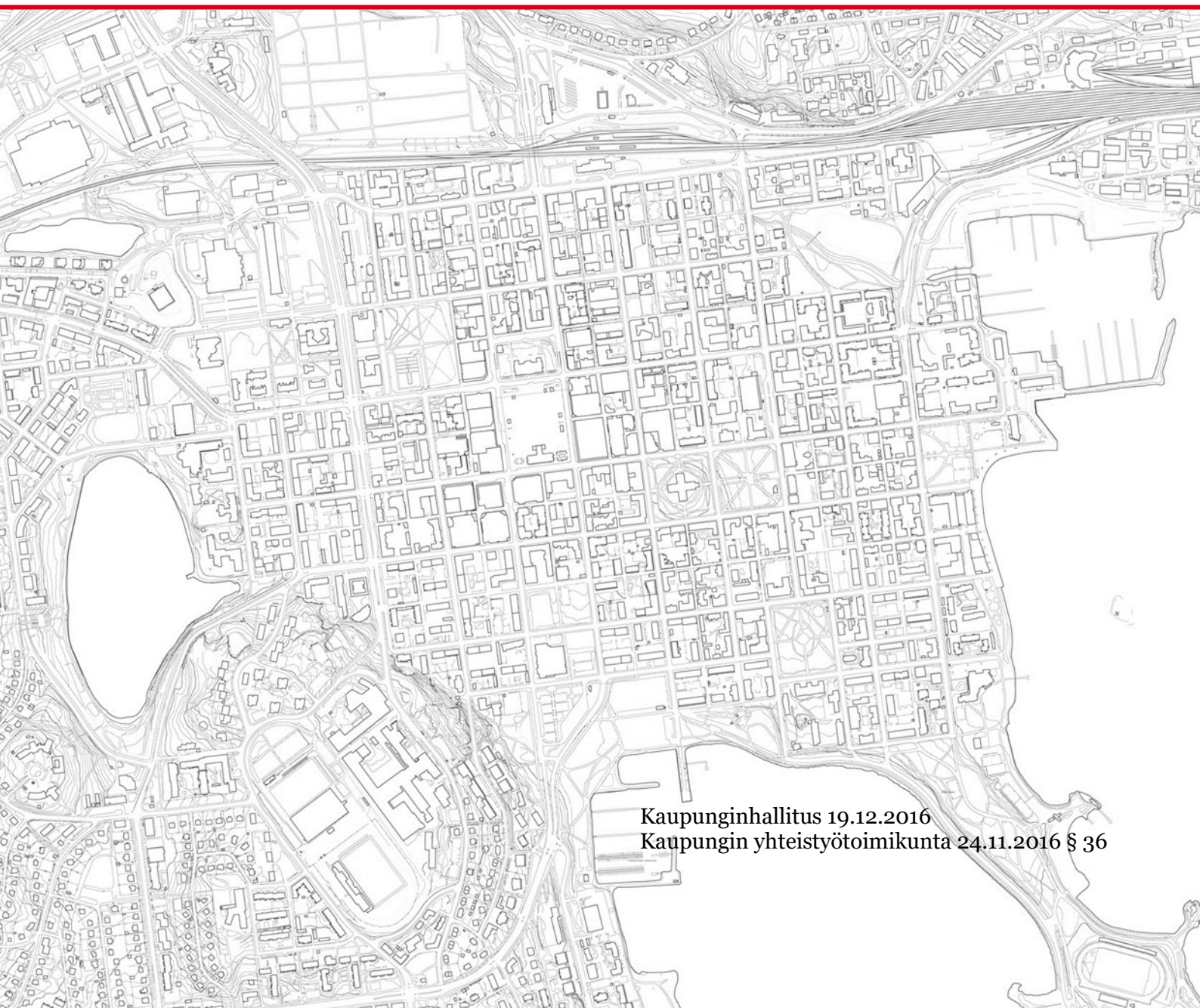




KUOPIO



Kaupunginhallitus 19.12.2016
Kaupungin yhteistyötoimikunta 24.11.2016 § 36

KUOPION KAUPUNGIN HEN- KILÖSTÖOHJELMA

Sisällys

Henkilöstöohjelman tarkoitus	3
1 Henkilöstösuunnittelu.....	3
1.1 Henkilöstösuunnitelma.....	3
1.2 Henkilöstötyön kehittämisalueet, tavoitteet ja mittarit	4
1.3 Toimenpiteet ja keinot.....	5
1.3.1 Henkilöstöjohtamis- ja työyhteisötaitojen jatkuva parantaminen	5
1.3.2 Kokonaisvaltainen henkilöstösuunnittelu	5
1.3.3 Edellytysten luonti henkilöstösuunnittelulle.....	6
1.4 Vastuutahot ja tuki	6
1.5 Seuranta	7
2 Henkilöstösuunnittelu	7
3 Osaamisen kehittäminen ja hankkiminen	9
4 Kannustava palkkaus ja palkitseminen	10
5 Työturvallisuus, työhyvinvointi, työkyky ja työterveyshuolto	10
6 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys työelämässä.....	13

Henkilöstöohjelman tarkoitus

Kuopion kaupungin henkilöstöohjelmalla on perinteinen nimi, mutta muuta perinteistä siinä ei olekaan. Mikä siis muuttuu? Yksinkertaisesti kaikki. Käsissäsi ei ole perinteinen ohjelma, jota lähdetään toteuttamaan, vaan henkilöstösuunnittelun toimintamalli. Se antaa esimiehelle ja työyhteisölle välineet työelämän laadun jatkuvaan parantamiseen ja vastuun siitä.

