



KOUVOLAA

Henkilöstöohjelma vuosille 2021–2024

Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan!

Henkilöstöohjelman sisältö

- Lähtökohdat
 - Henkilöstöohjelman tarkoitus
 - Kaupunkistrategian linjaukset
 - Henkilöstövoimavarojen SWOT-analyysi
- 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 esimiestyöhön, 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 seuraavalle kahdelle vuodelle kerrallaan** sekä niille vastuutahot ja aikataulu

Kaupunkistrategian sisäisen toiminnan linjaukset: Osaava henkilöstö ja osallistava johtaminen

Henkilöstöjohtaminen on osallistavaa. Työntekijöiden osaaminen ja kehittyminen ovat keskeisiä arvoja. Työntekijöistä pidetään hyvää huolta. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan, ideoimaan ja toimimaan yrittäjähenkisesti. Työntekijät puhaltava yhteen hiileen.

Osaava henkilöstö – kaupungin tärkein resurssi!

- Osaaminen, sisäinen yrittäisyys, henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus
- Tavoitteellinen ja tehokas toiminta sekä yhteinen näkemys tavoitteista
- Vastuullinen ja valtuuttava johtamistapa
- Aloitteellinen työskentely ideointiin kannustavassa ilmapiirissä
- Hyvä asiakaspalvelu ja asiakastarpeisiin nopeasti reagoiva toiminta.

Kaupunkistrategian sisäisen toiminnan linjaukset: Uudet toimintatavat

Palveluja innovoidaan ja tuotetaan yhdessä alueen toimijoiden ja kuntalaisten kanssa. Palvelut tuottavat uudenlaista arvoa kaupunkilaisille. Kaupungin prosesseista karsitaan turha byrokratia ja organisaatorakennetta madalletaan. Digitalisaatio hyödynnetään tehokkaasti.

Saumattomat palveluketjut ja digitalisaatio!

- Verkostotyöskentely ja -johtaminen – osallistuva innovointi, tiimityö, dialogisuus
- Palvelujen vaikuttavuus ja julkisen arvon luonti, palvelumuotoilu
- Kiriherkkä kehittäminen – asiakaslähtöiset palveluprosessit ilman turhaa byrokratiaa: kaupungin organisaatorakenne vastaa kysyntään.
- Digitalisaation tehokas käyttöönotto ja hyödyntäminen.

