

HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2020



HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2020

- 4** Vantaan HR:n palvelut
- 12** Osaavan henkilöstön varmistaminen
- 20** Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen
- 28** Kunta10
- 32** Terveys- ja turvallisuusjohtaminen
- 36** Palkkaus, palkitseminen ja kannustaminen
- 42** Sammandrag
- 46** Tunnusluvut

#töissävantaalla



HENKILÖSTÖKERTOMUS 2020

Teksti	Meri Hämäläinen sekä HR:n asiantuntijat
Tilastot	Kaisa Halme, Anne-Maria Kuronen
Taitto	Alina Tirkkonen
Kansikuva	Jyri Huhtala
Paino	Trinket oy

TAULUKOISSA KÄYTETYT LYHENTEET

Kaku	Kaupunkikulttuurin toimiala
Sote	Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala
Kaso	Kasvatuksen ja oppimisen toimiala
Kato	Kaupunkiympäristön toimiala
Kajo	Kaupunkistrategian ja johdon toimiala
Kupela	Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

ISOJEN MULLISTUSTEN VUOSI - KORONA HAASTOI JA OPETTI PALJON

Vuosi 2020 jää historiaan vuosisadan pahimman pandemian vuotena, jollaista ei olisi uskonut kohtaavansa nykymaailmassa. Vuosi on aivan varmasti vaikuttanut meidän jokaisen työhön ja vapaa-aikaan.

Korona on tuonut työtehtäviin jonkun uuden painotuksen tai priorisoinnin. Noin neljäsataa meistä vaihtoi jopa työtehtäviä tilapäisesti kaupungin sisällä, kun korona sulki valtioneuvoston päätöksellä tiettyjä kunnallisia palveluita keväällä ja joulukuussa. Korona myös laittoi kehittämään nopeasti uusia työtehtäviä, työskentelytapoja ja jopa uusia tapoja tuottaa tuttuja palveluitamme. Lisäksi korona on muuttanut voimakkaasti työyhteisöjen dynamiikkaa ja toimintatapoja: osa on ensi kertaa ollut etätöissä ja osa uusissa työtehtävissä erilaisin turvavarustein. Maskit ja tehostettu käsihygieniat ovat tulleet tutuiksi – lisäksi fyysisen etäisyyden pitäminen.

Työssä on pitänyt kehittää uusia taitoja ja tapoja tehdä töitä. Etäpalvelut ja etäkoukset varmaan jäävät elämään. Osa työkavereista on etääntynyt toisistaan ja osa taas lähentynyt etätapaamisissa. Keväällä pidimme kamerat kiinni, mutta syksyllä huomasimme, että ilmeitä voi paremmin ”aistia”, kun kameran pitääkin auki.

Yhdessä on jaettu läsnä tai etänä omia tunteita koronan takia: pelkoa, yksinäi-

syttä ja toisaalta työtoverin tai esimiehen arvostusta. Elokuussa nähtiin ihania kohtaamisia ja haleja olisi jaettu, jos ei olisi pitänyt silloinkin noudattaa turvaetäisyyksiä. Tärkeintä kaikessa on kuitenkin ollut se, ettei työkaveria ole jätetty yksin ja tunteista on saanut ja pitänytkin puhua. Lisäksi on ollut tärkeää huomata, että me ihmiset suhtaudumme asioihin hyvinkin eri lailla. Toiselle muutos on aidosti mahdollisuus tai positiivinen haaste, toiselle sama asia on uhka tai epämukava asia.

Se, mihin korona on vaikuttanut ikävästi, on ollut koulutuspäivien väheneminen reilusti: moni koulutustilaisuus siirrettiin ja osasta on jouduttu luopumaan, koska korona on aiheuttanut niin paljon lisätehtäviä. Lisäksi osan on pitänyt sopeutua siihen, että lomien ei ole voinut paljoa suunnitella etukäteen ja lomanviettotapoja on laitettu uusiksi: kotimaa, koti ja mökkeily on korostunut.

Yksityiselämämme on muuttunut: ei ole ollut lupa tavata entiseen tapaan ystäviä, harrastaa tai matkustaa. Moni on kuitenkin aloittanut uusia harrastuksia: nikkarointi, puutarhanhoito, leipominen ja ulkoilu ovat tulleet monen elämään. Ikääntyneemmät sukulaiset on opetettu käyttämään videoita ja uudenlaisia viestikanavia: joskus yhteydenpito on voinut jopa tiivistyä.

Kunta 10-työhyvinvointitutkimus toteu-

tettiin syys-lokakuussa. Jännitin, miten korona vaikuttaa tuloksiin. Ei mainittavasti, koska tuloksemme olivat parantuneet melko paljon kahdessa vuodessa. Samoin sairauspoissaolot pysyivät vuoden 2019 tasolla – sosiaali- ja terveystoimessa jopa laskivat. Hyvästä kannattaa pitää kiinni ja sen eteen kannattaa meidän kaikkien tehdä jatkossakin työtä. Sillä tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä säteilee hyvänä palveluna myös asiakkaillemme.

Kuten olen kuvannut, korona on merkinnyt työelämässä hyvin erilaisia asioita. Koronasta ja sen tuomista haasteista huolimatta saimme yhdessä aikaan hienoja asioita, myös ihan uusia innovaatioita!