Henkilöstöohjelmalla tuetaan kaupungin strategian toteuttamista. Siinä määritellään Kuopion kaupungin henkilöstöjohtamisen visio, tavoitteet, toimenpiteet ja vastuutahot. Henkilöstösuunnitelman toteuttamiseksi valmistellaan henkilöstöbudjetti ja toimenpiteisiin varataan vuosittain määrärahat kaupungin talousarviossa. Toimenpiteiden toteuttamiseen kohdennetaan resurssit vuosittain käyttösuunnitelmassa. Toteutuksen seuranta tapahtuu talousarvioseurannan yhteydessä ja loppuarviointi henkilöstökertomuksessa.

1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu perustuu mahdollisimman ajantasaiseen henkilöstötietoon sekä henkilöstötyön nykytilan arviointiin, jonka esimies ja työntekijät tekevät yhdessä työyhteisönsä osalta. Tavoitteena on saavuttaa työyhteisön yhteinen näkemys henkilöstötyön nykytilasta käytettävissä olevan tiedon ja arvioinnin perusteella ja verrata sitä kaupungin tavoitteisiin, työelämän lakien velvoitteisiin ja työ- ja virkaehtosopimusten sopimusmääräyksiin. Mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään, esimies ja henkilöstö suunnittelevat yhdessä tarvittavat kehittämistoimenpiteet ja esittävät tarvittavat määrärahavaraudet talousarvioon.

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on saada aikaan johtamisen kulttuurimuutos siten, että henkilöstönäkökulma on keskeisenä osa-alueena Kuopion kaupungin johtamisessa ja esimiestyössä. Tavoitteena on tukea ja ohjata organisaation johtoa, esimiehiä sekä henkilöstöammattilaisia ottamaan henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmät ja niiden sisältämä tieto haltuun. Lisäksi tavoitteena on tukea ja ohjata heitä hyödyntämään johtamisjärjestelmiä konkreettisina työkaluina organisaation strategian ja palvelutuotannon toteutuksessa.

Tavoitteena on myös luoda toimintakulttuuri, jossa jokainen työyhteisön jäsen osallistuu kehittämistyöhön. Työnteon käsite laajenee – se ei ole pelkästään suorittavaa työtä, vaan mm. aktiivista osallistumista toiminnan, työn ja työyhteisön kehittämiseen, yhteistoimintaa, työpaikkakokouksiin osallistumista, kehitys- ja arviointikeskustelujen käymistä ja arviointikyselyihin vastaamista.

Kaupungin strategiasta, työelämän laeista, työ- ja virkaehtosopimuksista ja asiakkaiden palvelutarpeista liikkeelle lähtevä henkilöstösuunnittelu on otettu henkilöstöohjelmassa keskeiseksi välineeksi henkilöstönäkökulman, talousnäkökulman ja muiden johtamisen näkökulmien tasapainoisessa yhteensovittamisessa. Henkilöstösuunnittelulla turvataan, että kaupungilla on jatkuvasti määrältään, osaamisrakenteeltaan ja valmiuksiltaan sen toiminnallista tarvetta vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö.

Henkilöstösuunnittelu on osa kaupungin toiminta- ja taloussuunnittelua ja sitä johtaa kaupunginjohtaja. Sisällöllinen vastuu on kuitenkin työpaikoilla itsellään! Työnantajapalvelu vastaa suunnitteluprosessista ja sitä tukevasta tietojärjestelmästä sekä henkilöstötiedon saatavuudesta ja käytettävyydestä.

1.1 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman laadinta on lakisääteinen velvollisuus. Sen lisäksi lakien edellyttämiä suunnitelmia ja toimintaohjelmia ovat:

- tasa-arvosuunnitelma
- yhdenvertaisuussuunnitelma
- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- koulutussuunnitelma

Mainittujen lakisääteisten suunnitelmien lisäksi työnantajalle itselleen on tärkeää valmistella

- rekrytointisuunnitelma
- palkka- ja palkitsemissuunnitelma

Henkilöstösuunnittelun tuloksena syntyy henkilöstösuunnitelma, joka kattaa kaikki edellä mainitut suunnitelmat ja toimintaohjelmat. Lakisääteisiltä suunnitelmilta edellytetään yhteistoiminnallista valmistelua asiakkaiden ja henkilöstön kanssa, ajantasaisuutta, säännöllisyyttä, toteuttamista, seuranta ja arviointia. Tämä vaatimus täyttyy henkilöstösuunnitteluprosessissa.

1.2 Henkilöstötyön kehittämisalueet, tavoitteet ja mittarit

Kuopion kaupungin strategia uusitaan keväällä 2017. Siinä määritellään valtuustokaudelle mm. Kuopion kaupungin tavoitteet työnantajana. Henkilöstöohjelmassa määritellyt tavoitteet saavat lopullisen sisältyönsä uudessa strategiassa.

