

Rakennemuutokset tuovat haasteita sille, kuinka kaupungin palveluja tulevaisuudessa tarjotaan ja tuotetaan sekä millaisia henkilöstöresursseja tarvitaan. **Henkilöstöresurssien hallinta edellyttää suunnittelua ja ennakoivaa toimintatapaa.** Henkilöstösuunnittelun avulla kehitetään henkilöstöä ja ohjataan rekrytointia toiminnan tuleville painopistealueille.

Henkilöstösuunnittelu, jonka **perustana on kaupunkistrategia, taloussuunnitelma sekä kaupungin tehtävät ja rooli, nyt ja tulevaisuudessa**, sisältää:

- *Pitkällä aikavälillä tarvittavan osaamisen, henkilöstön määrän ja rakenteen tunnistaminen*
- *Kuinka paljon ja millaista osaamista Pudasjärven kaupunki ja sen eri työyksiköt tulevaisuudessa tarvitsevat (työvoiman tarve)*
- *Miten nykyistä henkilöstöä on työssä ao. ajankohtana (nykyhenkilöstön tarjonta)*
- *Oleellinen osa henkilöstösuunnittelua on myös henkilöstökustannusten suunnittelu*

Henkilöstösuunnitelman avulla esitetään toimenpiteet, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan:

- **Toiminnan kehittäminen;** *rakenteelliset ratkaisut, työnjaot, toimintaprosessien uudistaminen, teknologian hyödyntäminen*
- **Henkilöstön kehittäminen**
- **Henkilöstövoimavarat;** *toiminnan tarpeet huomioiva ammattitaitoinen henkilöstö eli henkilöstörakenne, sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, jne.*
- **Sidosryhmien hallinta, kumppanuudet ja verkostojen johtaminen - mitä tehdään itse, mitä osaamista / resursseja hankitaan muualta (esim. yhteistyökumppanuudet ja ostopalvelu)**

Henkilöstösuunnittelussa selvitetään kuinka paljon ja minkä tasoista osaamista Pudasjärven kaupunki ja sen eri työyksiköt kulloisenakin ajankohtana tarvitsevat sekä pyritään henkilöstöresurssien joustavaan käyttöön.

Henkilöstön rakennetta ja määrää suunnitellaan taloussuunnittelun kanssa yhtä aikaa, samalla arvioidaan myös henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin tilaa. Talousarvion lisäksi henkilöstösuunnittelun tärkein työkalu on koko kaupunkia koskeva henkilöstösuunnitelma ja koulutussuunnitelma, jotka laaditaan vuosittain talousarviosuunnittelun yhteydessä yhteistyössä toiminta-alueiden kanssa.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteet

Henkilöstösuunnittelu on systemaattisesti ennakoivaa suunnittelutyötä siten, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä oikea määrä oikeanlaista ja osaavaa henkilöstöä oikeassa paikassa suunnitelluin kustannuksin.

Henkilöstösuunnittelussa onkin tärkeää määritellä ne keinot, joilla säädellään henkilöstön määrää, kustannuksia ja sitä, kuinka turvataan osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työhyvinvointi ja motivaatio.

Keskipitkä aikaväli 2-3 vuotta (TS)

Henkilöstö- ja palkkabudjetit
Henkilöstön hankinta tulevaisuuteen
Kumppaniyhteistyö
Uudet osaamistarpeet
Eläköityminen
Henkilöstön ja uusien toimintatapojen kehittäminen

Lyhyt aikaväli 1 vuosi (TA)

Henkilöstö- ja palkkabudjetit
Kumppaniyhteistyö
Henkilöstön ja uusien toimintatapojen kehittäminen
Uusien virkojen/toimien perustaminen vs. muut järjestelyt
Koulutukset
Pitkäaikaiset sijaosuudet

Päivittäinen johtaminen

Työaikajärjestelmän arviointi
Työvuorosuunnittelu
Varallaolo, päivystykset
Lisätyöt ja ylityöt
Työajan tehokas seuranta
Sijaosuudet
Ostopalvelu
Palkalliset ja palkattomat poissaolot