*Kirsi-Marja Lievonen,
henkilöstö- ja konsernijohtaja*



VANTAAN HR:N PALVELUT

Vuosi 2020 oli HR:lle ja sen asiakkaille isojen uudistusten vuosi: toimintansa aloitti keskitetty asiakaspalvelu ja keväällä otettiin käyttöön odotettu sähköinen palvelukanava kaikille muille paitsi sosiaali- ja terveystoimen asiakkaille, koska heidän osaltaan henkilöstöasioiden tuki ei ollut vielä keskitetty. Vuoden aikana tuettiin toimialoja ja palvelualueita Uusi Vantaa -muutoksessa sekä luotiin uusia käytäntöjä ja ohjeita koronatilanteessa.

SUURTEN UUDISTUSTEN POIKKEUKSELLINEN VUOSI

Organisaatiouudistuksen myötä myös Vantaan HR aloitti uudella toimintamallilla vuoden 2020 alussa. Palveluita tarjoaa nyt kolme palveluyksikköä. Kehittämispalveluiden palveluyksikkö vastaa osaamisen sekä työhyvinvoinnin ja työsuojelun kehittämisestä, johtamis-, esimies- sekä työyhteisökehittämispalveluiden järjestämisestä kaupunkitasoisesti sekä työterveyspalveluiden tilaamisesta henkilöstölle. Työnantajapalveluiden vastuulla on muun muassa kaupungin työnantajalinjausten valmistelu, työehtosopimusten tulkinta, palvelussuhdejuridiikka sekä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Työnantajapalveluiden rekrytointi tukee esimiehiä uusien osajien rekrytoinnissa ja saatavuustyössä. Toimialojen HR-palvelut puolestaan on toimialojen tukena palvelussuhde- ja palkka-asioissa.

Uusi asiakaslähtöinen toimintamalli

HR:ssä otettiin siis käyttöön uusi toimintamalli, jota oli rakennettu palvelumuotoilun ja asiakastyöpajojen avulla yhdessä käyttäjien kanssa. Toiveena oli aikaisempaa helpompi yhden luokun malli, jotta esimiehen ei tarvitse tietää kenelle tai mihin yhteissähköpostiin kysymys pitää lähettää. Esimiesten tukena erilaisissa henkilöstöhallinnon kysymyksissä on ollut siis keskitetty HR-asiakaspalvelu. Keskitetty

asiakaspalvelu tarjoaa entistä laajempaa asiakaspalvelua, sillä palvelun taustalla on nyt koko moniammatillinen HR-verkosto. Keskitetyssä asiakaspalvelussa on käytössä kaksi palvelukanavaa: sähköinen kanava sekä puhelinumero akuuteimmille kysymyksille.

Uudessa palvelumallissa on tavoitteena enemmän aikaa vaativaan asiantuntijatyöhön. Toimialoilta on nimetty omat asiantuntijat, joihin esimiehet voivat olla suoraan yhteydessä saadakseen tukea erikseen määritetyissä HR-asioissa. Palvelualueelle nimetty henkilöstökonsultti toimii ylimmän johdon kumppanina erityisesti tulkintakysymyksissä sekä uusien ratkaisujen valmistelussa. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen asioissa toimiala- ja palvelualuejohdon kumppanina toimii nimetty kehittämiskonsultti. Lisäksi toimialoilta on nimetty omat työkyky- ja työsuojeluasiantuntijat.

Uuden toimintamallin valmistelua myös sosteriin

Kaupungin johtoryhmän linjauksesta valmisteltiin syksyllä myös sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöasioiden keskittämistä ja palveluiden muokkaamista osaksi keskitettyä HR-asiakaspalvelua. Tässä tarkoituksessa pidettiin kaksi työpajaa sosterin päälliköille/esimiehille sekä sosterin henkilöstöyksikön edustajille. Keskittä-



Esimesten tukena on koko moniammatillinen HR-verkosto.”

minen päätettiin toteuttaa, jotta sosiaali- ja terveystoimen HR-palvelut kehittyisivät ja päällekkäinen työ loppuisi. Lisäksi palvelukanava avataan vuoden 2021 alussa myös sosterin asiakkaille.

Yhteydenotto HR-asioissa entistä helpompaa

HR:n uudelle sähköiselle palvelualustalle tuli vuoden aikana palvelupyynnöitä yhteensä yli 24 000 kappaletta. Eniten kysyttiin palkoista, palvelussuhteista ja rekrytoinnista. Hyötynä palvelukanavassa on, että esimies voi tehdä palvelupyynnön milloin tahansa ja hän myös näkee reaalitajassa, milloin palvelupyynnö on otettu käsittelyyn ja missä vaiheessa käsittely on. Palvelupyynnöön on koottuna kaikki asiaan liittyvät viestit samaan kokonaisuuteen. Yksi iso parannus on myös, että HR-palvelukanava ei ole yhtä haavoittuvainen systeemi kuin asioiden hoitaminen henkilökohtaisista sähköposteista; nyt asiakas-palvelijat pääsevät kanavan kautta pyyntöihin käsiksi.

Avointen palvelupyynnöiden lisäksi HR-palvelukanava palvelee esimiehiä täyttölu-paprosessin käynnistämiseksi, tehtäväkuvausten laatimisessa, vakanssimuutosten valmistelussa, tutkintotodistusten toimittamisessa sekä työkokemukseen perustuvien lisien hakemisessa. Palvelukanavan kehitystyötä jatkettiin myös korona-aikana suunnitellussa aikataulussa ja palveluita otettiin valikoimaan pitkin vuotta: esimiesten HR-tuen tarve lisääntyi koronaan liittyvien kysymysten myötä ja sähköinen palvelu koettiin entistä tärkeämmäksi etätyön lisääntyä.