Henkilöstöohjelman mukaan **henkilöstötyön keskeiset kehittämisalueet** ovat

- henkilöstösuunnittelu,
- osaamisen kehittäminen ja hankkiminen,
- kannustava palkkaus ja palkitseminen,
- työturvallisuus, työhyvinvointi ja työkyky
- työterveyshuolto,
- syrjimättömyys, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä,

niitä vastaavat **tavoitteet** ovat

- kokonaisvaltainen henkilöstösuunnitelma kattaa lakisääteiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat
- kaupungin palveluksessa olevan ja palvelukseen tulevan henkilöstön osaaminen vastaa asiakkaiden muuttuvia palvelutarpeita sekä laaja-alaisia tehtäviä
- johtamisessa käytetään kunta-alan palkkausjärjestelmää tavoitteellisesti ja kannustavasti
- kaupungin työpaikat ja niiden työskentelyolosuhteet ovat turvallisia ja terveellisiä ja johtamis- ja toimintakulttuuri tukee henkilöstön hyvinvointia
- työkyvyttömyyskustannusten (= sairauspoissaolokustannukset, työtapaturma- ja varhaiseläkemaksut, työterveyshuoltokustannukset) osuus palkkasummasta vähenee vuoden 2015 tasosta (5,1 %) 3,5 %: iin 2017 alkavan valtuustokauden loppuun mennessä
- ketään ei syrjitä kaupungin työpaikoilla ja kaikki ovat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia keskenään,

toteutumista kuvaavat **mittarit** ovat

- henkilöstökertomus
- kunta-alan palkkausjärjestelmän kaikki palkkatekijät ovat aktiivisessa ja kannustavassa käytössä
- työkyvyttömyyskustannusten osuus palkkasummasta
- työpaikan sosiaalisen pääoman kehitys
- työtapaturmataajuus
- ennaltaehkäisevän työterveyshuollon osuus työterveyshuollosta
- palkkakartoitus
- syrjimättömyyden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen

1.3 Toimenpiteet ja keinot

1.3.1 Henkilöstöjohtamis- ja työyhteisötaitojen jatkuva parantaminen

Hyvillä henkilöstöjohtamis- ja työyhteisötaidoilla voidaan parantaa jatkuvasti organisaation suorituskykyä, työhyvinvointia, motivaatiota ja vahvistaa työyhteisön sosiaalista pääomaa. Kaiken tavoitteena on tuloksellisesti toimiva työpaikka, jossa henkilöstö voi hyvin ja sillä on kyky oppia ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja itseään asiakkaan parhaaksi. Hyvässä työpaikassa sekä esimiehellä että henkilöstöllä on lupa odottaa ja vaatia, että kumpikin osapuoli noudattaa työelämän pelisääntöjä ja pelaa työelämän peliä yhdessä. Asianosaiset ratkaisevat asiat vuorovaikutteisesti.

Henkilöstöä johdetaan yhden työnantajan näkökulmasta. Henkilöstöllä on lupa odottaa johtajilta ja esimiehiltä tasalaatua henkilöstöjohtamista. Henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutuminen henkilöstötyön osa-alueissa edellyttää esimiesten henkilöstöjohtamistaitojen vahvistamista mm. seuraavissa asioissa;

Keinot

- varmistetaan esimies- ja johtamisosaaminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä
- kehitetään esimiesten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja
- valmennetaan esimiehet ratkaisukeskeiseen toimintatapaan
- valmennetaan esimiehet käymään kehitys-, ryhmäkehitys- ja arviointikeskusteluja
- valmennetaan esimiehet antamaan rakentavaa palautetta
- valmennetaan esimiehet ottamaan huomioon syrjimättömyys, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä
- valmennetaan esimiehet kunta-alan palkkausjärjestelmän kokonaisvaltaiseen käyttöön
- valmennetaan esimiehet työlaainsäädännön soveltamiseen
- valmennetaan esimiehet virka- ja työehtosopimusten soveltamiseen
- valmennetaan esimiehet turvallisuusjohtamiseen
- valmennetaan esimiehet kehittämään toimintaa asiakas- ja henkilöstölähtöisesti
- valmennetaan esimiehet tiedolla johtamiseen
- valmennetaan esimiehet jatkuvan kehittämisen toimintamallin käyttöön
- valmennetaan esimiehet arviointimenetelmän käyttöön

Jokaisella työntekijällä on vastuu itsestään työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. Henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutuminen henkilöstötyön osa-alueissa edellyttää henkilöstön työyhteisötaitojen vahvistamista mm. seuraavissa asioissa;

Keinot

- valmennetaan henkilöstö käymään kehitys-, ryhmäkehitys- ja arviointikeskusteluja
- valmennetaan henkilöstö aktiiviseen työpaikkakokousmenettelyyn
- valmennetaan henkilöstö antamaan rakentavaa palautetta
- kehitetään henkilöstön yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja
- valmennetaan henkilöstö vastaamaan arviointikyselyihin
- valmennetaan henkilöstö syrjimättömyyteen sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuusnäkökulman huomioon ottamiseen työelämässä
- perehdytetään henkilöstö toimintaohjeisiin ja työelämän pelisääntöihin
- perehdytetään henkilöstö kunta-alan palkkausjärjestelmään

1.3.2 Kokonaisvaltainen henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on jokaisen esimiehen ja johtajan tehtävä välittömien alaistensa osalta. Henkilöstösuunnitteluun osallistuminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus.

Keinot

- perehdytetään ja koulutetaan johtajat, esimiehet ja henkilöstö henkilöstösuunnitteluun
- tuetaan ja ohjataan johtajia, esimiehiä ja henkilöstöä henkilöstötyön nykytilan arvioinnin toteutamisessa ja tietojärjestelmien käytössä
- hankitaan työpaikoille henkilöstötyön osa-alueita koskevia oppaita

1.3.3 Edellytysten luonti henkilöstösuunnittelulle

Luodaan kaupunginjohtajalle hyvät edellytykset johtaa henkilöstösuunnittelua sekä esimiehille hyvät edellytykset valmistella henkilöstösuunnitelmaa.