Kuva 1. Henkilöstösuunnitelma ja suunnitellut kustannukset

Henkilöstösuunnittelu pitkällä aikavälillä tukee ja varmistaa sekä organisaation että yksilön menestymisen ja kehityksen edellytykset. Henkilöstösuunnitelmassa pitkällä aikavälillä tulisi esittää ne toimenpiteet, joita organisaation tavoitteiden toteutuminen vaatii. Pitkän aikavälin suunnitelman ydin on tarvittavassa yksilöistä koostuvassa osaamisessa, henkilöstön määrässä ja rakenteessa. Pitkän aikavälin suunnitelmalla varmistetaan **henkilöstönäkökulman liittäminen osaksi toiminnan kokonaissuunnittelua.**

Henkilöstösuunnittelu pitkällä aikavälillä on osa vuotuista toiminnan suunnittelua ja budjetointia. Painotus on tulosityksiköiden käytännön henkilöstötoimenpiteissä. Keskipitkällä aikavälillä otetaan huomioon osaamiseen liittyvät riskit ja kapeikot, työn organisointi, yksilön kehittämisen tarpeet ja

tarvittava rekrytointi. Tällä tavalla varmistetaan myös yksilötasolla kestävämmät toimenpiteet ja päätökset kytkemällä toimet laajempaan suunnitelmaan.

Lyhyellä aikavälillä suunnitelman tavoitteena on ennakoida henkilöstövoimavarojen johtamista sekä auttaa ennakoimaan tarvittava työvoima ja osaaminen organisaatiossa. Vuosisuunnitelmassa määritellään seuraavan vuoden henkilöstövoimavarojen tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät henkilöstöresurssit sekä konkreettiset toimenpiteet. Vuosisuunnitelma mukailee tilikauden aikakehystä.

Päivittäisessä johtamisessa lyhyen aikavälin tarvetta ennakoimalla työyhteisöissä päätetään työnjaosta, sijaisuuksista, poikkeuksellisten tilanteiden hallinnasta ja erityisesti on tärkeää, että myös työvuorosuunnittelu toimii hyvin. Päivittäisessä johtamisessa asiantuntijatyö käsittää oman työajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen.

Päivittäisessä toiminnassa henkilöstösuunnittelu on osa ihmisten päivittäistä johtamista ja operatiivisen toiminnan ohjaamista, jolle pitemmän aikavälin suunnittelu antaa edellytykset ja suuntaviivat. Henkilöstösuunnittelu tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jonka tavoitteena on olla tiiviisti mukana päivittäisessä esimiestyössä.

Henkilöstösuunnitteluprosessi

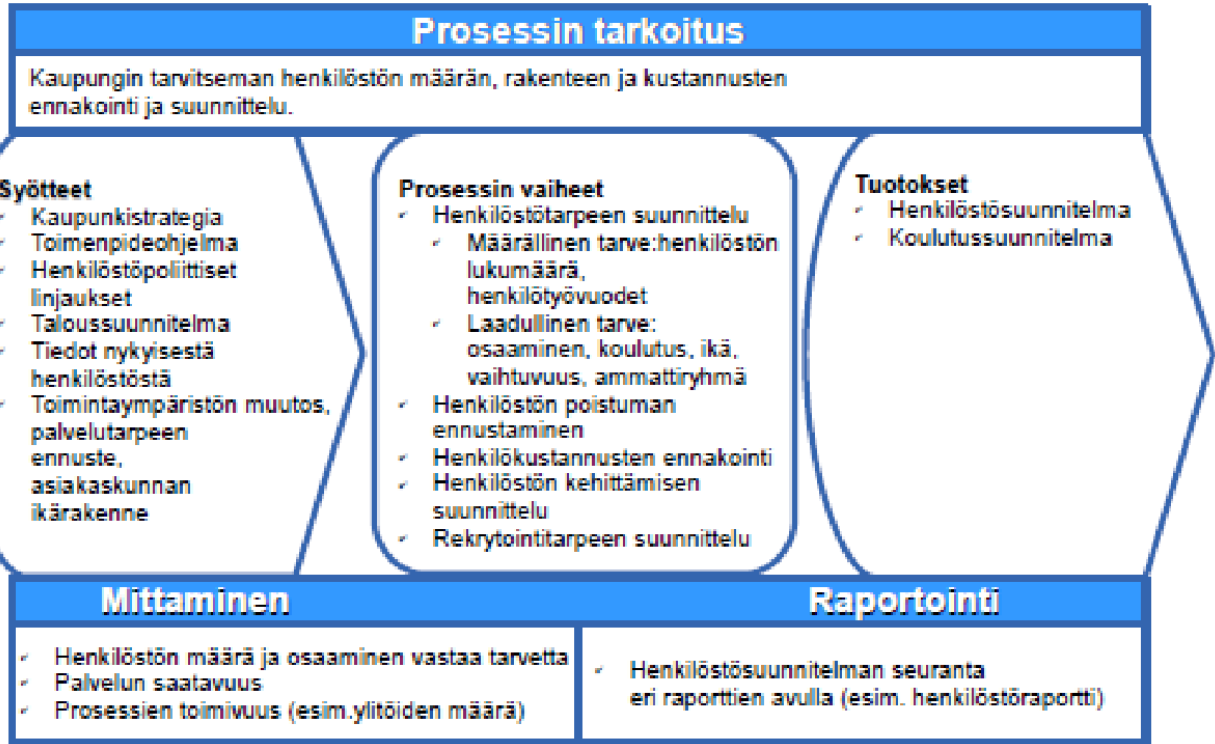
Henkilöstösuunnittelun prosessin tavoitteena on varmistaa riittävä osaaminen ja riittävät henkilöstöresurssit kuntapalvelujen tuottamiseksi. **Ensin - mitä palveluja kaupunki tuottaa ja sitten tarvittavat resurssit** ennakoiden henkilöstö- ja osaamistarpeita.

