

Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä kehitetään yhteistyössä työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen kesken.

Tärkeää on esimiehen antama välitön palaute ja kiitos hyvin hoidetusta työstä. Paras tunnustus on välitön, tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama. Myös työsuhteen pysyvyys, hyvät työolosuhteet, mielekäs työnkuva ja vastuu koetaan palkitsevina. Tärkeitä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä on, että työntekijä itse voi vaikuttaa työn sisältöön ja että hän voi säädellä kuormitusta.

Aktiivinen tuki ja työssä jatkamisen mahdollistaminen on osa henkilöstösuunnittelua



Työntekijän työkykyä heikentäviin tekijöihin on puututtava jo varhaisessa vaiheessa. Vastuu on jokaisella työyhteisössä, työntekijällä itsellään ja työkavereilla, mutta erityinen huolehtimisvelvollisuus on työnantajalla eli esimiehellä. Tämä tarkoittaa sitä, että **esimiehen pitää pystyä tunnistamaan työhyvinvointia ja työkykyä heikentävät tekijät riittävän ajoissa ja ottamaan ne puheeksi sekä toimimaan jämäkästi tilanteen korjaamiseksi.**

Työterveyshuolto tulee esimiehen pyynnöstä avuksi silloin, jos työyksikön omat toimenpiteet eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa. Työterveyshuollon toteuttaman työkyvyn arvioinnin tulosten perusteella sovitaan yhdessä niistä toimenpiteistä ja järjestelyistä, joiden avulla työntekijän työssä jatkaminen on mahdollista. Mikäli työssä jatkaminen ei onnistu enää omissa työtehtävissä, haetaan kaupungin organisaatiosta aktiivisesti uutta tehtävää, jossa työntekijä pystyy työskentelemään terveyttään vaarantamatta. Tarvittaessa ja edellytysten täytyessä voidaan hyödyntää Kevan tukemaa ammatillista kuntoutusta, joka voi olla esim. työkokeilua, työhön valmennusta, lisäkoulutusta tai uudelleen koulutusta.

Strategisen henkilöstötiedon tuottaminen ja hyödyntäminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on organisaation hyvä suorituskyky. Henkilöstötietoon ja sen tunnuslukuihin perustuvan strategia- ja toimintalahtöisen analyysin ja arvioinnin tavoitteena on saada kokonaiskuva henkilöstön tilasta ja kehityksestä sekä tunnistaa vahvuudet ja parannettavat alueet. Tämä tapahtuu normaalin seurannan yhteydessä ja vuosittain tehtävässä henkilöstöraportissa.

Mitä työhyvinvointi on?

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammatitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.” (Anttonen & Räsänen)



Kajaanin kaupunki

Kajaani kasvun kärjessä.

www.kajaani.fi

[www.facebook.com/ kajaaninkaupunki](https://www.facebook.com/kajaaninkaupunki)

Strategiset tavoitteet

Parannetaan tuloksellisuutta ja tuottavuutta panostamalla työhyvinvointiin, työ- ja toimintatapojen kehittämiseen sekä osaamisen vahvistamiseen.

Varmistetaan muutoksessa yhteistoiminnallinen johtaminen, jossa henkilöstö osallistuu työnsä ja työyhteisön kehittämiseen.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman päivittäminen.

Ikääntyvien ja osatyökykyisten työssäjaksamisen tukeminen.

Toimiala- / liikelaitoskohtaiset henkilöstöohjelmat.

Vuosi- tavoitteet

- Työ- ja toimintatavat organisoidaan prosessi- ja palvelulähtöisesti.
- Varmistetaan osaamisen jakaminen ja toimivat sijaisjärjestelyt.
- Työsuojelun toimintaohjelma päivitetään.
- Kehityskeskusteluissa sovitaan henkilökohtaiset / ryhmä-/tiimikohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat.

- Tasa-arvoinen, kannustava ja yksilöllistä osaamista arvostava oikeudenmukainen päivittäisjohtaminen.
- Tiedonkulun varmistaminen ja osallistaminen asioiden valmisteluvaiheessa.
- Toimiva yt-järjestelmä.
- Säännölliset työpaikkakokoukset
- Sujuva arkityön ja teknologian yhdistäminen.

- Tarkistetaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä toimialoitait / liikelaitoksittain.