Keinot

- kuvataan henkilöstösuunnitteluprosessi
- kytetään henkilöstösuunnittelu toiminta- ja taloussuunnitteluun
- järjestetään esimiestyö toimintasäännöllä siten, että henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu on mahdollista
- otetaan henkilöstösuunnittelu huomioon työvuorosuunnittelussa
- järjestetään henkilöstölle työnantajan sähköposti ja Gallia-tunnus sekä mahdollisuus käyttää tietokonetta
- otetaan käyttöön tietojärjestelmä, joka tukee ja ohjaa henkilöstösuunnittelua ja mahdollistaa suunnitelman seurannan
- valmistellaan henkilöstötyön nykytilaa kuvaavat arviointiväittämät ja – kysymykset
- yhtenäistetään työn vaarojen selvittämis- ja arviointikäytännöt
- määritellään ja otetaan käyttöön henkilöstöohjelman arviointi- ja seurantamittarit
- kytetään henkilöstöohjelman seuranta kuukausi- ja kolmannesvuosiseurantaan sekä toimintakertomukseen ja tilinpäätökseen
- määritellään ajantasainen henkilöstötieto ja sen saatavuus sekä varmistetaan sen käytettävyys
- analysoidaan henkilöstötieto ja valmistellaan johtopäätökset
- valmistellaan henkilöstöbudjetointimalli
- valmistellaan henkilöstötyön yleiset periaatteet ja ratkaisukeskeiset toimintamallit ja sisällytetään ne toimintakäsikirjaan
- arvioidaan työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoimintajärjestelmän nykytilaa sekä valmistellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteet
- arvioidaan työsuojeluyhteistoimintajärjestelmän nykytilaa sekä valmistellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteet
- määritellään henkilöstösuunnittelussa yhteistyö- ja työhyvinvointitoimikuntien roolit ja tehtävät
- arvioidaan työterveyshuollon nykytila sekä valmistellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteet
- henkilöstötyön näkökulmat otetaan huomioon päätösten vaikutusten arvioinnissa

1.4 Vastuutahot ja tuki

Henkilöstöohjelman toteuttamisesta vastaavat johtajat ja esimiehet kukin osaltaan kaupungin johtamisjärjestelmän mukaisesti. Johtajien ja esimiesten vastuu perustuu johtamisjärjestelmään ja sitä tukevaan päätöksenteko- ja toimivaltuuksiin. Keskeinen toimivalta on esimiehelle kuuluva työnjohtovalta.

Kaupunginjohtaja, palvelualuejohtajat sekä Kuopion kaupungin poliittinen johto määrittelevät kaupungin henkilöstöpolitiikan tavoitteet, varaavat talousarvioon resurssit niiden toteuttamiseen, seuraavat ja arvioivat henkilöstötyön tavoitteiden toteutumista. He luovat perustan työnantaja- ja henkilöstöasioiden hoitamiselle ottaen huomioon lainsäädännön, virka- ja työehtosopimusten ja kaupungin strategian vaatimukset, toiminnan luonteen ja riskialttiuden sekä taloudelliset näkökohdat. Ylimmän johdon tehtävä on taata aineelliset ja toiminnalliset edellytykset kuten pätevien esimiesten valinta ja selkeän tehtäväjaon

vahvistaminen. Ylimmän johdon vastuulla on myös työsuojelutoiminnan valvonta koko organisaation tasolla.

Asiakkuusjohtaja ratkaisee, miten henkilöstötyötä tukevat toimenpiteet toteutetaan työyksiköissä ja kohdentaa käyttösuunnitelmassa resurssit niiden toteuttamiseen. Asiakkuusjohtajat seuraavat ja arvioivat konkreettisten henkilöstöä koskevien toimenpiteiden toteutumista työyksiköissä ja työnjohdon onnistumista henkilöstöjohtamisessaan.

Palvelupäälliköt ja työnjohtajat toteuttavat henkilöstötoimenpiteitä lähiesimiehen, työntekijän ja työyksikön kesken. Palvelupäälliköt ja työnjohtajat seuraavat ja arvioivat toimenpiteiden vaikutuksia henkilöstönsä, henkilöstön onnistumista tehtävissään sekä työyhteisötaitojen parantamisessa.

Henkilöstö osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen yksilöinä ja työyhteisön jäsenenä.

Johtajien, esimiesten ja henkilöstön tuki

Johtajien, esimiesten ja henkilöstön onnistumista henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstösuunnitelman toteuttamisessa tukevat ja ohjaavat monet eri toimijat kukin roolinsa ja tehtävänsä mukaisesti. Näitä ovat

- työhyvinvointitoimikunnat
- työsuojeluvaltuutetut
- yhteistyötoimikunnat
- pääluottamusmiehet
- Kallaveden työterveyshuolto
- Keva
- Kela
- Vakuutusyhtiö Pohjola
- työnantajapalvelu
- Kuntatyönantajat
- henkilöstöasioista vastaavat
- palvelussuhdeasiantuntijat

1.5 Seuranta

Henkilöstösuunnitelman seurannasta vastaa kukin esimies osaltaan ja raportoi siitä omalle esimiehelleen. Seuranta toteutetaan talousarvioseurannan yhteydessä. Kaupungin henkilöstösuunnitelman toteutumista arvioidaan kerran vuodessa henkilöstökertomuksessa samassa yhteydessä kaupungin toiminta- ja hyvinvointikertomuksen sekä tilinpäätöksen yhteydessä.