Henkilöstösuunnitteluprosessi alkaa nykytilanteen kartoituksesta. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan näkemykset nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, kaupunkistrategiaa, toimenpideohjelmaa ja suunnitelmia tarkastellen. Ensimmäinen vaihe näin ollen muodostaa kuvan tarvittavan henkilöstön määrästä, osaamisesta, rakenteesta, ennakoidusta poistumasta (eläköityminen ja muu poistuma) ja työntekijöiden saatavuudesta työmarkkinoilta.

Prosessin toisessa vaiheessa laaditaan varsinainen tulevaisuuden ennuste tulevalle suunnittelukaudelle, seuraavat 3 vuotta. Suunnitelmassa huomioidaan tarvittava työvoima sekä nykyisen työvoiman käytettävyys ja osaaminen. Ennusteen laatimisen pohjalta voidaan hahmottaa mahdollisesti tarvittava uudenlainen osaaminen ja työvoiman määrä. Henkilöstösuunnitelma kytkeytyy muihin tärkeisiin henkilöstöprosesseihin, kuten työurasuunnitteluun ja osaamisen kehittämisen suunnitteluun. **Työuria ja osaamisen kehittämistä koskevat tiedot esimiesten tulisi kerätä yhteenvetona käydyistä kehityskeskusteluista.**

Henkilöstösuunnitteluprosessin kolmannessa vaiheessa laaditaan suunnitelma henkilöstömuutosten hoitamisesta esimerkiksi rekrytoinnissa, henkilöstövoimavarojen säilyttämisestä vakaana palvelujen tuottamiseen tarvittavalla tasolla tai henkilöstövähennyksistä eläköitymistä hyödyntäen.

Prosessin neljäs vaihe on suunnitelman toteutusta ja arviointia, jota ohjataan henkilöstöpalveluista erilaisten henkilöstökäytäntöjen avulla.



Kuva 2. Henkilöstösuunnittelu, prosessin perustiedot

Henkilöstösuunnittelun avulla on tarkoitus tuottaa tietoa työvoiman lisäys- ja vähennystarpeista, joiden avulla hallitaan rekrytointi- ja sisäisten siirtojen tarpeita sekä sijaissuunnitelmia. Onnistunut suunnittelutyö auttaa hallitsemaan myös osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmia, tehtävien uudelleen sijoitus- ja muutossuunnitelmia sekä seuraaja- ja työurasuunnitelmia. **Hyvin tehty henkilöstösuunnitelma on esimiehen työkalu budjetin hallintaan.**

Palkkakustannusten kehitystä arvioitaessa on otettava lisäksi huomioon työehtosopimukset sekä niiden muutokset ja paikalliset palkkaratkaisut sekä henkilöstömäärän ja -rakenteen muutokset, sijaisten käyttö ja mahdolliset työajoissa tapahtuneet palkkakustannuksiin vaikuttavat muutokset.