- Varhainen puuttuminen (hyväksytyn ohjeistuksen mukaan).

- Ohjelmia tarkennetaan ja toteutetaan toimenpideohjelmatasolle ajankohtaisista asioista kuten osaamisen kehittäminen, työsuojelun toimintaohjelma, perehdyttäminen.

Arviointi

Prosessien kuvaaminen ja niiden säännöllinen arviointi.

Sanallinen arviointi ja edistämistoimenpiteistä sopiminen työpaikkakokouksissa ja johtoryhmissä.

Kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden seuranta(esimies/ tt/vh).

Työyhteisöjen toimivuuskysely, työyksiköiden sanallinen itsearviointi.

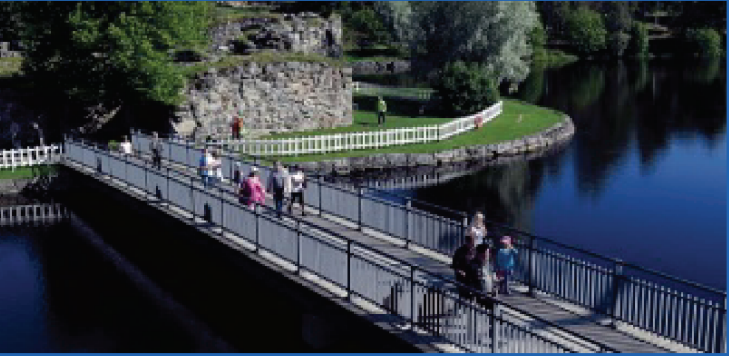
Henkilöstöraportti / henkilöstökertomus.

Yhteistyötoimikunnan kokoukset.

Uudelleensijoitukset ja työtehtävien mitoitus.

Muita henkilöstöjohtamista koskevia ohjeita:

- Kehityskeskusteluohjeistus
- Perehdyttämislomake
- Työsuojelun toimintaohje
- Epäasiallisen kohtelun ehkäisy
- Aktiivisen tuen toimintamalli
- Päihdeohjelma
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma



Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelma 2017 - 2018



Taustaa

Kuntalain 37 §:n mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon lain mukaan yhtenä osa-alueena henkilöstöpolitiikka. Kuntalain 39 §:n mukaan kunnanhallituksen tehtävä on edustaa kuntaa työnantajana ja vastata kunnan henkilöstöpolitiikasta.

Kuntalain mukainen poliittinen johtajuus henkilöstöasioiden suhteen tapahtuu valtuuston hyväksymän talousarvion ja taloussuunnitelman kautta ja niin, että kaupunginhallitus hyväksyy henkilöstöohjelman. **Käytännön johtamisesta ja operatiivisesta toiminnasta vastaa kaupungin henkilöstö hallintosäännön ja johtosääntöjen mukaisesti.**

Kajaanin kaupungin toimialojen, tulosalueiden ja liikelaitosten strategian perustan muodostavat perustehtävä, arvot ja visio.

	Kajaanin kaupunki	
Perustehtävä Kajaanin kaupunki turvaa hyvinvoinnin perustan ja luo edellytykset ihmisten ja yritysten menestymiselle ja viihtymiselle Kainuussa.	Arvot Oikeudenmukaisuus, suvaitsevaisuus, turvallisuus ja luottamus tulevaisuuteen.	Visio 2025 Kajaani kasvun kärjessä.
Kaupunkiorganisaation olemassaolon tarkoitus, mitä kaupunki lupaa asiakkailleen.	Asiat, joita kaupungin toiminnassa pidetään tärkeimpinä	Visio on kuva tulevaisuudesta, johon halutaan päästä.
Strategiset päämäärät Kajaani kasvukeskukseksi Hyvinvointia lisäävä sujuva arki		

Kajaanin kaupungin strategiamalli perustuu tasapainotettuun tuloksellisuuteen, jossa strategisia tavoitteita tarkastellaan eri näkökulmista. Eri näkökulmien tavoitteiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Kajaanin näkökulmat ovat palvelujen vaikuttavuus, palvelujen laatu ja asiakastytyväisyys, prosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Henkilöstön aikaansaannoskyky tarkoittaa työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutumista, esimiestaitoja, työyhteisötaitoja, työyhteisön luottamusta, innovatiivisuutta ja osaamisen kehittämistä.