2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun perustana on organisaation strategia sekä toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Siinä otetaan huomioon ennakoitavissa olevat toimintaympäristö- ja palvelutarvemuutokset sekä suunnitellut toimintatapamuutokset. Se sisältää henkilöstöohjelman mukaiset henkilöstötyön näkökulmat. Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa toiminnan pidemmän tähtäyksen suunnittelua ja palvelutuotannon kokonaistarkastelua.

Kattavalla henkilöstösuunnittelulla luodaan pohja sekä sisäiselle että ulkoiselle rekrytoinnille, henkilöstön osaamisen kehittämiselle ja sisäiselle liikkuvuudelle, henkilöstön motivaatiolle ja työkyvylle. Tuotantotapojen muutoksilla ja uuden teknologian käyttöönotolla on vaikutuksia henkilöstön määrään, rakenteeseen, osaamiseen ja organisaatioon sijoittumiseen.

Kattava henkilöstösuunnittelun lähtökohta on kaupungin strategiset tavoitteet, työlainsäädännön velvoitteet sekä virka- ja työehtosopimusten määräykset. Työyhteisö arvioi yhdessä lähiesimiehensä kanssa henkilöstötyön nykytilaa suhteessa tavoitteisiin, velvoitteisiin ja määräyksiin ja valmistelee suunnitelman toimenpiteistä, joilla ne saavutetaan ja täytetään.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	
VISIO: Henkilöstöjohtamisen, työyhteisötaitojen ja henkilöstötyön osa-alueiden tavoitteellinen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen on suunnitelmallista, se perustuu mahdollisimman ajantasaiseen henkilöstötietoon sekä työnantajan kykyyn ja tahtoon ryhtyä tarpeellisiin kehittämis-toimenpiteisiin	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Henkilöstöjohtamisen, työyhteisötaitojen ja henkilöstötyön kehittämisen perustuvat kokonaisvaltaiseen henkilöstösuunnitelmaan	Palvelupäällikkö valmistelee tulosityksikkönsä henkilöstösuunnitelman yhteistyössä työnjohtajiensa ja henkilöstönsä kanssa arvioimalla henkilöstötyön osa-alueiden nykytilanteen suhteessa lain asettamiin vaatimuksiin, työ- ja virkaehtosopimusvelvoitteisiin ja kaupungin strategiaan tavoitteisiin Palvelupäällikkö valmistelee henkilöstösuunnitelman toiminnan ja talouden suunnittelun yhteydessä ja valmistelee sen toteuttamiseksi henkilöstöbudjetin Asiakkuusjohtaja valmistelee vastuualueensa henkilöstösuunnitelman ja tekee tarvittavat määrärahaesitykset palvelualueen talousarvioesitykseen Lähiesimiehet toteuttavat henkilöstösuunnitelmaa ja raportoivat toteutumisesta esimiehelleen ja henkilöstölleen
Henkilöstön työyhteisötaidot kasvattavat työyhteisön sosiaalista pääomaa	Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkakokouksiin, käy kehitys- ja arviointikeskustelut ja vastaa henkilöstösuunnittelun edellyttämiin arviointikyselyihin Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkansa toimenpidesuunnitelmien valmisteluun ja toteuttamiseen
Kaupungin henkilöstösuunnitelma on yhteenveto vastuualueiden henkilöstösuunnitelmista ja se kattaa lakisääteiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat	Työnantajapalvelu yhdistää vastuualueiden henkilöstösuunnitelmat kaupungin henkilöstösuunnitelmaksi, joka kattaa lakisääteiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat
Henkilöstösuunnittelu perustuu mahdollisimman reaaliaikaiseen henkilöstötietoon	Työnantajapalvelu valmistelee kysymykset ja väittämät, joilla henkilöstötyön osa-alueiden nykytilaa arvioidaan Työnantajapalvelu määrittelee henkilöstösuunnittelua tukevan henkilöstötiedon ja varmistaa sen saatavuuden ja käytettävyyden Työnantajapalvelu valmistelee henkilöstöbudjetointimalin Työnantajapalvelu kehittää tai hankkii henkilöstötyön nykytilan arviointia, henkilöstösuunnittelua ja seurantaa tukevan tietojärjestelmän Työnantajapalvelu määrittelee henkilöstötyön arviointi- ja seurantamittarit ja hankkii toteutuksen

Henkilöstötyön johtaminen on yhdenmukaista koko organisaatiossa	Työnantajapalvelu valmistelee henkilöstötyön yleiset periaatteet ja ratkaisukeskeiset toimintamallit yhteistoiminnallisesti
Esimiestaidot vastaavat hyvälle julkiselle johtamiselle ja henkilöstösuunnittelulle asetettuja vaatimuksia	Työnantajapalvelu järjestää esimiehille ja henkilöstölle tarvittavaa koulutusta ja perehdytystä
Henkilöstön työyhteisötaidot vastaavat henkilöstösuunnittelulle asetettuja vaatimuksia	Työnantajapalvelu hankkii kaikille työyksiköille Työterveyslaitoksen työturvallisuuslain soveltamisoppaan ja kirjan Hyvä työterveyshuoltokäytäntö
Henkilöstösuunnittelu on kiinteä osa toiminnan ja talouden suunnittelua	Talous- ja strategiapalvelu järjestää taloushallinnon tuke- maan johtamista, henkilöstösuunnittelua ja seurantaa

3 Osaamisen kehittäminen ja hankkiminen

Osaamisen kehittäminen ja hankkiminen käsittävät ne johtamistoimenpiteet, joilla organisaation tehtävän ja strategian toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista säilytetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Organisaatio, joka ei kehitä osaamistaan, on nykyisten resurssiensä vanki, eikä pysty täyttämään tehokkaasti muita kuin tämänhetkisen osaamisen ytimeen osuvia tehtäviä. Osaaminen on investointi, jota hankitaan suunnitelmallisesti, siitä pidetään hyvää huolta ja sen arvoa kasvatetaan.