Työnantajalle työn teettämisestä aiheutuneet kustannukset koostuvat palkoista, sosiaalimaksuista ja muista työvoimakustannuksista. Sosiaalimaksujen ja työvoimakustannusten osalta vuonna 2025 muutokset on jo pyritty ottamaan huomioon TA-raamissa.

Palkkoihin luetaan sekä tehdyltä työajalta että ei-tehdyltä työajalta maksetut palkat. Tehdyn työtunnin hintaan vaikuttavat lisäksi erilaiset poissaolot ja sijaisten käyttö.

Kuukausipalkkaisilla säännöllisen työajan ansio (valtakunnallisesti yleisin ansio käsite) sisältää:

- tehtäväkohtaisen palkan / kokonaispalkan lisäksi
- henkilökohtaiset lisät (ei kokonaispalkkaisilla)
- säännölliseltä työajalta maksettavat lisät (vuoro- ja sunnuntaityölisät)
- luontoisedut
- luottamusmiespalkkiot

Lakisääteisiä maksuja ovat:

- työeläkevakuutusmaksu,
- sosiaaliturvamaksu,
- työttömyysvakuutusmaksu ja
- tapaturmavakuutusmaksu

Välillisiin työvoimakustannuksiin vaikuttavat sosiaaliturvamaksut vahvistetaan loppuvuodesta keskitetysti.

Ei-tehdyltä työajalta maksettuja palkkoja ovat mm.

- vuosilomapalkat ja –korvaukset, huomioidaan keskitetysti henkilöstöpalvelujen tuottamana
- sairausajan palkat,
- vapaapäivien palkat ja
- palkitseminen (esim. merkkipäivälahjat, palvelusvuosilomat)

Muihin työvoimakustannuksiin luetaan mm.

PUDASJÄRVEN KAUPUNKI – Henkilöstö- ja tukipalvelut

- työterveyshuollon,
- koulutuksen kustannukset
- henkilöstöetujen kustannukset (esim. e-passi, joka huomioidaan henkilöstötoimikunnan kustannuksiin)

Henkilöstömenoihin voidaan vaikuttaa mm.

- käyttämällä kriittistä harkintaa virkojen/toimien perustamisessa ja täyttämässä sekä harkitsemalla, missä tilanteissa tarvitaan sijaisia ja kuinka pitkäksi ajaksi? Huomioiden, että sijaisohjeistus on käytössä.
- työajan tehokkaalla käytöllä
- työprosessien ja työn sisällön läpikäynnillä
- toiminnan tarpeet huomioivalla työvuorosuunnittelulla
- arvioimalla aika ajoin varallaolon ja päivystyksen tarvetta niin, että henkilöstön työpanosta ohjataan toiminnan kannalta tarpeellisiin ajankohtiin
- huolellisella seuraaja- ja työurasuunnittelulla
- osaamisen optimaalisella sijoittelulla
- onnistuneilla rekrytoinneilla

Työajat tulisi järjestää toiminnan mukaan. Esimiesten tulisi aika ajoin arvioida, vastaako käytössä oleva työaikajärjestelmä ja työaikojen suunnittelu toiminnan tarpeita ja onko se taloudellista. Työaikojen ja -vuorojen suunnittelussa tulee huomioida lainsäädäntö esim. hoitajamitoitukset.

Työvuorojen sijoittelussa tavoitteena on, että henkilöstöä on oikea määrä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ottaen huomioon toiminnalliset huiput ja hiljaiset hetket. **Työvuorosuunnittelu kuuluu työnantajan työjohto-oikeuden piiriin.**

Toiminnalliset muutokset ja henkilöstön ei-määrälliset ominaisuudet sekä niiden vaikutus henkilöstösuunnitelmaan

Henkilöstösuunnittelussa kootaan suuria määriä informaatiota, esimerkiksi nykyistä henkilöstöä koskevia, kaupungin työtehtäviä koskevia ja sisäistä ympäristöä kuvaavia tietoja sekä tietoja kaupungin tulevasta kehityksestä.

Nykyistä henkilöstöä koskevia kerättäviä tietoja ovat henkilöstömäärät toiminta-alueittain, tulosalueittain ja työyksiköittäin, osastoittain, tiimeittäin ja tehtävittäin. Lisäksi kerättäviä tietoja ovat osaaminen, työkokemus, urahistoria, työurasuunnitelmat, työsuhteiden kesto, ikäjakauma, eläköityvien määrä, palkkatasot, muu vaihtuvuus ja sairauspoissaolot.