Sähköinen HR-palvelukanava palvelee tietyissä asioissa myös muita kuin esimiehiä: työntekijät voivat kysyä omista palkanmaksuun liittyvistä asioista (esim. vero-

korttiasiat ja työkokemuksien hakeminen). Palvelukanavan kautta työntekijöiden asiat ovat hoituneet jopa aiempaa nopeammin, eikä työntekijöiden ole enää tarvinnut jonottaa puhelinpalveluun. Toimintatapa on myös varmistanut sen, että esimiesten akuutit puhelut tavoittavat keskitetyn asiakaspalvelun. Lue lisää sivun 11 casejutusta.

Kaupunkitasoinen resurssikeskus pystyyn parissa päivässä

Keväällä koronapandemian alkaessa kaupungin työpisteitä jouduttiin sulkemaan valtioneuvoston linjausten vuoksi. Tällöin osa henkilöstöstä jäi ilman työtehtäviä. Samaan aikaan esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa työmäärä lisääntyi. Vantaalla on tapana, että haastavia tilanteita yritetään ratkaista niin, että henkilöstön asema ja palveluiden sujuvuus pyritään turvaamaan. Vantaa käynnistikin nopeasti kaupunkitasoinen resurssikeskus siirtämään vailla työtä jääneitä työntekijöitä sinne, missä tarvittiin lisää tekijöitä. Resurssikeskuksessa toimialojen HR-palveluiden viisi henkilöä valmisteli siirtoja yhteistyössä työntekijöitä lähettävien ja vastaanottavien esimiesten kanssa. Valtaosa siirtyneistä oli varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, joilla on lähilhoitajan koulutus tai kaupunkikulttuurin työntekijöitä.

Valmista mallia ei ollut, vaan resurssikeskus ja perehdyttäminen rakennettiin juuri tähän tarpeeseen. Toiminta käynnistettiin tiukassa aikataulussa: ensimmäiset resurssikeskuksen kautta siirtyneet työntekijät aloittivat uusissa tehtävissään jo viikon kuluttua siitä, kun ajatus resurssikeskuksesta oli nostettu esiin kaupungin häiriötilanteiden johtoryhmässä. Kevään aikana toisiin tehtäviin siirtyi reilut 340 henkilöä resurssikeskuksen kautta. Lue lisää resurssikeskuksesta sivun 8 casejutusta.



Kaupunkikulttuurin uutta toimialaa suunniteltiin yhdessä helmikuussa 2020 koko henkilöstön kehittämispäivässä.

UUTTA RAKENTAMASSA KOKO TOIMIALAN VOIMIN

Vuoden 2020 alussa Vantaan organisaatio uudistui, ja tämän myötä myös toimialat ja palvelualueet ovat työstäneet rakenteitaan uusiksi yhteisen pohjan ja Uusi Vantaa -muutostuen avulla. Pohdittavia kysymyksiä ovat olleet esimerkiksi, miten uuden organisaation toimintaa halutaan johtaa, millaisia käytäntöjä luodaan ja miten toimintatapa lopulta kuvataan. Vantaan johtamisjärjestelmäkuvauksissa määritellään yhteiset toimintaperiaatteet, rakenteet, prosessit ja työvälineet.

Kokonaan uutena toimialana aloitti Kaupunkikulttuuri, joka pitää sisällään neljä palvelualueita: Kirjasto- ja asukaspalvelut, Kulttuuri, Liikunta ja Nuoriso. Uutta toimialaa, sen toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä on rakennettu perustuksista asti monella tasolla ja vahvasti osallistavalla otteella: osa työstä on tehty tiiviillä johtoryhmällä, osa yhdessä kaikkien palvelualueiden johtoryhmien kesken ja osa jopa koko henkilöstön voimin.

– Startti uuden rakentamiselle otettiin syyskuussa 2019. Silloin koottiin yhteen tulevan toimialan esimiehiä ja hallintoa, yhteensä noin 60 henkilöä. Tuolla porukalla pohjustimme tulevaa ja keräsimme jo kokoon ideoita ja toiveita uudelle toimialalle, muistelee kaupunkikulttuurin toimialan johtoryhmä.

Loppuvuosi 2019 ja alkuvuosi 2020 työskenneltiin toimialan tiiviillä johtoryhmällä. Käsittelyssä oli paljon muun muassa konkreettisia johtamiseen ja rakenteisiin liittyviä kysymyksiä. Tämän jälkeen mukaan otettiin laajempi joukko: kaikkien palvelualueiden johtoryhmät sekä lopulta koko henkilöstö. Laajennetulla johtoryhmällä pohdittiin erityisesti kaikkiin palvelualueisiin liittyviä poikkeavia teemoja ja toimintoja.

Kaupunkikulttuurin toimiala hyödynsi aktiivisesti uuden kokonaisuuden ja johtamisjärjestelmän rakentamisessa organisaatiouudis-

tuksen yhteydessä tarjolla ollutta Uusi Vantaa -muutostukea. Konsultti on ollut mukana muun muassa fasilitoimassa tilaisuuksissa, työpajoissa ja johtoryhmän työskentelyssä.

Visio syntyi koko henkilöstön ideoimana

Helmikuussa 2020 koko kaupunkikulttuurin toimialan 600 työntekijän vahvainen joukko kokoontui Vantaan Energia Areenalle ideomaan yhdessä tulevaa. Kehittämispäivän tarkoituksena oli rakentaa toimialan tavoitteita ja kehittää vuoropuhelua eri palvelualueilla työskentelevien välillä.