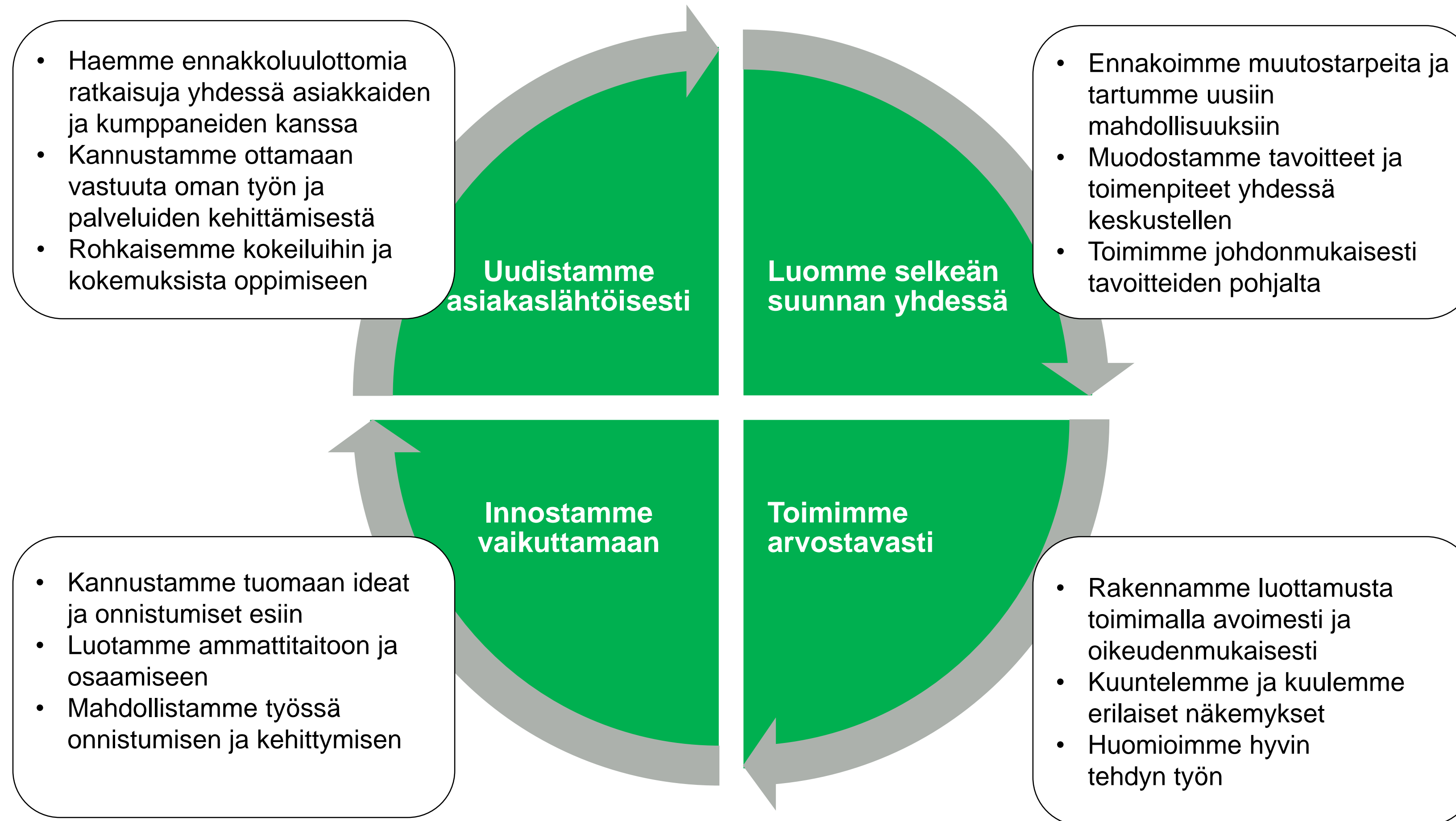
Kouvolan kaupungin arvot



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

- Esimiesfoorumit, esimiespäivät
- Henkilöstöinfot, henkilöstöpäivät
- Intra, blogit, haastattelut
- Brändäys

Osallistaminen

- Esimiesten työpajat (teemana jokin johtamisperiaate – miten viemme käytäntöön)
- Esimiesten 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?

Henkilöstövoimavarojen SWOT-analyysi

Sisäiset asiat

Vahvuudet

- Osaava, joustava ja vastuullinen henkilöstö
- Asiakaskokemukset mittausten mukaan hyviä
- Henkilöstön hyvä tietoisuus kaupungin taloudellisesta tilanteesta
- Työkykyjohtamisen mallit ja työvälineet ovat olemassa
- Sähköisten toimintamallien ja kokoustyökalujen osaaminen ja hyödyntäminen

VAHVISTA

Heikkoudet

- Muutosten vaikutuksia henkilöstöön ei arvioida ennen päätöksentekoa
- Päätöksiä ja johtopäätöksiä tehdään perehtymättä toimintaan ja toimintatapoihin
- Esimiesten aika ei riitä henkilöstöjohtamiseen ja läsnäoloon
- Strategiaan perustuvan pitkäjänteisen kehittämisen puute ja kehittämisen poukkoilevuus
- Talous, henkilöstö ja palvelut nähdään irrallisina asioina eikä niitä johdeta kokonaisuutena

**KEHITÄ
KORVAA**

Ulkoiset asiat

(aiheutuvat ulkoisen toimintaympäristön muutoksesta)

Mahdollisuudet

- Henkilöstössä on paljon osaamista ja paljon motivaatiota, jos henkilöstö pääsee mukaan toiminnan kehittämiseen
- Arvostetaan kehittämistä ja osaamista sekä puhutaan henkilöstöstä arvostavasti (henkilöstön näkeminen aidosti voimavarana)
- Rohkeasti pitkäjänteisten päätösten tekeminen
- Osallistamisen kautta tuleva innovointi ja kehittäminen (työntekijät, asiakkaat)
- Etätyökäytäntöjen lisääminen ja laajentaminen

**KÄYTÄ
HYVÄKSI**

Uhat

- Talous ja sen heikko ennustettavuus
- Päätäjien valta ja vallankäyttö (asiantuntijoita ei kuunnella)
- Väestön väheneminen (huoltosuhde, alhainen syntyvyys)
- Kuntatyön heikko arvostus ja osaavan työvoiman saanti
- Osaajien lähteminen organisaatiosta

**TORJU
VÄISTÄ**

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 kehittämisenä.
- 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
- Sisäisten ja ulkoisten hakujen määrä
- Rekrytointi/ pätevien työntekijöiden saaminen haettavana oleviin tehtäviin
- Saapuneet hakemukset / tehtävä
- Kuntarekry-sivustolla hakuilmoituksia katsoneet
- Kuntarekryn työnantajasisivulla vierailleet
- Lähtövaihtuvuus
- Henkilöstön koulutustaso
- Toteutuneet koulutuspäivät/henkilö
- Koulutuskorvauksen määrä (TVR)
- Tyhy-kysely
- Opetuksen ja kiinteistöpalvelujen laatuarviointi



