



# KOUVOLLA

**Henkilöstöohjelma vuosille 2021–2025**

Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan!



# Henkilöstöohjelman sisältö

- Lähtökohdat
  - Henkilöstöohjelman tarkoitus
  - Kaupunkistrategian linjaukset
- Kaupungin arvot
- Hyvän johtamisen periaatteet Kouvolan kaupungilla
- Henkilöstöjohtamisen visio
- Strategiset henkilöstötavoitteet ja mittarit
  - Toimenpiteet, vastuutahot ja aikataulut
- Seuranta ja arviointi

# Henkilöstöohjelman tarkoitus

- Sisäisen toiminnan linjauksiin kuuluvalla henkilöstöohjelmalla on tarkoitus tukea kaupunkistrategian toteutumista
- Henkilöstöohjelmassa **määritellään kaupunkistrategian tavoitteiden pohjalta johtamiseen ja esihenkilötyöhön, osaamisen kehittämiseen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä**
- Henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämissuunnitelma, joka määrittelee, miten henkilöstöä tulee johtaa lisätäksemme
  - Kaupungin kilpailukykyä, tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta
  - Henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia
  - Tukeaksemme henkilöstöä muutoksessa
- Henkilöstöohjelmassa on määritelty henkilöstötavoitteet ja niiden mittarit.
- Henkilöstöohjelmassa määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat **kehittämistoimenpiteet** sekä niille vastuutahot ja aikataulu



# Kaupunkistrategian toimintamme linjaukset: Uudet toimintatavat

Tavoitteena on sujuvat ja saumattomat palvelut, tarpeetonta byrokratiaa karsitaan. Palveluja kehitetään ja tuotetaan yhdessä asukkaiden ja alueen toimijoiden kanssa. Digitalisaatiota hyödynnetään tehokkaasti. Ennaltaehkäisevä työ tuo hyvinvointia ja elinvoimaa koko Kouvolalle. Palvelut ovat kaupunkilaisia varten.





# Kaupunkistrategian toimintamme linjaukset: Hyvinvoiva henkilöstö ja osallistava johtaminen

Henkilöstön osaamiseen ja kehittymiseen panostetaan. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaupungille tärkeää. Henkilöstöjohtaminen on osallistavaa, vastuullista ja perustuu luottamukseen. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja toimimaan yrittäjähenkisesti. Henkilöstön asenne synnyttää hyvän asiakaspalvelun. Reagoimme asiakastarpeisiin nopeasti.





# Kouvolan kaupungin yhteiset arvot

## Yhdessä

- Meillä on vahva tahto yhteistyöhön kaikessa tekemisessä. Kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Osallistaminen on toimintatapamme. Erilaisuutta kunnioitetaan, ja se nähdään vahvuutena.

## Kestävästi

- Toimimme luotettavasti, turvallisesti ja luontoa kunnioittaen. Reagoimme vastuullisesti ja ketterästi niin oman toimintaympäristömme kuin maailman muutoksiin. Katsomme pidemmälle – rakennamme vakaata ja kestävää taloutta, yhteisöä ja ympäristöä.