Organisaation tilasta kerättäviä tietoja puolestaan ovat: tehtävien sijoittuminen organisaatiossa, tehtävien kuvaukset, tehtävien vastualueet sisältöineen, tehtäväkokonaisuuksien määrät ja työajat. Lisäksi organisaation tilaa koskevia tietoja kerätään työtehtävien edellyttämistä tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista.

Organisaation sisäistä ympäristöä kuvaavat tiedot koostuvat työhyvinvointikyselyiden tuloksista ja kehityskeskusteluista saaduista tiedoista.

Tulevaisuuden kehittämiseen tarvittavia tietoja saadaan keräämällä informaatiota muun muassa kunta-alan sekä ammattialan kehitysnäkymistä, kaupunkistrategian vaikutuksista henkilöstövoimavaroihin, teknologisten ja lainsäädännöllisten muutosten vaikutuksista sekä työmarkkinoiden tilanteesta ja työvoiman saatavuudesta.

Alla on esimerkkejä muutoksista, jotka tulisi huomioida henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa.

- Toimintaympäristön muutokset kunta-alalla
 - Vuonna 2023 voimaan tullut Hyvinvointialueuudistus. Vuonna 2025 voimaan tuleva TE-uudistus.
 - Kunnan tehtävät ja roolit tulevaisuudessa → toiminnan painopistealueet
- Toimintaympäristön muutokset ammattialalla
 - Erinäiset lakiuudistukset ja niiden vaikutus palvelutuotantoon
 - Digitalisaation vaikutus ammattialalla.
 - Tulevaisuuden kunnan tarpeet osaamiselle ja painopisteet
- Palvelurakennemuutokset, toiminnalliset muutokset
 - Suunnitteilla oleva toiminnallinen muutos ja eläköitymisen keskinäinen vaikutus. Esimerkiksi tehtävillä organisaatio- ja henkilöjärjestelymuutoksilla sekä sisäisillä siirroilla tehtäviä uudelleen järjestellään, joten uuden vakituisen henkilöstön rekrytointitarve verrattuna eläköityvään henkilöstömäärään tulisi olla huomattavasti pienempi.
 - Palveluverkon uudelleenmäärittely väestörakenne ennusteiden pohjalta, esimerkiksi päiväkotij- ja kouluverkko selvitys (oppimisverkko). Tulevaisuuden palveluverkko ja palvelutaso määritelmässä on oletettavasti vaikutus organisaatorakenteeseen ja henkilökunnan tehtävien uudelleenjärjestelyyn.
- Työurasuunnittelu
 - Työuralla eteneminen ymmärretään yleensä nuoren työntekijän ja uralla ylenemisen näkökulmasta. Etenemistä on kuitenkin myös siirtyminen osaamisalueelta toiselle, esim. sisäiset siirrot. Se on iästä riippumatonta.
 - Yhtä tärkeää kuin tukea nuorempien urakehitystä on varautua suunnitelman avulla varttuneempien työntekijöiden työuran viimeisiin vuosiin sekä työuran jälkeiseen elämänvaiheeseen.