Osaava ja riittävä henkilöstö

Toimenpiteet	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Tulevaisuuden osaamistarpeiden ja niitä koskevien muutosten ennakointi ja tunnistaminen (osa vuosien 2022-2024 henkilöstösuunnitelmaa).	Henkilöstöjohtaja ja toimialajohtajat	Elo-lokakuu 2021	Osaamistarpeet määritelty.
Osaamisen johtamisen mallin rakentaminen Sympaan Osaamistarpeiden kartoitus sekä nyky- ja tavoitetila (henkilökohtainen opintosuunnitelma ja toteutumisen seuranta kehityskeskustelussa)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2022 - 2023	Malli rakennettu.
Rekrytointiprosessin kehittäminen (työnantajamarkkinointi, oma rekrytointisivu Kuntarekryyn ja toimintamallit)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2021 - 2022	Toimenpiteet toteutettu.
Eduhousen a+-koulutuskirjaston käytön laajentaminen ja koulutuksiin liittyvät ”opintopiirit”	Toimialat ja henkilöstöpalvelut	2021	Eduhousen käyttäjien määrä ja suoritettut koulutukset

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 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
- Korvaavan työn käyttö (mahdollisuudet ja hyödyntämisprosentti)
- Ammatillisen kuntoutuksen käyttö ja hakemusten hyväksymis-%
- Työhyvinvointikeskustelujen käyminen (Sirius)
- Työkyvyttömyysriskikerroin (kehitys ja suhteessa kunta-alan keskimääräiseen)
- Tyhy-kysely tulosten kehitys
- Fiilis-mittari
- Työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden lukumäärä ja kehitys
- Tehdyt riskien arvioinnit
- Toteutettujen työpaikkaselvitysten määrä



Hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö

Toimenpiteet	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ -työkyvyn toimintamallin juurruttaminen ja Sirius järjestelmän käytön tehostaminen (työpajat)	Henkilöstöpalvelut	Maalis-kesäkuu 2021	Työpajat toteutettu
Kevan oppimisympäristön käyttöönotto lähijohtajille työkykyjohtamisen tueksi	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	Maalis-toukokuu 2021	Kevan oppimisympäristön käyttäjien määrä
Hanke henkilöstöohjelman jalkauttamiseksi (viestinnällistä, keskustelua, tarinoita, innostava, me-henki)	Henkilöstöpalvelut	2021 - 2022	Hanke toteutettu
Hyvinvointia ja työkykyä tukevat luennot henkilöstölle	Henkilöstöpalvelut	2021 - 2022	Luentojen määrä ja osallistujat
Työturvallisuuspajat – inhimilliset tekijät työturvallisuudessa	Työsuojelu	Syksy 2021	Työpajojen toteutuminen ja osallistujien määrä
Työhyvinvointia mittaavan kyselyn kehittäminen (väline, sisältö, tulosten käsittely ja hyödyntäminen)	Henkilöstöpalvelut	Kevät 2022	Toteutettu

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	Vastuutaho	Aikataulu	Toimenpiteen mittari
Lähijohtamista tukevien toimintamallien ja foorumeiden kehittäminen (Kysely esimiestyön resursseista, osaamisesta ja tukitarpeista, Teams-infot, kehittämispäivät, vertaistuki, esimiesten tiimityön kehittäminen, coachaus, kehittävä työnohjaus, esimiespassi)	Henkilöstöpalvelut	2021 - 2022	Kyselyn ja toimenpiteiden toteuttaminen Osallistujien määrä
Henkilöstöprosessien kehittäminen osana digitaalinen ja yhteentoimiva Kouvola -hanketta ja palveluprosessien muotoilu	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2021 - 2022	Hanke toteutettu Kehitettyjen prosessien lkm
Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen (valmennusten toteuttaminen)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat Johtoryhmä	2021 - 2022	Valmennukset toteutettu
Työurajohtamisen ja ikäjohtamisen kehittäminen "Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä - hankkeen" (Ttl) avulla	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2021 - 2023	Hanke toteutettu
Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän päivittäminen (kertapalkkiot ym.)	Henkilöstöpalvelut	2021 - 2022	Päivitys toteutettu
Johtamisen kehittäminen toteuttamalla 360-arvointi ja laatimalla henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat.	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2022 - 2023	Tehtyjen arviointien määrä ja osuus esimiehistä
Perehdyttämisen kehittäminen (esim. Kuntarekryn intro)	Henkilöstöpalvelut ja toimialat	2022	Toteutettu.

Seuranta ja arviointi

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

