimenpiteet***

- Kehityskeskustelut järjestään vuosittain jokaisen työntekijän kanssa
- Osaavan henkilöstön sitouttaminen
- Oppimista tukevan ilmapiirin ja oppimiskulttuurin tukeminen ja rakenteiden kehittäminen ja ylläpito
- Henkilöstön oma-aloitteisuuden, luovuuden ja sitoutumisen vahvistaminen
- Tarvelähtöisen koulutuksen suunnittelut ja mahdollistaminen
- Tehtäväkierrot
- Tiimityöskentelyn tukeminen

***Kehityskeskustelulomake ([linkki](#)) päivitetään***

***Tiimikehityskeskustelulomake ([linkki](#)) ei ole vielä***



## Työkyvyn ja työssäjaksamisen tukeminen

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän terveyden sekä työpaikan fyysisen turvallisuuden lisäksi suuri joukko muita fyysisiä ja henkisiä tekijöitä. Tekijät voivat liittyä joko työntekijään itseensä, työhön tai työyhteisöön ja näin ollen voidaan todeta, että työkyky ja työhyvinvointi ovat hyvin monien asioiden yhteisvaikutuksesta syntyvä lopputulos.

Työterveyslaitos kuvaa työkykyä työkykytalon muodossa, jonka perustan muodostavat työntekijän terveys ja toimintakyky. Työntekijän työkyvyn muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muita työkyvyn osa-alueita ovat osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esihenkilöillä ja muilla johtavassa asemassa olevilla henkilöillä on merkittävä vastuu ja velvollisuus työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan organisoimisessa ja kehittämisessä.

Muhoksen kunnassa on vahva varhaisen tuen ja varhaisen välittämisen kulttuuri ja sitä pyritään edelleen vahvistamaan. Esihenkilöitä koulutetaan havaitsemaan työkyvyn haasteet varhaisessa vaiheessa ja mahdollisiin havaittuihin haasteisiin puututaan matalalla kynnyksellä heti ensimmäisten merkkien ilmaannuttua.

### *Menettelytavat ja toimenpiteet*

- Varhaisen tuen ja välittämisen kulttuuri
- Vahva työterveysyhteistyö
- Hyvät johtamiskäytänteet ja johtamistavat
- Henkilöstön tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu läpi organisaation
- Sairauspoissaolojen säännöllinen seuranta
- Korvaava työ, tilapäinen työ ja työkokeilu
- Työhön paluun tuki
- Päihdeohjelma
- Henkilöstöohjelma

**[Varhaisen tuen malli \(linkki\)](#)**

**[Varhaisen tuen keskustelulomake \(linkki\)](#)**

**[Korvaavan/kevennetyn työn malli \(linkki\)](#)**

**[Työterveyshuollon toimintasuunnitelma \(linkki\)](#)**

**[Työterveyshuollon yhteystiedot \(linkki\)](#)**

**[Päihdeohjelma \(linkki\)](#)**

**[Sairauspoissaoloihin liittyvä ohjeistus \(linkki\)](#)**

## Palkitseminen

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemista tapahtuu osana arkea, kun tehdystä työstä maksetaan palkkaa. Palkitseminen on tärkeä työelämätaito esihenkilöille, koska palkitsemisvastuu on nykyisin siirtynyt yhä suuremmissa määrin osaksi esihenkilötyötä. Johtamisen kannalta on tärkeää ja keskeistä ymmärtää henkilöstön odotuksia sekä työltä että elämältä yleensä. Jokaisella henkilöllä on omat odotukset työn sisällöstä, määrästä, ajoituksesta ja työkavereista. Osa henkilöistä ajattelee ja toimii näiden asioiden suhteen hyvin perinteisesti mutta enenevässä määrin, varsinkin y-sukupolven odotuksiin ja arvomaailmaan vaikuttavat esimerkiksi kestävä kehitys, kierrätys, ekologiset ratkaisut, ihmisoikeudet ja eläintensuojelu. Näitä tekijöitä ei voi jättää huomioimatta myöskään työelämässä.

Palkitsemisen kokonaisuudessa voidaan erottaa aineellisen palkitsemisen muodot, mm. rahapalkka, erilaiset palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Tyypillisiä aineettomia palkitsemisen muotoja ovat mm. joustavat työaikajärjestelyt, mielekkäät ja haastavat työtehtävät, positiivinen palaute, mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla, hyvä työilmapiiri, viihtyisä, terveellinen ja turvallinen työympäristö, asianmukaiset ja ajantasaiset työvälineet sekä työsuhteen pysyvyys.

Työmotivaatioon ja työsuoritukseen on havaittu parhaiten vaikuttavan työhön liittyvät tekijät, kuten työn sisältö, menestyminen

työstä saatu palaute, uralla kehittyminen ja eteneminen, vastuu sekä julkiset tunnustukset.