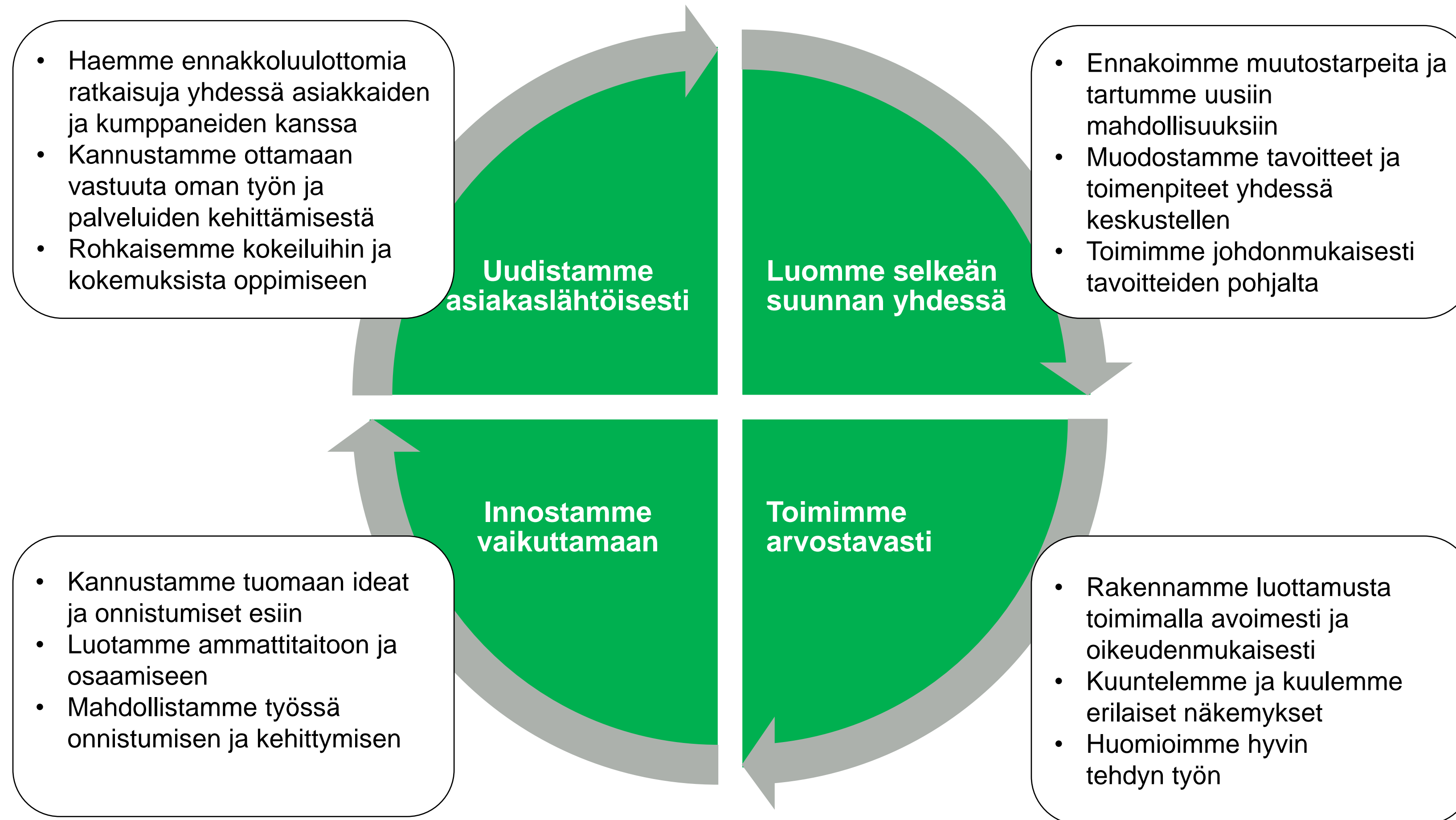
## Kehittäen

- Tekemisessämme on eteenpäin menevä ote. Parannamme toimintaamme yhä sujuvammaksi palautteen perusteella. Meillä on yhteinen suunta ja seisomme päätöstemme takana. Kokeilemme rohkeasti uutta.

# Hyvän johtamisen periaatteet Kouvolan kaupungilla

- Johtamisen periaatteilla vahvistetaan yhteistä näkemystä siitä, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa Kouvolan kaupungilla.
- Hyvän johtamisen periaatteet on määritelty yhdessä työpajoissa kaupunkistrategian ja kaupungin arvojen pohjalta.
- Määrittelyn aikana on tunnistettu, millaista johtamista tarvitaan strategiseen tahtotilaan pääsemiseksi.
- Hyvän johtamisen periaatteissa konkretisoidaan, mitä johtamisen periaatteet tarkoittavat toimintatapoina ja johtamisena.
- Määrittelyn yhteydessä on tehty suunnitelma periaatteiden käytäntöön viemiseksi.