– Meillä oli todella innostunut ja energinen startti yhteiseen tekemiseen. Tutustuimme toisiimme ja työstimme porukalla toimialan visiota, tavoitteita ja yhdessä tekemisen tapoja. Keskusteluista ja ryhmätöistä nousi monta hyvää ideaa jatkotyöstöön, kertoo apulaiskaupunginjohtaja **Riikka Åstrand**.

– Visioprosessi oli aidosti osallistava ja jokaisella oli mahdollisuus esittää ideoita. Olemme saaneet paljon positiivista palautetta kehittämispäivästä ja sitä seuranneesta työskentelystä, jatkaa toimialan yhteisten palveluiden päällikkö **Leena Rusanen**.

Syksyllä 2020 järjestettiin vielä kaikille avoin loppuäänestys toimialan visiosta, joka oli muotoiltu yhteisen ideoinnin pohjalta: Elämä Vantaalla on luovaa ja aktiivista – yhdessä teemmällä syntyy kukoistava kaupunkikulttuuri.

Reunaehdot tekemiselle on luotu, ja seuraavaksi on aika alkaa jalkauttaa suunnitelmia. Toiveena on, että pian päästäisiin taas lisäämään kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta – siis juuri sitä, mihin työ kaupunkikulttuurissa vahvasti pohjaa. Suunnitteilla on muun muassa esimiesfoorumi sekä koko henkilöstön säännölliset alueelliset Kakukahvit.

KORONA-AJAN RESURSSIKESKUS YHDISTI TYÖN JA TEKIJÄN

Korona mullisti työnteon myös Vantaalla. Toisaalla työmäärät moninkertaistuivat, toisaalla kaikki taas seisahtui yhtäkkiä. Epidemian alkaessa Vantaa käynnisti nopeasti resurssikeskuksen siirtämään vailla työtä jääneitä työntekijöitä sinne, missä tarvittiin kiireen keskellä lisää tekijöitä.

– Mitään valmista mallia tällaisen tilanteen varalle ei tietenkään ollut, joten ei auttanut kuin kääriä hihat ja ryhtyä ratkomaan asioita. Toimintamalli syntyi aikaansaavalla porukalla rivakasti ja ensimmäiset resurssikeskuksen kautta siirtyneet työntekijät aloittivat uusissa tehtävissään jo viikon kuluttua siitä, kun ajatus resurssikeskuksesta oli nostettu esiin, kertoo palvelussuhdepäällikkö **Kirsi Korppi**.

Toimialojen HR-palveluiden viisi henkilöä valmisteli siirtoja tiiviissä yhteistyössä työntekijöitä lähettävien ja vastaanottavien esimiesten kanssa. Kevään aikana toisiin tehtäviin siirtyi reilut 340 henkilöä resurssikeskuksesta kautta.

– Vaikka hyppäsimme tähän hommaan lennosta, olivat kaikki todella sitoutuneita ja yhdessä prosessia saatiin kehitettyä sujuvaksi ja mahdollisimman hyvin kaikkia palvelevaksi, kertoo henkilöstökonsultti **Hanna Larne**.

– Uudenlainen yhteistyö avasi paljon omaa ajattelua ja tutustutti kenttään monipuolisesti. Monia asioita oppi ajattelemaan eri perspektiivistä kuin ennen. Kokemuksesta on varmasti paljon hyötyä myös resurssikeskuksen työn ulkopuolella, jatkavat **Katja Lukkari** ja **Kaisa Räsänen**.

Päivät olivat hektisiä ja uusia tilanteita tuli eteen tuihaa tahtia, mutta vastauksia etsittiin ja löydettiin yhdessä.

– Rankka rutistus, mutta siitä seurasi isoja onnistumisen tunteita. Jos poikkeustilanteita

vielä joskus tulee, meillä on jo valmiita yhteistyörakenteita ja olemme paljon valmiimpia toimimaan, resurssikeskuksen porukka tiivistää.

Lisäresurssit toivat helpotusta kiireiseen aikaan

Tiemestari **Tomi Ollikaisen** tiimissä oli keväällä alkamassa vuoden vilkkain rupeama, kun oli aika alkaa laittaa kaupunkia kesäkuuntoon talven jäljiltä. Samaan aikaan maaliskuussa oli käynnissä koronan pahin vaihe ja moni kaupungin työntekijä oli jäänyt väliaikaisesti ilman työtehtäviä, kun palveluita oli suljettu.

Katujen kunnossapidossa huomattiin, että heillä voisi olla mahdollisuus tuoda yhteen vailla tekijää olevan työ ja vailla työtä oleva tekijä. Kaupungin resurssikeskuksen kautta katujen kunnossapitoon saatiinkin suljetuista yksiköistä työntekijöitä auttamaan kevään kiireissä.

– Meille siirtyi väliaikaisesti neljä henkilöä muun muassa korjaamaan liikennemerkkejä, keräämään aurasviittoja ja tekemään katujen kevätpesua. Lisäkäsipareista oli todella hyötyä, sillä talven jäljiltä tekemistä on yleensä paljon, Ollikainen kertoo.

Ollikaisen kokemus kevään henkilöstösiirroista ja siihen liittyvästä yhteistyöstä eri tahojen kanssa on positiivinen. Hänen mukaansa kaikki sujui joustavasti.