Kajaanin kaupungin toiminta, talous ja henkilöstö mitoitetaan niin, että ne ovat tasapainossa keskenään. Palveluohjelmassa määritellään, mitä palveluja tuotetaan.

Henkilöstöohjelma antaa perusteet toimialoille ja liikelaitoksille (sekä kaupungin omistamille osakeyhtiöille) rakentaa omat henkilöstöohjelmansa räätälöitynä juuri niille painotuksille, jotka kulloinkin ovat ajankohtaisia. Toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöohjelmat laaditaan talousarvioprosessin yhteydessä.



Hyväksytty kaupunginhallituksessa
4.4.2017

Hyvä päivittäisjohtaminen

Selviytyäksemme vallitsevasta taloudellisesta haasteesta työyhteisöiltä vaaditaan kykyä muuttaa toimintatapojaan tarpeita vastaaviksi. Tämä toteutuu vain, kun **johtaminen on hyvää ja kaikille on luotu edellytykset sitoutua.** Hyvässä johtamisessa arvostetaan yksilöllisyyttä, hyväksytään erilaisuus, kunnioitetaan yhdenvertaisuutta sekä työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työtään koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Hyvä esimies huomioi myös työntekijän erilaiset elämänvaiheet ja elämäнкаaren, jotka vaikuttavat työn tekemiseen.

Esimiehen tehtävä on selkeyden rakentaminen työyhteisössä. Työn tekeminen rauhoitetaan niin, että se voidaan tehdä kunnolla. Työntekijät perehdytetään tehtäviinsä ja huolehditaan osaamisen kehittämisestä. Asiat valmistellaan yhteisesti ja niistä keskustellaan avoimesti. Näin toteutuu ihmisen perustarve: olla osallinen, kuulua johonkin ja kokea työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi.

Tavoitteena on tasa-arvoinen, kannustava ja yksilöllistä osaamista arvostava oikeudenmukainen johtaminen, johon kuuluu tiedonkulun varmistaminen jo valmisteluvaiheessa. Hyvä johtaminen luo työyhteisön me-henkeä. Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että yksikkö saavuttaa sille asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, vuorovaikutus toimii ja yhteistyö sujuu.

Kehityskeskustelut kuuluvat työntekijöiden ja esimiesten oikeuksiin ja velvollisuuksiin ja ne on käytävä vuosittain. Työpaikkakokoukset on käytävä säännöllisesti ja ne ovat henkilöstöä osallistavia. Esimiehen velvollisuus on puuttua ristiriitoihin heti.

Työyhteisön toimivuus on koko työyhteisön asia

Kaupunki työnantajana edellyttää kaikilta työntekijöiltä ja viranhaltijoilta hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan vastuun ottamista työstä, sovittujen periaatteiden noudattamista, työskentelyä kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, hyvää käyttäytymistä työkavereita kohtaan ja lojaalisuutta esimiehille.



Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, joilla edistetään työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siihen kuuluu tunnollisuus työssä ja muiden auttaminen. Työyhteisötaitoja ovat myös työpaikan viihtyisyydestä huolehtiminen, järkevä resurssien käyttö, mielipiteen ilmaisu ja aktiivinen osallistuminen.

Yhteinen perustehtävä ja yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Kaikki tuntevat vastuunsa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua työn suunnitteluun, näin jokainen voi vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Yhteiset pelisäännöt on sovittu ja niistä pidetään kiinni. Luovuuteen kannustetaan, ja myös epäonnistuminen sallitaan. Työilmapiiri on tasa-arvoinen, suvaitseva ja erilaisuutta arvostava. Kaikkien mielipiteet ovat yhtä arvokkaita. Hyvää yhteishenkeä vaalitaan eikä ketään jätetä yksin.

Ristiriidat käsitellään heti ja avoimesti. Työyhteisössä on mahdollisuus antaa ja saada rakentavaa palautetta. Työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut käydään säännöllisesti.