# Hyvän johtamisen periaatteet Kouvolan kaupungilla





# Johtamisperiaatteiden käytäntöön viennin esimerkkejä

## Viestintä

- Esihenkilöfoorumit, esihenkilöpäivät
- Henkilöstöinfot, henkilöstöpäivät
- Intra, blogit, haastattelut
- Brändäys

## Osallistaminen

- Esihenkilöiden työpajat (teemana jokin johtamisperiaate – miten viemme käytäntöön)
- Esihenkilöiden ja henkilöstön yhteiset työpajat (teemana jokin johtamisperiaate – miten viemme käytäntöön)

## Kytkeä suoritukseen johtamiseen ja palkitsemiseen

- Johtamisperiaatteet mukaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin

## Kytkeä kehittämiseen (kehittämisen sisällöt)

- Johtamisperiaatteiden sisältöjen huomiointi esimiesvalmennuksissa
- Johtamisperiaatteiden huomiointi 360-palautekyselyiden sisällöissä

## Rakenteiden ja prosessien uudistaminen tarvittaessa

- Tukevatko organisaation rakenteet, prosessit ja käytännöt johtamisperiaatteiden mukaista toimintaa?



# Henkilöstöjohtamisen visio

## Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan!

- Henkilöstövision perustelut:
  - Yksi kaupunkistrategiamme arvoista on kaupunkilaisen paras.
  - Kuntatyö on **ihmisläheistä ja merkityksellistä työtä sekä työskentelyä yhteisen hyvän puolesta**. Se on kouvolaisten arjessa olemista ja siihen vaikuttamista. **Omalla työllämme ja osaamisellamme voimme vaikuttaa kaupungin palvelujen laatuun** ja vaikuttavuuteen, joten henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi heijastuvat kaupungilla tehtävään työhön ja annettuihin palveluihin sekä näkyvät hyvänä asiakaspalveluna.
  - Kouvola on markkeerattu **aktiivisten ihmisten kaupungiksi ja liikkuvaksi Kouvolaaksi**. Rakkaudesta lajiin heijastaa myös tätä näkökulmaa. Toisaalta se kertoo myös **motivoituneesta ja sitoutuneesta henkilöstöstä, joka tekee työtään sydämellään**.
  - Henkilöstövisio kuvastaa yhteen hiileen puhaltavaa henkilöstöä, ja se toimii hyvin myös rekrytointimarkkinoinnissa
  - Henkilöstövisioon on mahdollisuus samaistua ja ottaa se omakseen.
  - Henkilöstövisio kuvaa henkilöstön tekemistä sekä viestintä- ja markkinointiohjelman mukaista aktiivisuutta ja intohimoa.
  - **Henkilöstö on aktiivisesti tekemässä ja rakentamassa Kouvolaan yhdessä asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.**



# Henkilöstöohjelman tavoitteet ja painopisteet

## Osaava ja riittävä henkilöstö

Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittäminen

## Hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö

Työkykyjohtamisen kehittäminen

## Hyvä johtaminen ja osallistuva työyhteisö

Johtamisen ja yhteistyön kehittäminen

Visio:

**Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan!**



# Tavoite ja linjaukset: Osaava ja riittävä henkilöstö

- Kehitämme henkilöstösuunnittelustamme ketterää ja nopeasti toiminnan muuttuviin tarpeisiin reagoivaa.
- Turvaamme osaamisen johtamisella kaupungin strategisten päämäärien ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen
- Kehitämme kaupungin työnantajakuva, työnantajamarkkinointia sekä rekrytointiprosesseja ja -osaamista varmistaaksemme osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saamisen.
- Kehitämme toimintamalleja osaamiseen liittyvän potentiaalin ja resurssin saamiseksi paremmin käyttöön.
- Huolehdimme töiden tasapuolisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken.
- Kehitämme jatkuvasti omia toimintatapojamme ja osaamistamme muuttuviin työelämän tarpeisiin.
- Turvaamme uudistumiskykymme ja muutosvalmiutemme koulutuksella ja tukemalla työssä oppimista.
- Muokkaamme työtehtäviämme prosessien kehittyessä ja osaamisvaatimusten muuttuessa.
- Kannustamme henkilöstöä ideoiden esille tuomiseen ja hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.
- Varaamme riittävästi resursseja toiminnan ja prosessien kehittämiseen.
- Mahdollistamme jokaiselle riittävän ajan oman työn ja osaamisen kehittämiseen.
- Jaamme osaamistamme työyhteisössämme hiljaisen tiedon muuttamiseksi koko organisaation osaamiseksi.
- Kehitämme kumppanuuksiamme eri oppilaitosten kanssa osaamisen lisäämiseksi ja hyödynnämme oppisopimuskoulutusta.
- Lisäämme rajat ylittävää moniammatillista yhteistyötä ja mahdollistamme verkostoissa toimimisen.