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan niitä konkreettisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on yksilön, tiimin tai organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Näihin kuuluvat tavallisesti henkilökohtainen tai tiimin kehittyminen, henkilöstökoulutus sekä työn, organisaation ja johtamisen kehittäminen. Työntekijän henkilökohtaista kehittymistä edistävästä koulutuksesta sovitaan kehityssuunnitelmassa. Tämä kehityssuunnitelma tehdään sekä työyhteisö- että henkilötasolla. Henkilötasolla se tehdään kehityskeskusteluissa, jolloin käydään läpi työntekijän työssään tarvitsema osaaminen ja tavoitteellisesti suunnitellaan hänelle kehittämis- ja kouluttautumistarpeet. Työyhteisötasolla esimies tekee koulutus- suunnitelman vuosittain yhdessä henkilöstönsä kanssa

Osaamisen johtamista tukee Kunta HR – järjestelmä, jossa osaamisvaatimukset määritellään ja niitä arvioidaan. Kehityskeskustelujen yhteydessä kunkin työntekijän osaamista verrataan tehtävän osaamisvaatimuksiin ja laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA HANKKIMINEN	
VISIO: Työnantajalla on ajantasainen tieto henkilöstön osaamisesta, osaamistarpeista ja asiakkaiden palvelutarpeiden edellyttämistä osaamisvaatimuksista sekä kyky ja tahto ryhtyä tarpeellisiin kehittämistoimenpiteisiin tarvittavan osaamisen kehittämiseksi tai hankkimiseksi	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hankinta perustuvat osaamistarpeiden tunnistamiseen, nykyistä laaja-alaisempien tehtävien osaamisvaatimusten määrittelyyn, henkilöstön osaamisen arviointiin ja osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen ja hankkimiseen	Lähiesimies arvioi työpaikkakokouksessa ja kehityskeskustelujen yhteydessä vastaako henkilöstön osaaminen nykyistä laaja-alaisempien tehtävien osaamisvaatimuksia, työpaikalta poistuvaa osaamista, tarvittavaa uutta osaamista sekä korvaavaa osaamista ja valmistelee arvioinnin perusteella yhdessä henkilöstönsä kanssa vuosittaisen koulutus- ja rekrytointisuunnitelman
Kaupunki tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia harjoitteluun, työssä oppimiseen, työelämän valmiuksia vahvistavaan toimintaan ja työllistymiseen	Lähiesimies arvioi rekrytointisuunnittelun yhteydessä työpaikkakokouksessa työpaikan edellytykset tarjota mahdollisuuksia harjoitteluun, työssä oppimiseen, työelämän valmiuksia vahvistavaan toimintaan ja työllistymiseen

Henkilöstön osaaminen vastaa osaamisvaatimuksia	Työntekijä osallistuu henkilökohtaisen kehityssuunnitelmansa sekä työpaikan koulutus- ja rekrytointisuunnitelman valmisteluun ja niiden toteuttamiseen
---	--

4 Kannustava palkkaus ja palkitseminen

Kannustavalla palkkauksella ja palkitsemalla henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan toimimaan optimaalisella suorituskyvyllä organisaation strategioiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkausjärjestelmällä edistetään toiminnan tuloksellisuutta, motivoidaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistetaan kunta-alan palkkojen kilpailukyky.

Kuopion kaupungin palkkausjärjestelmä rakentuu tehtäväkohtaisesta palkasta, työkokemuslisästä, henkilökohtaisesta lisästä, sekä kertaluontoisista palkkauselementeistä, kuten kerta-, aloite- ja tulospalkkio. Kokonaisuuden lähtökohtana on työn vaativuuden arviointijärjestelmä, henkilökohtaisen suoriutumisen arviointijärjestelmä sekä tulospalkkausjärjestelmä. Tehtävän vaativuuteen, tulosten saavuttamiseen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva oikeudenmukainen palkkaus on keskeinen johtamisen ja motivaation väline, joka edistää kaupungin tavoitteiden saavuttamista.