– Resurssikeskus ohjasi meille työntekijän, hoiti tarvittavat paperityöt ja siirtoon liittyvien asioiden selvittelyn. Joitain yksityiskohtia sovimme sitten lähettävän esimiehen kanssa. Meille vastaanottajina jäi tehtäväksi perhdyttää ja ohjata uusia työntekijöitämme. Hienoa, että saimme heidät joukkoomme!



Tiemestari Tomi Ollikaisen tiimiin siirtyi keväällä 2020 väliaikaisesti neljä henkilöä muun muassa korjaamaan liikennemerkkejä, keräämään aurasviittoja ja tekemään katujen kevätpesua.



Poikkeusaikaan joukko ohjeita ja linjauksia

HR:n palveluissa korostui keväällä koronatilanne: uudistunut työarki Vantaan kaupungilla vaati pyöriäkseen joukon uusia käytäntöjä, ohjeistuksia ja linjauksia. Lyhyellä varoitusajalla valmisteltiin linjauksia muun muassa poikkeusajan etätyöstä, sairauspoissaolokäytännöistä, rekrytoinneista, karanteenitilanteista sekä sisäisestä koulutuksista ja valmennuksista. HR tiivisti sisäistä yhteistyötään ja kokoontui Teamsin kautta etenkin keväällä tiuhaan tahtiin, jopa pari kertaa viikossa, valmistelemaan monen asiantuntijan voimin tilanteen vaatimia toimenpiteitä.

Varsinaisten linjausten ja ohjeiden lisäksi intraan koottiin laajasti tukimateriaalia niin esimiehille kuin henkilöstölle muun muassa jaksamiseen, muutokseen ja etätyöhön liittyen. HR-viestintää tehostettiin poikkeustilanteessa niin, että henkilöstöön sekä esimiestyöhön vaikuttavista muutoksista kerrottiin sekä intrassa että laajalla sähköpostijakelulla.

Uusi verkko-oppimisympäristö käyttöön

Lokakuussa 2020 otettiin käyttöön uusi verkko-oppimisympäristö, jota voidaan käyttää laajasti sisäisissä koulutuksissa, valmennuksissa ja laajoissa perehdytysohjelmissa. Verkko-oppimisympäristö on Itslearningin toteuttama, ja Vantaalla sen nimeksi annettiin Oppiva. Tavoitteena Oppivassa on luoda digitaalisia toteutuksia, joita on helppo ja mukava opiskella. Kaupunkitasoisesti Oppivassa voidaan luoda yhtenäisiä oppimissisältöjä ja koulutuksia eri kohderyhmille tai koko henkilöstölle yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Toimialat ja palvelualueet voivat tuottaa Oppivaan myös omia oppimissisältöjä ja

koulutuksia työntekijöilleen ja ammattiryhmilleen. Ensimmäisenä Oppivaan avattiin HR-perehdytys esimiehille. Tämän lisäksi aloitettiin kaikkien uusien työntekijöiden perehdytyksen siirto verkko-oppimisympäristöön. Lue lisää Oppivasta sivun 23 casejutusta.

Robotti apuun rutiinitöissä

HR:n ohjelmistorobotti Reima jatkoi hyvin alkanutta työtään myös vuonna 2020. Robotin hoidettavaksi on annettu monia rutiinitehtäviä, jotka yleensä vievät paljon asiantuntijoiden ja esimiesten aikaa. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi tietojen vieni järjestelmästä toiseen sekä erilaisten muistutusviestien lähettäminen. Vuonna 2020 Reima-robotti sai jälleen uusia HR-tehtäviä, kuten esimerkiksi rekrytoinnissa valitun henkilön hakemuksen ja hakijajhteenvedon tallennus Laura-rekrytointijärjestelmästä Astaan sekä poissaolotietojen viesti eHijatista Aikajana-työaikajärjestelmään.

Tukea osallistavan muutoksen johtamiseen

Kaupungin organisaatorakenne muuttui 1.1.2020. Uudistuksen tueksi koottiin vuonna 2019 kattava muutostuen kokonaisuus, johon kuuluu muun muassa johtoryhmä- ja yksilöcoachingia, muutostyöpajoja sekä johtamisjärjestelmätyöskentelyä. Uusi Vantaa -muutostukea on ohjannut HR:n kehittämisspalvelut, ja mukana on ulkoisia puitesopimusumppaneita toteuttamassa muun muassa konsultointia, valmennusta ja fasilitointia. Hankkeeseen saatiin Kevan työelämän kehittämisrahaa.

Muutostukimallin perustana oli se, että yksilö-, työyhteisö- sekä organisaatiotasoa kehitetään samaan aikaan. Hankkeella

haluttiin tukea ja auttaa muutoksen toteutumisesta sekä vahvistaa ihmisten vaikuttamismahdollisuuksia muutokseen. Tavoitteena oli saada ihmiset osallistamisen kautta yhdessä rakentamaan uutta organisaatiota ja johtamisjärjestelmää. Muutostukea oli saatavilla myös vuonna 2020: uuden organisaation rakentamiseksi pidettiin erilaisia työpajoja sekä tuettiin uusien toimialojen ja palvelualueiden toiminnan kehittämistä ja johtamisjärjestelmän kuvaamista. Koronan vuoksi osa työpajoista jouduttiin kuitenkin perumaan tai siirtämään ja osa pidettiin virtuaalisesti.