# Osaava ja riittävä henkilöstö

## • Tavoitteen mittarit:

- Hakemuksia/haettavana oleva tehtävä
- Rekrytointi/ pätevien työntekijöiden saaminen haettavana oleviin tehtäviin
- Kuntarekry-sivustolla hakuilmoituksia katsoneet
- Kuntarekryn työnantajisivulla vierailleet
- Lähtövaihtuvuus
- Henkilöstön koulutustaso
- Toteutuneet koulutuspäivät/henkilö
- Koulutuskorvauksen määrä (TVR)
- Tyhy-kysely





# Osaava ja riittävä henkilöstö

Toimenpiteet 2025	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Muutosjohtamisen tukeminen palveluprosessien tehostamiseksi (esim. valmennukset, kyselyt)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	Tammi-joulukuu	Toimenpiteet toteutettu
Eduhousen koulutuskirjaston käytön laajentaminen julkishallinnon koulutuksilla	Toimialat ja henkilöstöpalvelut	Tammi-joulukuu	Eduhousen käyttäjien määrä ja suoritettut koulutukset
HR- ja palkanlaskentajärjestelmän uudistaminen (Personec F ESS ja Personec F OSS käyttöönotto)	Henkilöstöpalvelut	Tammi-joulukuu	Uudet HR-lisäosat otettu käyttöön



# Tavoite ja linjaukset: Hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö

- Huolehdimme sujuvan työn edellytyksistä ja vahvistamme työhön liittyviä voimavaratekijöitä.
- Otamme työhön liittyvien muutosten vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin huomioon ennen päätöksentekoa.
- Vahvistamme tietoisuutta työhyvinvoinnin tärkeydestä ja eri osapuolten vastuista osana kokonaisuuden hallintaa.
- Edistämme ja kehitämme työturvallisuutta ja työhyvinvointia eri toimijoiden välisellä aktiivisella yhteistyöllä.
- Tunnistamme työkykyriskejä ennakoivasti ja reagoimme niihin ajoissa.
- Hyödynnämme aktiivisesti ja laaja-alaisesti kevennetyn/korvaavan työn mahdollisuuksia vaihtoehtona sairauspoissaoloille.
- Haemme yhteisvastuullisesti vaihtoehtoja työssä jatkamisen mahdollistamiseksi.
- Arvioimme ja uudistamme työkykyjohtamisen käytäntöjä ja prosesseja säännöllisesti.
- Teemme tiivistä yhteistyötä ja kehitämme kumppanuutta työterveyshuollon ja Kevan kanssa.
- Kehitämme työhyvinvointikyselyjämme saadaksemme paremmin tietoa henkilöstön työympäristöön liittyvistä kehittämistarpeista ja onnistumisista.
- Mittaamme säännöllisesti henkilöstön työhyvinvointia ja reagoimme siinä tapahtuviin muutoksiin nopeasti konkreettisin toimenpitein.
- Arvostamme jokaisen työntekijän ammattitaitoa ja hänen työnsä merkitystä kaupungin palvelutuotannolle.
- Osoitamme arvostusta olemalla kiinnostuneita työntekijöiden työstä sekä näkemyksistä toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi.



# Hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö

## • Tavoitteen mittarit:

- Sairauspoissaolot ja terveystilaprosentti
- Kevennetyn/korvaavan työn käyttö (%-osuus sairauspoissaolopäivistä)
- Ammatillisen kuntoutuksen käyttö ja hakemusten hyväksymis-%
- Työhyvinvointikeskustelujen käyminen (Sirius)
- Työkyvyttömyysriskikerroin (kehitys ja suhteessa kunta-alan keskimääräiseen)
- Tyhy-kysely tulosten kehitys
- Fiilis-mittari
- Työtaturmien ja läheltä piti -tilanteiden lukumäärä ja kehitys
- Tehdyt riskien arvioinnit
- Toteutettujen työpaikkaselvitysten määrä





# Hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö

Toimenpiteet 2025	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Työkykyjohtamisen kehittäminen ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeen avulla (Keva)	Henkilöstöpalvelut	Tammi-huhtikuu	Hanke toteutettu.
Uudistetun työkyvyn toimintamallin juurruttaminen	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	Tammi-toukokuu	Työpajat toteutettu.
Työterveystoiminnan kehittäminen ”Työpaikan tarpeista toiminnan suunnitteluun” -hankkeen avulla (Työterveyslaitos)	Henkilöstöpalvelut	Tammi-joulukuu	Hanke toteutettu.
Hyvinvointiviikko henkilöstölle	Henkilöstöpalvelut	Toukokuu	Toimenpide toteutettu.
Ristiriitatilanteiden ratkaisemista koskevan toimintaohjeen päivitys	Henkilöstöpalvelut	Tammi-toukokuu	Ohje päivitetty.



# Tavoite ja linjaukset: Hyvä johtaminen ja osallistuva työyhteisö

- Johtamisemme on vastuullista, oikeudenmukaista ja osallistavaa.
- Johtamisemme perustuu arvostukseen, luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja dialogiin.
- Turvaamme riittävät edellytykset ja toimivat rakenteet hyvälle johtamiselle ja lähijohtamistyölle.
- Kehitämme yhteistyötä ja vertaistukea yli toimialarajojen
- Johdamme, kehitämme ja arvioimme johtamista ja lähijohtamista systemaattisesti.
- Autamme työntekijöitä ja työyhteisöjä onnistumaan ja kehittymään omassa työssään palvelevalla johtamisella.
- Kehitämme työurajohtamista ja pyrimme ottamaan huomioon työntekijöiden erilaiset henkilökohtaiset tarpeet.
- Kehitämme muutosjohtamista ja muutoksessa elämisen taitoja.
- Kehitämme henkilöstön palkitsemista johtamisen välineenä.
- Arvostamme halua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla suhteessa työkavereihin ja lähijohtajiin.
- Mahdollistamme hyvän lähijohtamisen edellytykset hyvillä työyhteisötaidoilla ja työyhteisön tuella.
- Vahvistamme itsensä johtamista ja vastaamme myös itse omassa työssämme onnistumisesta.
- Käsittelemme johtamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyviä haasteita avoimesti ja rakentavalla tavalla.
- Kehitämme toimintaamme muutostarpeiden ja palautteiden pohjalta sekä huomioimme onnistumisia.



# Hyvä johtaminen ja osallistuva työyhteisö

- **Tavoitteen mittarit:**
  - Tyhy-kyselyt
  - Hyvän johtamisen periaatteiden toteutuminen (osana työhyvinvointikyselyä)
  - Käytyjen kehityskeskustelujen määrä





# Hyvä johtaminen ja osallistuva työyhteisö

Toimenpiteet 2025	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Johtamista tukevien toimintamallit (Teams-infot, kehittämispäivät, esihenkilöpassi)	Henkilöstöpalvelut	Tammi-joulukuu	Toimenpiteet toteutettu.
Palkkausjärjestelmien kehittäminen hyödyntäen paikallisia järjestelyeriä - TS-palkkausjärjestelmä uudistettu	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	Tammi - toukokuu	Toimenpiteet toteutettu.
Tasopalkkajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto (KVTES ja OVTES osio G)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	Maalis-syyskuu	Tasopalkkajärjestelmä otettu käyttöön.
Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän päivittäminen	Henkilöstöpalvelut	Tammi-toukokuu	Päivitys toteutettu



# Seuranta ja arviointi

Henkilöstöohjelman tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja arvioidaan vuosittain laadittavassa henkilöstökertomuksessa.