KANNUSTAVA PALKKAUS JA PALKITSEMINEN	
VISIO: Työnantajalla on ajantasainen tieto kunta-alan palkkausjärjestelmän ja muun palkitsemisen toimivuudesta ja kannustavuudesta työpaikoillaan sekä kyky ja halu ryhtyä tarpeellisiin kehittämistoimenpiteisiin	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Kaupungin johtajat ja esimiehet käyttävät kunta-alan palkkausjärjestelmää ja muuta palkitsemista kokonaisuutena aktiivisesti ja kannustavasti kaupungin asiakas-, henkilöstö- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi	Lähiesimies arvioi yhdessä henkilöstönsä kanssa palkkausjärjestelmän ja muun palkitsemisen toimivuutta, ajantasaisuutta ja kannustavuutta ja valmistelee yhdessä henkilöstönsä kanssa vuosittaisen palkkaus- ja palkitsemisuunnitelman
Kannustava palkkausjärjestelmä ja palkitseminen innostavat ja kannustavat henkilöstöä ja työyhteisöjä saavuttamaan työnsä ja toiminnalleen asetetut tavoitteet	Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkansa palkkausjärjestelmän ja muun palkitsemisen arviointiin, sitä koskevan suunnitelman valmisteluun ja toteuttamiseen

5 Työturvallisuus, työhyvinvointi, työkyky ja työterveyshuolto

Työntekijän voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Pysyviä tuloksia työhyvinvoinnissa saadaan kehittämällä inhimillisiä voimavaroja ja tukemalla työorganisaatioita toimintatapojen uudistamisessa. Työhyvinvointia edistää henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja sen sovittaminen yhteen työn vaatimusten kanssa. Työyhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä terveydestään ja työnantajan tulee toiminnallaan tukea tätä. Lähiesimiehen onnistumista tässä tehtävässä tukevat työterveyshuolto, työsuojelutoimikunnat, työsuojeluvaltuutetut, työnantajapalvelu sekä Keva ja Kela.

Kuopion kaupungin henkilöstöllä on oikeus hyvinvointia tukeviin terveellisiin ja turvallisiin työskentelyolosuhteisiin sekä avoimeen ja hyvään johtamiseen. Hyvällä työsuojelutoiminnalla mahdollistetaan laadukkaiden palvelujen turvaaminen kuntalaisille mikä on kuntaorganisaation perustehtävä. Toiminnan tavoitteena on edistää henkilöstön hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta hyvän turvallisuuskulttuurin ja johtamisen kautta.

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointi on osa kaupungin strategista toimintaa, suunnitelmallisena, pitkäjänteisenä ja ennakoivana toimintana. Kaupungin johdon, esimiesten, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien tulee yhteistoiminnassa työterveyshuollon asiantuntemusta hyödyntäen arvioida tarpeet ja tehdä johtopäätökset sekä suunnitelma siitä, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään oman organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi. On tärkeää asettaa toiminnalle selkeät ja mitattavat tavoitteet. Tavoitteet, suunnitelma ja toteutuksen seuranta toteutetaan osana kokonaisvaltaista henkilöstösuunnitelmaa. Toteutumista ja työhyvinvoinnin tilaa seurataan yhteistoiminnassa säännöllisin väliajoin.

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on siis sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen.

Työterveyshuolto on pitkäjänteistä työpaikan ja palveluntuottajan yhteistyötä ja se kohdistuu sekä työntekijöihin, työpaikkaan että työyhteisöön. Työterveyshuollon tavoitteena on

- terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö
- työhön liittyvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisy
- työntekijän terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, edistäminen ja seuranta työuran eri vaiheissa.

Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukainen työterveyshuolto perustuu työpaikan tarpeisiin, ja sen sisällön laajuuteen vaikuttavat työ, työjärjestelyt, henkilöstörakenne, työpaikan olosuhteet sekä näissä tapahtuvat muutokset. Työterveyshuollon ammattihenkilöt suunnittelevat työpaikkaselvityksen perusteella yhdessä työnantajan kanssa, mitä työterveyshuolto sisältää. Sisältö kuvataan toimintasuunnitelmassa.

TYÖTURVALLISUUS, TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	
VISIO: Työnantajalla on ajantasainen tieto henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja työyhteisöjen tilasta, työpaikkojen turvallisuus- ja terveellisyystilanteesta, kyky tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa niitä uhkaavat vaara- ja haittatekijät sekä kyky ja tahto ryhtyä tarpeellisiin kehittämistoimenpiteisiin	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Työnantaja huolehtii työntekijöiden turvallisuudesta, työkyvystä, terveydestä työssä sekä työyhteisön toimivuudesta jatkuvasti ja järjestelmällisesti. Työnantaja ottaa huomioon työturvallisuuden, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja terveellisuuden kehittämisessä kokonaisvaltaisesti työhön, työolosuhteisiin, muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin sekä työyhteisön toimivuuteen liittyvät seikat	Lähiesimies arvioi yhdessä henkilöstönsä kanssa työpaikan ja työolosuhteiden turvallisuutta, terveellisuutta, henkilöstön työkykyä sekä työyhteisön toimivuutta ja valmistelee yhdessä henkilöstönsä kanssa vuosittaisen työsuojelun toimintasuunnitelman
Työntekijä huolehtii työssään käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä, omasta työkyvystään ja työyhteisön toimivuudesta	Työntekijä ei häiritse eikä käyttäydy epäasiallisesti työpaikalla, koska se aiheuttaa haittaa tai vaaraa työyhteisön jäsenten turvallisuudelle, terveydelle ja työkyvylle sekä työyhteisön toimivuudelle

	Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkansa työturvallisuuden, työhyvinvoinnin sekä työyhteisön toimivuuden arviointiin, sitä koskevan suunnitelman valmisteluun ja toteuttamiseen
--	--