Muhoksen kunnan palkkausjärjestelmä rakentuu tehtäväkohtaisesta palkasta sekä erilaisista lisistä, kuten esimerkiksi työkokemuslisästä ja henkilökohtaisestalisästä, sekä kertaluontoisista palkkauselementeistä, kuten kertakorvaus. Kokonaisuuden lähtökohtana on työnvaativuuden arviointi ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi. Muhoksen kunnan palkkausjärjestelmää pyritään kehittämään ja sen tavoitteena on varmistaa kunnan palkkojen kilpailukyky, edistää kunnan toiminnan tuloksellisuutta ja motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Tehtävän vaativuuteen, tulosten saavuttamiseen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva oikeudenmukainen palkkaus on keskeinen johtamisen ja motivoinnin väline, joka edistää kunnan tavoitteiden saavuttamista.

### ***Menettelytavat ja toimenpiteet***

- Tehtävien asianmukainen vaativuudenarviointi ja sen mukainen peruspalkka sekä säännöllinen henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi
- Jatkuva rakentava palaute tehdystä työstä
- Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja osallistua työn kehittämiseen
- Mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua
- Pyritään työsuhteiden pysyvyyteen ja vakauteen
- Pyritään joustaviin työaikajärjestelyihin mahdollisuuksien mukaan
- Kiitos ja huomioiminen hyvin tehdystä työstä
- Viihtyisä, turvallinen ja terveellinen työympäristö

## Haastavat tilanteet ja varoituskäytäntö

Työntekijästä tai viranhaltijasta johtuvana asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää palvelussuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä. Irtisanomiseen oikeuttava peruste voi olla myös muussa laissa säädettyjen velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti.

Tavallisin velvollisuuksien vastainen menettely on tehtävien laiminlyönti, joka voi ilmetä muun muassa tehtävien puutteellisena hoitona, luvattomina poissaoloina työstä tai jatkuvana tai usein toistuvana myöhästelynä. Irtisanomisperuste voi olla myös työntekijän ja viranhaltijan ilmeinen huolimattomuus työssä, työnantajan direktio-oikeuden tai muun toimivallan rajoissa antamien määräysten noudattamatta jättäminen ja epäasianmukainen käyttäytyminen. Myös perusteeton työstä kieltäytyminen sekä epärehellisyys ja siitä aiheutuva luottamuspuola voivat olla irtisanomisen perusteita. Asiallinen ja painava syy irtisanomiseen voi olla myös se, että henkilö on niin sopeutumaton ja hankala työyhteisössä, että hänen käytöksensä vaikeuttaa muiden työn tekemistä. Myös työyhteisön kokonaisuus voi edellyttää henkilön irtisanomista, vaikka hän ei olisi syyllistynytään varsinaiseen virkavirheeseen.

## Varoituskäytäntö

Velvollisuuksiaan laiminlyönyttä tai rikkonutta työntekijää tai viranhaltijaa ei pääsääntöisesti saa irtisanoa ennen kuin hänelle on annettu varoitus ja siten mahdollisuus korjata menettelynsä.

Varoituksella henkilö saa tiedon siitä, kuinka vakavana rikkomuksena työnantaja pitää hänen menettelyään. Varoitus on muistutus siitä, millä tavoin työnantaja reagoi, jos varoituksessa tarkoitettu rikkominen tai laiminlyönti toistuu. Jos työntekijälle tai viranhaltijalle on annettu varoitus, voidaan saman tai samantyyppisen rikkomuksen toistuessa irtisanomisperusteena vedota aiemmin annettuun varoitukseen, ellei varoituksen antamisesta ole kulunut niin pitkää aikaa, että sen voidaan katsoa menettäneen merkityksensä.

Varoitus on mahdollista palvelussuhteen päättämistä koskeva valmisteleva toimenpide, jolle ei ole säädetty määrämuotoa. Tärkeää on, että jälkikäteen pystytään todistamaan mistä seikasta, millä perusteella ja milloin varoitus on annettu. Varoituksessa on syytä myös ilmoittaa, että saman tai samanlaisen laiminlyönnin tai rikkomuksen uusiutuessa työnantaja aikoo päättää palvelussuhteen. Näin ollen varoitus on yleensä syytä antaa kirjallisena.

Varoitukseen tulee kirjata konkreettinen kuvaus työntekijän sopimuksen vastaisesta käyttäytymisestä:

- selvitys niistä velvollisuuksista, joita työntekijä on rikkonut
- selkeä vaatimus käyttäytymisestä tulevaisuudessa sovittujen sääntöjen mukaisesti
- yksiselitteinen ilmoitus toistuvan, samankaltaisen moitittavan käyttäytymisen seurauksista

Työpaikalla käytettyä varoitusmenettelyä on noudatettava johdonmukaisesti ja yhtäläisesti ja samaa menettelyä sovelletaan kaikkiin työntekijöihin läpi organisaation.