Yksi organisaatiouudistuksen tavoitteista oli, että johtaminen olisi entistä yhdenmukaisempaa ja strategiaa tukevaa. Uusi Vantaa -organisaation uuden johtamisjärjestelmän rakentamiseksi luotiin yhtenäisen kuvaus pohja, joka perustui Vantaan kaupungin ammatillisen johtamisen johtamisjärjestelmäviitekehukseen. Tämä loi yhtenäisen dokumenttipohjan ja työrungon kaikille toimialoille ja foorumeihin. Yhteinen ja kattava johtamisjärjestelmän kuvaus yhtenäisti työskentelyä ja rakennetta, vaikka itse prosesseista muotoutui-

kin kaikista vähän omanlaisiaan. Vantaan johtamisjärjestelmäkuvauksissa määritellään seuraavat asiat: toimialan/palvelualueen/yksikön tehtävä, organisaatiokulttuuri, arvot ja visio, johtamisprosessi sekä johtamisen rakenteet, organisaatiorakenne ja yhteiset käytännöt. Uusi Vantaa -muutoksesta ja johtamisjärjestelmätyöstä pääset lukemaan lisää sivun 7 casejutusta.

HR esimiesten ja työyhteisöjen tukena

Vuosittain seurataan, kuinka HR-asiantuntijoiden tekemä asiakastyö jakautuu kaupungin toimialojen välillä. Vuonna 2020 kaupunkitasoisen asiakastyön osuus oli 41 prosenttia (vuonna 2019 osuus 60 prosenttia). Toimialojen välillä HR:n asiantuntijoiden asiakastyöhön käyttämä aika jakautui vuonna 2020 seuraavasti: kasvatus ja oppiminen 26 prosenttia, sosiaali- ja terveydenhuolto 14 prosenttia, kaupunkistrategia ja johto 8 prosenttia, kaupunkikulttuuri 7 prosenttia ja kaupunkiympäristö 5 prosenttia. ●

Vuoden haasteita

- Korona lisäsi erityisesti keväällä voimakkaasti HR:n työmäärää ohjeistusten ja resurssikeskuksen takia, siksi HR:n palvelukuvausten tekeminen intraan siirtyi vuodelle 2021.
- Koronan aiheuttamat muutokset toivat mukanaan HR-toimijoille paljon manuaalista työtä (esim. henkilöstösiirrot), johon ei ollut käytettävissä valmista automaatiikka.
- HR-palvelukanavan kautta tehtiin iso määrä palvelupyynnöitä HR:n resursseihin nähden: ajoittain syntyi jonoja.
- HR:n asiakastyytyväisyyskyselyssä huomattiin, että HR-palvelukanavan hyötyjä ei ole vielä saatu voimaan, koska prosessissa on vielä kömpelyyttä ja viestintää/opastusta pitää tehostaa palvelukanavan käytössä. Lisäksi HR:n sisäinen yhteistyö vaatii kehittämistä.





Toisen asteen koulutuksen johtaja Ari Ranki on uuden HR-palvelukanavan tyytyväinen käyttäjä. Hän kertoo tehneensä vuoden aikana lähes 30 erilaista palvelupyynnötä.

HR-PALVELUKANAVA HELPOTTAA ESIMIEHEN ARKEA

Vantaalla otettiin vuonna 2020 käyttöön sähköinen HR-palvelukanava. Uusi yhteydenottokanava helpottaa ja nopeuttaa esimiesten HR-palvelupyyntöjen lähettämistä ja käsittelyä sekä toimii myös työntekijöille yhteydenottokanavana omaan palkanmaksuun liittyvissä kysymyksissä. Portaalilla kokoaa kaikki henkilön HR-asioihin liittyvät palvelupyynnöt viesteineen ja dokumentteineen yhteen paikkaan. Moniammatillisen HR-tuen äärelle pääsee helposti intran etusivun kautta ilman erillistä kirjautumista.

Yksi HR-palvelukanavaa ahkerasti käyttänyt tyytyväinen esimies on toisen asteen koulutuksen johtaja **Ari Ranki**. Hän kertoo tehneensä vuoden aikana lähes 30 erilaista palvelupyynnötä. Monet niistä ovat liittyneet muun muassa täyttölupiin ja rekrytointiin. Dokumenttien, kuten tutkintotodistusten ja uusien työntekijöiden perustietoilmoitusten toimittaminen on hoitunut näppärästi uuden yhteydenottokanavan kautta.

– HR-palvelukanavan kautta kysymyksen tai palvelupyynnön saa takuuvarmasti oikeille henkilöille vastattavaksi. Vastaukset ovat tulleet nopeasti, parhaimmillaan muutamassa tunnissa. Paljon kätevempää kuin sähköpostitse asioiden hoitaminen, Ranki summaa.

Kiitosta Ranki antaa HR-palvelukanavan käyttäjävastavuudesta

– ja sekä intuitiivisesta navigaatiosta. Käyttäjä löytää etsimänsä ilman turhaa hakemista tai eksymistä. Rankin mielestä palvelusta näkee, että se on suunniteltu käyttäjien kanssa. Hän kertoo itsekkin olleensa mukana työpajoissa.

Helppokäyttöisyyden lisäksi Ranki on tyytyväinen siihen, että kaikki palvelupyynnöt ja niihin liittyvät viestit on koottu yhteen paikkaan ja selkeiksi kokonaisuuksiksi.

– Vanhat kysymyksetni jäivät näkyviin ja voin tarvittaessa palalta niihin myöhemmin. Yleensä samat kysymykset toistuvat, ja joskus olenkin löytänyt vastauksia ihan vaan käymällä läpi vanhat palvelupyynnöt.