- Eläköityminen
 - **Yli 60 vuotta täyttäneiden kanssa käytävässä kehityskeskustelussa otetaan esille vuosittain myös työurasuunnittelu eli eläkkeelle jäämisen ajankohdan suunnittelu.** Eläkkeelle jääminen ennakoidaan riittävän ajoissa ja huolehditaan siitä, että poistuvan henkilöstön ammattitaito, osaaminen ja ns. hiljainen tieto saadaan säilymään. **Jos henkilö ei halua kertoa työurasuunnitelmastaan, niin esimies ilmoittaa henkilöstösuunnitelmassa oletusarvoksi eläkkeelle jäämisen ajankohdaksi 65 vuotta.**
 - **Vanha ajattelumalli eläköitymisen myötä vapautuvien tehtävien täyttämistä ”yksi-yhteen” -periaatteella nykytilanteessa ei voida käyttää. Kaikkiin tehtäviin ei rekrytoida uusia vaan eläköitymiset korvataan töiden uudelleen organisoinnin ja tehtävämuutosten kautta.**
 - Eläkeuudistuksessa osa-aikaeläkkeen tilalle tuli vuonna 2017 osittainen varhennettu vanhuuseläke (OVE). Osittain varhennetun vanhuuseläkkeen voi aloittaa aikaisintaan 61-vuotiaana. Sen voi ottaa joko 25- tai 50-prosenttisenä kertyneestä työeläkkeestä. Jos on aloittanut vapaaehtoisella osa-aikaeläkkeellä ennen vuotta 2017, osa-aikaeläke jatkuu siihen asti, kunnes saavuttaa vanhuuseläkeiän.
 - Osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle siirtymisestä on neuvoteltava työnantajan kanssa, jotta siitä ei ole haittaa palvelutuotannon järjestämiselle tai organisaation toiminnalle.
- Rekrytoinnit
 - **Rekrytoinnin painopiste sisäiseen rekrytointiin. Systemaattisella työtehtävien arvioimisella, tehtävien muutoksilla ja osaamisen lisäämisellä henkilöstömäärä pystytään pitämään vakaana.**
 - Huomioitavaa myös alat, joissa vaikea työvoiman saatavuus (esim. erityisopettajat, varhaiskasvatuksen hoitajat), esim. järjestelyerien käyttö palkkojen tarkistuksiin vaikean saatavuuden tilanteessa.
- Työsuhdemuodot
 - Työntekijät ja viranhaltijat otetaan pääsääntöisesti pysyvään palvelusuhteeseen.
 - Määräaikaisia palvelusuhteita käytetään, mikäli siihen on viranhaltijalaissa tai työsopimuslaissa määritelty perusteltu syy. Työtehtävien luonteesta ja erilaisten palveluiden lakitasoisesta järjestämisvastuusta johtuen määräaikaista henkilöstöä joudutaan palkkaamaan sijaisiksi.
 - Osa-aikaisia ja osavuotisia palvelusuhteita voidaan perustaa palvelutuotannon tarpeiden mukaan.
 - Täysin työkykyiset työntekijät ja viranhaltijat voivat periaatteessa tehdä myös lyhennettyä työaikaa, mikäli työajanlyhennys on mahdollista järjestää siten, että siitä ei ole haittaa palvelutuotannon järjestämiselle tai organisaation toiminnalle.
 - Toiminta-alueet työllistävät yhteistyössä työllisyyspalvelujen kanssa pudasjärvisiä pitkäaikaistyöttömiä määräaikaisiin tehtäviin kaupunkityöllistämisen puitteissa.

- Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen
 - Panostetaan työkyvyn ylläpitämiseen ja tukemiseen esim. mielenhyvinvointiohjelma ja Auntie-palvelu, mahdollistamalla työaikajoustot ja tehtävien uudelleenjärjestelyt.
 - Kannustamalla henkilöstöä työmatkaliikuntaan.
 - Huomioimalla asianmukainen työpiste-ergonomia jokaisen työntekijän työpisteessä.
 - Varhaisen välittämisen toimintamallin laaja käyttö.
 - Kiinnittämällä huomiota työkykyyn voidaan vaikuttaa mm. työnanatjan työkyvyttömyysmaksuihin (Keva).
- Osaamisen sekä ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
 - Henkilöstön osaamis- ja koulutusastetta nostetaan johdonmukaisesti, jotta koulutuksella valmistaudutaan muuttuviin vaatimuksiin ja työtehtävien muutoksiin.
 - Johtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida mahdolliset toimintamallien muutokset tai organisaatiouudistukset.

Laadullisessa henkilöstösuunnittelussa keskeisiksi tunnusluvuiksi nousevat henkilöstön ei-määrälliset ominaisuudet kuten osaaminen, ikärakenne ja erilaiset työsuhdemuodot.

Henkilöstösuunnittelun hyötyjä

Johdonmukainen ja muun organisaation kanssa yhdenmukainen ymmärrys henkilöstövoimavarojen määrästä ja laadusta nykytilanteesta vertailtuna tulevaisuuden tarpeet (mm. osaaminen, ikärakenne) tukee johtamista ja toiminnan suunnittelua. Toiminnan suunnittelua tukee tietoisuus siitä, mitä mahdollisuuksia on työn tuotokseen; mitä kulloisellakin työpanoksella voidaan saada aikaan (henkilöstömitoitukset, työvoiman saannin vaihtelut, sairauspoissaolot, lomat). Henkilöstösuunnittelu auttaa henkilöstöriskien tunnistamisessa ja hallinnassa sekä parantaa lisäarvon tuottamista, työn merkittävyyttä ja sisältöä, kommunikointia ja päätöksentekokykyä. Henkilöstösuunnittelu tukee myös työhyvinvointia ja jaksamista.