Henkilöstösuunnittelu

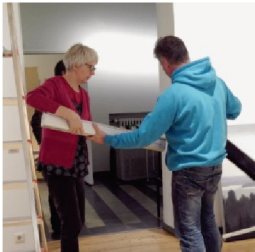
Hyvinvoiva, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö tuottaa kuntalaisten hyvinvointia ja alueen kilpailukykyisyyttä lisääviä, asiakaslähtöisiä palveluita. Henkilöstön osaamisen, määrän ja kohdentumisen tarvetta ennakoidaan järjestelmällisellä henkilöstösuunnittelulla. **Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi palvelutuotannon suunnitteluun.** Suunnittelussa otetaan huomioon eläkkeelle jäämiset, rekrytoinnit, sisäiset siirrot, tehtävien uudelleen järjestäminen, osittaminen tai yhdistäminen, sijais- ja varahenkilöjärjestelyt, seuraajasuunnitelmat sekä kehittämis- ja urasuunnitelmat.

Henkilöstösuunnittelulla määritellään rekrytointitarve. Henkilöstön suurta eläköitymistä lähivuosina sekä muuta poistumaa hyödynnetään säästökeinona. Toimialoilla ja liikelaitoksissa selvitetään, että voidaan auki tuleva paikka jättää täyttämättä. Sisäistä rekrytointia hyödynnetään. Ostopalvelut ja niiden hinta tulee olla tarkastelussa mukana.

Hyvinvoiva, osaava ja tuloksia tekevä henkilöstö

Parannetaan tuloksellisuutta ja tuottavuutta panostamalla työhyvinvointiin ja osaamisen vahvistamiseen. Digitalisaatio on yksi kehittämisen väline. Lisäksi tarvitaan laadukasta henkilöstöjohtamista ja koko työyhteisön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Esimies selkiyttää osaamisen kehittämisen tavoitteita, kehittää oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukee oppimisprosesseja. Työntekijät päivittävät ammattitaitoaan, kehittävät yksikön osaamista ja jakavat tietoa ja osaamista toisilleen. Osaava henkilöstö kehittää työprosesseja ja töiden sisältöjä, uudistaa tuotanto- ja toimintatapoja sekä parantaa palvelujen vaikuttavuutta ja laatua. Moniosaamista hyödynnetään ja pidetään tavoitteena niissä tehtävissä, missä se on mahdollista.



Vuosisuunnittelun yhteydessä laaditaan yksikkökohtaiset toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita vastaavat osaamisen kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmat jalkautetaan kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Onnistuneilla rekrytoinneilla, laadukkaalla perehdyttämisellä, hyvällä työn organisoinnilla, työroolien selkeydellä sekä hyvillä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksilla on merkittävä vaikutus työyhteisön työilmapiiriin, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, myönteiseen työnantajakuvaan sekä hyviin tuloksiin. Perehdyttäminen toteutetaan suunnitelmallisesti ja perehdyttämisessä hyödynnetään kaupunginhallituksen hyväksymää ohjeistusta ”Työhön perehdyttäminen Kajaanin kaupungilla – Perehdyttäjän ohjeet” –opasta sekä sähköistä perehdytysprosessia. Tarvittaessa nimetään mentori ja mentoroinnista laaditaan erillinen suunnitelma uudelle työntekijälle. Tavoitteena on osaamisen ja ”hiljaisen tiedon siirtäminen” eläkkeelle jäävältä. Osaamisen kehittäminen parantaa työhyvinvointia, työtehtävät ja osaaminen vastaavat toisiaan. Työyhteisössä, -tavoissa, työn organisoinnissa ja organisaatiossa tapahtuu koko ajan muutoksia. Stoutumisen kannalta on välttämätöntä, että asiat käsitellään yhteistoiminnallisesti. Työntekijöiltä ja viranhaltijoilta edellytetään kehittymis- ja muutосkykyä.

Kannustava palkkaus ja palkitseminen

Kajaanin kaupungilla tulee olla riittävän kilpailukykyinen palkkapolitiikka osaavan työvoiman saamiseksi ja pitämiseksi. Rekrytoinneissa ja rekrytointitilaisuuksissa tuodaan esille Kajaanin kaupungin hyvää työnantajakuva, kaupungin houkuttelevuutta asuinpaikkana, vaivatonta arkea, luonnonläheisyyttä sekä kattavaa palvelutarjontaa kaiken ikäisille. Työn vaativuuden järjestelmää kehitetään ja esimiehet sekä työntekijät pidetään tietoisena työn vaativuuden vaikutuksesta palkkaukseen.