Palvelupyyntöjen seurantamahdollisuus puolestaan vähentää ylimääräisiä yhteydenottoja ja antaa HR-asiantuntijoille työrauhan.

– Jos esimerkiksi minun tarvitsee tietää, missä mennään hakemani täyttöluvan kanssa, voin käydä tarkistamassa sen palvelupyynnön seurannasta eikä minun tarvitse häiritä asian käsittelijää turhilla kyselyillä.

Jos jotain kehitettävää palvelukanavasta pitäisi keksiä, niin Ranki toivoisi, että myös esimiehen näkömääntä tulisi näkyviin kaikki asian käsittelyyn liittyvät HR-asiantuntijoiden tekemät kommentit. Ne voisivat auttaa ymmärtämään prosesseja entistä paremmin.

OSAAVAN HENKILÖSTÖN VARMISTAMINEN

Hyvä työnantajamielikuva, onnistunut ja nopea rekrytointi, yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä toimiva henkilöstö- ja koulutus-suunnittelu ovat keinoja varmistaa, että meillä on riittävästi oikeanlaisia osaajia oikeassa paikassa. Vuonna 2020 alkoi uudenlainen työskentely henkilöstön saatavuushaasteiden ja rekrytointiviestinnän parissa.

UUSIA KEINOJA OSAAJIEN REKRYTOIMISEKSI JA PITÄMISEKSI

Vuoden 2020 lopussa Vantaan kaupungin palveluksessa oli yhteensä 11 361 henkilöä, joista vakituisia työntekijöitä 9 135 ja määräaikaisia 2 226. Henkilöstömäärä siis kasvoi vuodessa vajaalla 300:lla, ja nämä ovat kaikki vakituisia työntekijöitä. Vuonna 2020 joukkoomme haettiin yhteensä noin 3 400 uutta työntekijää. Hakijoita tehtäviin oli kaikkiaan vajaa 35 800, joista 15 738 merkittiin hakujärjestelmään tehtäviin kelpoisiksi hakijoiksi. Hakijamäärä kasvoi 12 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna, kun taas ilmoitusten määrä pysyi lähes samana. Kesätyöilmoituksia julkaistiin vuonna 2020 yhteensä 70 kappaletta, ja hakemuksia saimme lähes 4 200 kappaletta. Kesätyöissä oli yhteensä 299 nuorta.

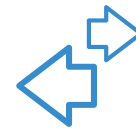
Kaupungin palveluksesta irtisanoutui hieman vähemmän työntekijöitä kuin edellisellä vuonna. Vuonna 2020 henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 7,2 prosenttia, kun vuonna 2019 se oli 7,9 prosenttia ja vuonna 2018 8,2 prosenttia. Henkilöstön pitovoima on siis parantunut jo pari vuotta putkeen.

Mielikuvatyötä monella tasolla

Työnantajamielikuvan rakentamiseen satsattiin Vantaalla paljon vuonna 2020. Henkilöstön ja konsernipalveluiden rekrytointiin asiantuntijat ja viestintäasiantun-

tija olivat toimialojen tukena ratkomassa saatavuusongelmia ja miettimässä niihin uusia keinoja. Työtä tehtiin muun muassa alakohtaisissa rekrytoinnin kehittämissä sekä kaupunkitasoisessa työnantajamielikuvan ja rekrytointiviestinnän ryhmässä. Tavoitteena on tehostaa rekrytointiviestintää ja -markkinointia, yhtenäistää prosesseja, lisätä tiedonkulkua sekä rakentaa suunnitelmallisesti positiivista työnantajamielikuvaa. Tästä työskentelystä lisää sivun 16 casejutussa.

Somea hyödynnettiin vuonna 2020 entistä aktiivisemmin rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan rakentamisessa. Esimerkiksi kaupungin LinkedInissä oli sisältöjä noin 40 prosenttia edemmän kuin edellisellä vuonna. Myös aihetunniste #töissävantaalla on somessa hienosti työntekijöidemme käytössä. Somemarkkinoinnissa hyödynnettiin lisäksi kumppanimme Oikotien palvelua: maksullisia kampanjoita käytettiin vajaassa 30 rekrytoinnissa. Vantaan työskentelymahdollisuuksia ja erilaisia urapolkuja esiteltiin työntekijöidemme tarinoiden kautta: etenkin saatavuushaastealojen osaajia nostettiin esiin Tarinoita Vantaalta -nettartikkeleissa ja somessa. Rekrytointiviestintää ja -markkinointia piristettiin uusilla kuvilla, joita hyödynnettiin muun muassa somessa, yhtenäisellä tyylillä toteutetuis-



7,2%

LÄHTÖVAIHTUVUUSPROSENTTI
(7,9% v. 2019)

sa rekrytointimainoksissa sekä virtuaalisten messujen materiaaleissa. Vuoden aikana uudistettiin lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja varhaiskasvatuksen opettajien kuvamaailmaa. Myös uusien rekryvideoiden suunnittelu käynnistettiin.