Työsuhde voidaan päättää ilman varoitusmenettelyä, jos työntekijän rikkomus on niin vakava, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista. Tällaisessa tilanteessa rikkomuksen on oltava niin vakava, että henkilön olisi ilman varoitustakin pitänyt ymmärtää menettelynsä moitittavuus.

Työsuhdetta päätettäessä varoitukseen voidaan vedota vain silloin, kun irtisanominen johtuu samantyyppisestä syystä kuin mistä varoitus on annettu.

## VAROITUSKÄYTÄNTÖ MUHOKSEN KUNNASSA

- 1) Ensimmäisestä sopimuksen vastaisesta laiminlyönnistä tai rikkomuksesta annetaan kirjallinen varoitus.
- 2) Toisesta sopimuksen vastaisesta laiminlyönnistä tai rikkomuksesta annetaan kirjallinen varoitus. Saman tai samanlaisen laiminlyönnin tai rikkomuksen uusiutuessa palvelussuhde päätetään.

Palvelussuhde voidaan päättää ilman varoitusmenettelyä, jos työntekijän rikkomus on niin vakava, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista.

Mikäli esiintyy päihteiden vaikutuksen alaisena työtehtävissä annetaan aina kirjallinen varoitus ja ohjataan hoitoon päihdeohjelman mukaisesti.

## Palvelussuhteen päättyessä

Palvelussuhde voi päättyä useista syistä; esim. työntekijän omasta pyynnöstä, määräaikaisen työsuhteen päättyessä, eläkkeelle siirtymisen myötä tai palvelussuhde voidaan irtisanoa tai purkaa ja tietyissä erityistilanteissa myös pitää purkautuneena. Toistaiseksi voimassa oleva palvelussuhde päättyy normaalisti irtisanomiseen joko työntekijän tai työnantajan toimesta. Työntekijä ei tarvitse mitään erityistä perustetta palvelussuhteen irtisanomiselle mutta työnantajalta sellaista vaaditaan.

Muhoksen kunnassa vakinaisen palvelussuhteen päättyessä esihenkilö käy työntekijän kanssa exit-/lähtökeskustelun, jossa käydään läpi palvelussuhteen päättymiseen johtaneita tekijöitä. Saadun palautteen perusteella katsotaan, että onko toimintatapoja mahdollista kehittää ja mitä huomioita ja kehitysideoita lähtevällä työntekijällä mahdollisesti on.

### ***Menettelytavat ja toimenpiteet***

- Exit-/lähtökeskustelu
- Työtodistus ESS-järjestelmästä tai vapaamuotoisesti (arvostelulla vain pyynnöstä)

**Exit-/lähtökeskustelu lomake ([linkki, ei ole vielä](#))**

**Työtodistus –malli ([linkki](#))**

**Työtodistuslomake ([linkki](#))**

# Toimenpiteet ja mittaaminen

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA ENNAKOIVA TYÖHYVINVOINTI		
TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUU
Jokainen on vastuussa itsestään; riittävä uni, lepo, ravinto ja liikunta sekä terveelliset elämäntavat	Kehityskeskustelut, henkilöstökysely, <u>epassi</u> , työsuhdepolkupyörä	Työntekijät
Työaikana tapahtuva virkistys- ja koulutustoiminta, työssäjaksamisen tukeminen	Kehityskeskustelut, henkilöstökysely	HR, esihenkilöt
Varhaisen tuen ja välittämisen kulttuuri, vahva työterveysyhteistyö	Työkyvyn tuen sovellus, varhaisen tuen keskustelut, puheeksi otot	Työntekijät, esihenkilöt, HR, työterveystoimija
Työhönpaluun tukeminen, korvaava työ, työkokeilu	Työkyvyn tuen sovellus, varhaisen tuen keskustelut, puheeksi otot	HR, esihenkilöt