Henkilöstösuunnittelun roolit ja vastuut

Edellisen vuoden suunnitelman seuranta ja toteutumisen arviointi toimivat pohjana uudelle suunnitelmalle. Henkilöstöpalveluista ajetaan vuosittain uudet suunnitelmapohjat henkilöstösuunnitelman laadintaa varten.

Henkilöstösuunnitteluun osallistuvat henkilöstöpalveluiden lisäksi esimiehet, toiminta-aluejohtajat sekä johtoryhmän jäsenet.

Henkilöstösuunnitelmien laadinnassa talouspalvelujen kanssa yhteistyössä henkilöstöpäällikön työnkuvaan kuuluu talousarvion laadinnan yhteydessä määrällisen henkilöstösuunnitelman valmistelu sekä koulutussuunnitelman valmistelu.

PUDASJÄRVEN KAUPUNKI – Henkilöstö- ja tukipalvelut

Henkilöstösuunnitelmissa määritellään henkilöstön määrällinen ja laadullinen tarve, henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeet, määräaikaisten työsopimusten määrä ja kehittyminen sekä toimenpiteet ikääntyneiden ja työkyvyttömyysuhan alaisena olevien työntekijöiden osalta.

Esimiehen tehtäviin henkilöstösuunnitelman laadinnassa lukeutuu puolestaan oman työyhteisön henkilöstötarpeiden, sekä henkilöstö- ja muun poistuman ennakoiminen esim. eläkeikää saavuttavien olevien työntekijöiden työurasuunnittelu, henkilöstö- ja osaamistarpeiden kartoittaminen ja henkilöstön uudelleen sijoittaminen.

Esimiesten tehtävänä henkilöstösuunnittelussa on suunnitella ja arvioida työyksikkönsä tavoitteita sekä mitoittaa henkilöstötarpeet suhteessa palveluun. Esimiehen tehtävänä on myös ennakoida niin eläkepoistumaa, muuta poistumaa, sairastavuutta kuin työkykyisyyttä ja kehittämistarpeitakin. Lisäksi henkilöstösuunnittelussa tehtäviin kuuluu työyksikön henkilöstöresurssien jouston ennakointi määrällisesti, käytettävyydellisesti, kustannuksellisesti ja osaamisellisesti. Kehityskeskusteluissa käytävä esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu sovittaa yhteen yksilön omat odotukset ja organisaation tarpeet sekä sen tarjoamat mahdollisuudet.

Henkilöstösuunnitelman laadinnassa esimiehen roolina on koostaa tiedot toiminta-aluejohtajalle. Henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa esihenkilöiden tulee huomioida ja ennakoida ennusteet sekä muutokset toimintaympäristössä ja niiden vaikutus palvelutuotantoon. Lisäksi esihenkilöt määrittelevät tarvittaessa mm. henkilöstön vähentämisen ja sijaisten käytön.

Toiminta-aluejohtajan tehtävänä on myös laatia toimialakohtaiset suunnitelmat yhdessä esihenkilöiden kanssa huomioiden toimintaympäristön muutokset ja palvelutarpeet. Lisäksi heidän tehtävänä on ennakoida koko toiminta-alueen henkilöstötarvetta, henkilöstöpoistumaa, vastata hyväksytyin henkilöstösuunnitelman noudattamisesta ja analysoida raportoinnin kautta henkilöstöresurssitietoja sekä tehdä tarvittavia muutoksia.

Kaupunginjohtaja ja toiminta-aluejohtajat vastaa ja päättää hallintosäännön mukaisesti vastuualueensa toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen suunnittelusta sekä vastaa henkilöstösuunnitelman toteutumisesta ja henkilöstön täyttölupien myöntämisestä.

Henkilöstösuunnitelman hyväksyy Pudasjärven kaupunginvaltuusto talousarvion yhteydessä joulukuussa.

Seuranta

Vuositasolla seurataan henkilöstösuunnitelman toteutumista tilinpäätöksen yhteydessä ja henkilöstöraportissa. Tilinpäätös ja henkilöstöraportti ovat lakisääteisiä ja valmisteltava maaliskuun loppuun mennessä talousarviota seuraavana vuonna.