TYÖTERVEYSHUOLTO	
VISIO: Työnantajalla on ajantasainen tieto työpaikkojen turvallisuus- ja terveellisyystilanteesta sekä henkilöstön työkyvystä ja työyhteisöjen tilasta, kyky tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa niitä uhkaavat vaara- ja haittatekijät sekä kyky ja tahto järjestää niitä tukevat ennaltaehkäisevät työterveyshuoltopalvelut	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Työnantaja edistää 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä; 2) työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta; 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä 4) työyhteisön toimintaa yhteistyössä työntekijöiden, työterveyshuollon sekä yhteistoimintaorganisaatioiden kanssa	Lähiesimies arvioi yhdessä henkilöstönsä kanssa henkilöstön työkykyä sekä työyhteisön toimivuutta ja valmistelee yhdessä henkilöstönsä kanssa vuosittaisen työterveyshuollon toimintasuunnitelman, jossa otetaan huomioon työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet
Työntekijä huolehtii työssään käytettävissä olevin keinoin työkyvystään ja työyhteisön toimivuudesta	Työntekijä antaa työterveyshuollon palvelujen tuottajalle tiedot havaitsemistaan terveyden vaaraa aiheuttavista tekijöistä työpaikallaan Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkansa työterveyshuollon arviointiin, sitä koskevan suunnitelman valmisteluun ja toteuttamiseen
Työnantajan järjestämä työterveyshuolto edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä	Työnantajapalvelu valmistelee sopimuksen työterveyshuollon palvelujen tuottajan kanssa työterveyshuollon järjestämisestä, josta ilmenee työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä palvelujen sisältö ja laajuus
Työterveyshuollon työkykyä ylläpitävä toiminta on järjestetty siten, että se edistää ja tukee omalta osaltaan työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä	Työnantajapalvelu valmistelee Kuopion kaupungin työterveyshuollon toimintasuunnitelman
Työnantajan järjestämä työterveyshuolto toteutuu hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti	Työterveyshuolto toteuttaa työnantajan järjestettäväksi säädetty työterveyshuoltopalvelut hyvän työterveyshuolto-käytännön mukaisesti Työterveyshuollon ammattihenkilöt suunnittelevat työpaikkaselvityksen perusteella yhdessä työnantajan kanssa, mitä työterveyshuolto sisältää

	Työterveyshuolto tekee työpaikkakohtaisia toimenpide-ehdotuksia työntekijöiden työkyvyn ja työyhteisöjen toimivuuden parantamiseksi, tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin, työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi Työterveyshuolto valmistelee vastuualuekohtaiset työterveyshuollon toimintasuunnitelmat yhteistyössä vastuualueiden kanssa ja kaupungin toimintasuunnitelman yhteistyössä työnantajapalvelun kanssa
--	---

6 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys työelämässä

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä koskee myös sukupuolivähemmistöjen tasa-arvoisuutta työpaikoilla. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokeminen työpaikalla vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Työnantajan tulee muun muassa toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia, että miehiä ja edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin, sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. Työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työehtoissa, erityisesti palkkauksessa, työoloissa sekä työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Työnantajan on toimittava siten, että jo ennakolta estetään sukupuoleen tai sukupuoli-identiteettiin perustuva syrjintä ja ehkäistään työntekijän joutuminen häirinnän kohteeksi.

Kuopion kaupunki työnantajana haluaa edistää aktiivisesti työntekijöidensä yhdenvertaisuutta ja ehkäistä työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää. Työpaikoilla tulee olla syrjimättömät menettelytavat työhön ottamisessa, uralla etenemisessä, työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuisuuksista päättämisessä, koulutukseen pääsemisessä kuin työyhteisön kehittämisessäkin.

Työnantajan ja henkilöstön tulee yhdessä arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla säännöllisesti. Tavoitteena on, että yhdenvertaisuuden edistämisestä muodostuu osa työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa. Edistämistoimilla tarkoitetaan konkreettisia keinoja, joilla vaikutetaan työpaikan tosiasialliseen yhdenvertaisuustilanteeseen. Esimerkiksi työ pyritään järjestämään siten, että syrjinnän vaarassa olevien työntekijöiden tarpeet huomioidaan paremmin. Kyse voi myös olla heikommassa asemassa olevien tukemisesta positiivisella erityiskohtelulla, jota voidaan tarjota esimerkiksi ikääntyneille tai vajaakuntoisille. Edistämistoimenpiteitä ovat myös syrjintää ja häirintää ehkäisevät toimenpiteet.

SYRJIMÄTTÖMYYS, TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS TYÖELÄMÄSSÄ	
VISIO: Työnantajalla on ajantasainen tieto syrjimättömyydestä sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteesta työpaikoillaan sekä kyky ja tahto ryhtyä tarpeellisiin kehittämistoimenpiteisiin	
TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Työnantaja edistää työelämässä sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti Työnantaja ennaltaehkäisee sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti Työnantaja edistää työelämässä yhdenvertaisuutta, ehkäisee syrjintää	Lähiesimies arvioi yhdessä henkilöstönsä kanssa syrjimättömyyden, naisten ja miesten välisen tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä ja valmistelee yhdessä henkilöstönsä kanssa vuosittaisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman

sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti	
Työnantaja edistää työelämässä sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti Työnantaja ennaltaehkäisee sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti Työnantaja edistää työelämässä yhdenvertaisuutta, ehkäisee syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti	Työntekijä ei syrji, ei loukkaa sukupuolten välistä tasa-arvoa eikä yhdenvertaisuutta työyhteisössään eikä muutenkaan työelämässä Työntekijä osallistuu aktiivisesti työpaikkansa syrjimättömyyden, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden arviointiin, sitä koskevan suunnitelman valmisteluun ja toteuttamiseen