## HYVÄN JOHTAMISEN JA ESIHENKILÖTYÖN PERIAATTEET

TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUU
Johtamistoimintojen perustana on kunnan toiminnalle asetetut tavoitteet ja henkilöstöä johdetaan Muhoksen kunnan strategiassa määriteltujen arvojen mukaisesti ja henkilöstöä tuetaan päivittäisessä johtamisessa kannustamalla ja kouluttamalla	Toimenpiteiden toteutuksen ja henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Johdolta, esihenkilöiltä ja henkilöstöltä edellytetään tasa-arvoista, vastuullista ja avointa käyttäytymistä	Toimenpiteiden toteutuksen ja henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Kehityskeskustelut käydään vuosittain jokaisen kanssa, jokaisella henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtävänkuviiin ja omaan työhön ja työntekotapaan	Toimenpiteiden toteutuksen ja henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Eri toimialoilla ja yksiköissä järjestetään esihenkilön johdolla säännöllisesti palaveriteita, joissa voidaan suunnitella ja kehittää toimintaa ja mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen työn ja työyhteisön kehittämiseen	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta	Toimialajohto
Noudetaan oikeudenmukaista ja yhdenmukaista henkilöstöpolitiikkaa kunnan kaikilla toimialoilla ja kaikilla organisaatiotasoilla	Toimenpiteiden toteutuksen ja henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Kehitetään palautteenantokulttuuria mukaan lukien aineeton myönteinen palaute	Johdon foorumit	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Mahdollisiin ongelmatilanteisiin työyhteisöissä puututaan ja käsitellään viipymättä yhteistyössä HR:n kanssa	Varhaisen tuen keskustelut, puheeksi otot	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Painotetaan ja kehitetään valmentavaa ja palvelevaa johtamisotetta	Johdon foorumit	HR, toimialajohto, esihenkilöt

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN		
TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUU
Perehdyttäminen palvelussuhteen alussa sekä työnopastus työtehtävien oleellisesti muuttuessa	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta (perehdytyslomakkeet), kehityskeskustelut	Esihenkilöt, työntekijät
Uuden henkilön tuoma lisäarvo organisaatiolle	Tulohaastattelu (tulohaastattelulomake)	Esihenkilöt, HR
Osaamistarpeiden kartoitus vuosittain	Kehityskeskustelut, koulutussuunnitelma	Toimialajohto, esihenkilöt, HR
Selkeät ja ajantasaiset tehtäväkuvat	Kehityskeskustelut	Esihenkilöt
Mahdollisuus suunnitelmalliseen kouluttautumiseen ja kehittävään työnohjaukseen	Kehityskeskustelut	Toimialajohto, esihenkilöt
Tunnustuksen ja kehittävän palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Kehityskeskustelut, henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta	Esihenkilöt
Lähtökeskustelukäytäntöjen kehittäminen työsuhteen päättyessä	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta (lähtökeskustelulomakkeet)	Esihenkilöt, HR



TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN		
TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUU
Muhoksen kunnassa toimitaan luottamuksen arvoisesti, avoimesti, asiallisesti, arvostavasti, ammatillisesti ja asiakaslähtöisesti	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta, henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta, asiakaspalaute	Koko henkilöstö
Yhtenäistetään ja kehitetään kuntakonsernin ja -organisaation toimintakulttuuria	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta, henkilöstökyselyn tunnuslukujen seuranta, johdon foorumit	HR, toimialajohto, esihenkilöt
Onnistumiset tehdään näkyväksi, tasapuolinen ja yhdenmukainen palkitsemiskäytäntö läpi organisaation	Toimenpiteiden toteutuksen seuranta	HR, toimialajohto, esihenkilöt

# ESIHENKILÖN HUONEENTAULU

- Johdan tiimiäni oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti, vastuullisesti ja yhdenvertaisesti ja edellytän sitä myös jokaiselta tiimissäni
- Mahdollistan henkilöstön osallistumisen oman työn ja tehtäväkuvan sekä työyhteisön kehittämiseen
- Puutun mahdollisiin työyhteisön ongelmatilanteisiin viipymättä ja matalalla kynnyksellä
- Otan palautetta vastaan ja annan rakentavaa palautetta
- Toimin valmentavalla ja palvelevalla johtamisotteella
- Varaan aikaa esihenkilötyöhön ja johtamiseen
- Huolehdin, että jokainen tiimissä tietää mitä häneltä odotetaan, tehtäväkuvat ovat selkeitä ja ajan tasalla
- Toimin esihenkilönä esimerkillisesti yhteisiä pelisääntöjä, toimintamalleja ja toimintaohjeita noudattaen
- Huolehdin itsestäni ja omasta jaksamisestani

# TYÖNTEKIJÄN HUONEENTAULU

KUVA

- Edistän omalta osaltani työnteon ja vuorovaikutuksen sujuvuutta työyhteisössäni noudattamalla hyviä käytöstapoja ja arvostavaa suhtautumista työnantajaa ja muita työyhteisön jäseniä sekä heidän työtänsä kohtaan
- Kykenen rakentavan palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen, tuon rohkeasti esille kehitysideat
- Noudatan yhteisiä pelisääntöjä, toimintamalleja ja toimintaohjeita
- Edistän työyhteisön hyvinvointia, hyvää työilmapiiriä ja rakentavaa yhteistyötä, toimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, olen valmis auttamaan muita
- Pidän huolta omista työyhteisötaitoistani, osaamisestani sekä hyvinvoinnin ja toimintakyvyn ylläpidosta