Esihenkilöiden ja toiminta-aluejohtajien tehtävänä on vastata toiminnan- ja talouden suunnittelusta ja henkilöstösuunnitelman noudattamisesta. Henkilöstösuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta vastaa kaupunginhallitus sekä kaupunginjohtaja ja toiminta-aluejohtajat.

Suunnitelmat henkilötyövuosien tarvittavasta määrästä on tehty henkilöstösuunnitelmassa. Talousarvion henkilöstösuunnitelmassa on sitovat henkilötyövuodet, joista poikkeamat käsitellään täyttölupamenettelyllä.

Avoimmiksi tulevat virat ja toimet edellyttävät kuitenkin aina esimiehiltä henkilöstöselvitystä. Esimiehen tulee selvittää, onko vapautunut työpaikka jatkossa tarpeellinen ja tarkoituksenmukainen vai tulisiko virka tai toimi muuttaa toimipaikan tarpeita paremmin vastaavaksi. Lisäksi selvitetään työtilanne muun henkilöstön keskuudessa (sisäiset siirrot).

Kaupunginjohtaja, toiminta-aluejohtajat ja esihenkilöt ovat vastuussa rekrytoinnista ja tehtävien uudelleen järjestelystä, jossa otetaan huomioon palvelutuotannon taloudellisuus sekä tehokkuus ja poikkiorganisatorinen yhteistyö laaja-alaisen henkilöstöressurssien käytön näkökulmasta. Heillä on operatiivinen (toiminnallinen) vastuu henkilötyövuosien tarvittavasta määrästä sekä henkilösuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta.

Kaupunginhallitus on vastuussa kaupunginvaltuuston hyväksymästä talousarviosta (sis. henkilöstösuunnitelman) ja talousarvion tavoitteiden toteutumisesta. Kaupunginhallitus seuraa henkilötyövuosien toteumaa osavuosisikatsauksen talousseurannan yhteydessä. Henkilöstöpäällikkö seuraa, että erilaisten työsuhdemuotojen käyttö noudattaa virka- ja työehtosopimuksia.

Vaikka henkilöstösuunnitelma on tehty ohjaamaan tulevaa toimintaa, tulee kuitenkin muistaa, että se on suunnitelma ja Pudasjärven kaupungin johdosta riippumattomat ennakoimattomat toimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa siihen muutoksia.

Henkilöstösuunnitelma ja henkilöstösuunnitelman muutokset tarkistetaan aina yhteistoimintamenettelyssä

Määritteet:

<p>henkilötyövuosi (htv)</p> <ul style="list-style-type: none"> • vakituiset • määräaikaiset • Ei työllistetyt, sivutoimisia, harjoittelijat, lyhytaikaiset sijaiset alle 3 kk 	<p>Henkilötyövuosi kuvaa työpanosten määrää eli yksi kokoaikainen työntekijä, joka on koko vuoden työsuhteessa, tarkoittaa yhtä henkilötyövuotta.</p> <p>Laskenta:</p> <p>Henkilötyövuosi = työntekijän palkallisten työsuhteessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365</p> <p>Osa-aikainen työntekijä: (palkallisten työsuhteessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365) kerrotaan osa-aikaprocentin määrällä (eli osa-aikaprocentti / 100) = xx henkilötyövuotta</p> <p>Osan työvuotta työsuhteessa ollut esim. sijainen: Palkallisten työssäolopäivien lukumäärä jaetaan koko vuoden kalenteripäivillä = xx henkilötyövuotta (esim. työntekijä on ollut vuoden aikana työssä ajanjaksolla 92 pv / 365 pv = 0,2 henkilötyövuotta)</p>
<p>henkilöstömäärä</p> <ul style="list-style-type: none"> • vakituiset • määrä-aikaiset • pitkäaikaiset sijaiset (yli 3 kk) 	<p>Työllistettyjä, harjoittelijoita, sivutoimisia ja ei ennakoitavissa olevia lyhyt aikaisia sijaisia (esim. äkilliset sairauspoissaolot) tai alle 3 kk sijaisuudet henkilöstömääriä ei viedä henkilöstösuunnitelmaan, mutta ne tulee viedä arvioituna kokonaissummana taloussuunniteluun (talousarvioon) henkilöstökustannuksiin oikeille palkkatileille.</p>