Yksi uusi avaus mielikuvatyössä oli kumppanimme Oikotien kanssa toteutetut leikkimieliset rekrypelit (varhaiskasvatuksen opettaja, sosiaalityöntekijä ja kotihoidon työntekijä), joiden tarkoituksena on kertoa Vantaasta työnantajana sekä houkutella uudella tavalla työnhakijoita. Uusi kokemus oli myös virtuaaliset rekrymessut, kun koronan takia suurin osa vuoden tapahtumista siirtyi verkkoon. Syksyllä 2020 kokosimme uudella tavalla materiaalia ja asiantuntijoita virtuaalisille Varhaiskasvatus-messuille ja Nuorten lääkäreiden päiville.

Esimiehille tukea rekrytointiprosessiin ja viestintään

Vuonna 2020 tarjottiin uudenlaisia tukea esimiehille laajan rekrytointiprosessin hallitsemiseksi. Rekrytiimi ja viestintä aloittivat syksyllä Onnistunut rekrytointi -koulutuksen, jossa käytiin esimiesten kanssa läpi rekrytointijärjestelmän toiminnallisuksia, hyvän työpaikkailmoituksen mallia, hakijakokemuksen rakentamista sekä sosiaalisen median ja muiden viestintäkanavien hyödyntämistä rekrytointineissa. Ensimmäisenä olivat vuorossa päiväkodin johtajat. Koulutusta tarjotaan jatkossakin tarpeen mukaan ja erilaisiin tilanteisiin räätälöitynä.

Esimiesten ja muiden rekrytointeihin liittyvien henkilöiden työn helpottamiseksi rekrytointiprosessi kuvattiin vuonna 2020

uudella selkeämmällä tavalla. Intrasta löytyvä prosessikuvaus sisältää kaikki rekrytointin vaiheet, vastuuhenkilöt ja välineet ytimekkäästi esitettynä.

Henkilöstöjohtamisen laatuhankeella haetaan tukea rekrytointeihin

Kaupunki käynnisti vuoden 2020 alussa henkilöstöjohtamisen kaupunkitasoisen laatuhankeen, jonka keskeisiä tavoitteita ovat henkilöstön työhyvinvoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien kasvu sekä myönteisen työnantajakuvan vahvistuminen ja rekrytointin tehostaminen. Taustalla on ajatus siitä, että parhaimmillaan hyvä kokemus työnantajasta heijastuu organisaation toimeenpanokykyyn ja menestykseen, sitouttaa työntekijöitä visioon, vahvistaa parhaiden osaajien houkuttelua ja työssä motivoituneena pysymistä sekä luo pohjan vahvalle asiakaskokemukselle.

Edellisen Kunta10-kyselyn tulosten ja työnantajakyselyiden pohjalta oli tunnistettu tarve kehittämistyölle tietyissä, saatavuuden kannalta hyvin kriittisissä ammattiryhmissä: lääkärit, sosiaalityöntekijät ja varhaiskasvatuksen opettajat. Jokaisen ammattiryhmän tilanne on hieman erilainen, joten tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet asetettiin ammattiryhmittäin.

Henkilöstöjohtamisen laatuhanke toteutetaan Vantaan kehittämisen mallin mukaisesti, ja hankkeelle nimettiin ohjausryhmä sekä alatyöryhmät. Alatyöryhmiä ja kehitettäväksi teemoiksi valittiin johtamisen ja yhteisohjautuvuuden kehittäminen sekä työnantajamielikuvan ja rekrytointiviestinnän kehittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa ulkopuolinen konsultti teki lähtötilanteen kartoituksen, jonka tulosten pohjalta tarkennettiin tavoitteet ammattiryhmittäin sekä suunniteltiin erilaisia kehittämispolku-

ARYA WICAKSONO



KIELIPOLKU-MALLISSA VIERASKIELISTEN TYÖSUOMI KEHITTYY TYÖKAVEREIDEN TUELLA

Vantaalla pilotoitiin keväällä 2020 Kielipolku-mallia, joka tarjoaa vieraskielisille työntekijöille tavan oppia kieltä juuri oman työn tarpeisiin. Mallissa oma työyhteisö pyrkii tukemaan ja ohjaamaan vieraskielisen työkaverinsa suomen oppimista työpaikalla, työtehtäviin liittyvissä asioissa. Kielenoppija pääsee pohtimaan työkavereiden kanssa, millaisia asioita ja kielenkäyttötilanteita juuri hänen kannattaa harjoitella. Koko työyhteisö perehdytetään kielitietoiseen toimintamalliin ja selkokieliseen viestimiseen.

Kielipolku-mallia pilotoitiin Katriinan sairaalassa ja Malminiityn asumisyksikössä. Osastonhoitaja **Maija Rantala** ja sairaanhoitaja **Alijana Kamenica** kertovat, että Katriinan sairaalassa kokeilusta innostuttiin toden

teolla. Mukaan lähti heti viisi osastoa ja kymmenkunta innokasta kielenoppijaa.

– Kun huomasin, että tällainen kokeilu on tulossa, otin esimieheeni yhteyttä. Pohdimme ylihoitajan kanssa, että tällainen mahdollisuus kannattaa hyödyntää laajemminkin. Alalla on työvoimapulaa, ja on tärkeää, että vieraskieliset työntekijät saavat otettua työkielen haltuun. Haluamme tukea heidän pärjäämistään konkreettisissa tilanteissa, Maija Rantala kertoo.

– Perinteisesti kielenoppiminen on ollut kielenoppijan vastuulla. Nyt koko työyhteisö on mukana, ja meitä opetetaan toimimaan niin, että kielenoppiminen mahdollistuu ja helpottuu. Menetelmä on pedagogisesti kehittynyt ja vuorovaikutteinen.

Maija Rantala ja Alijana Kamenica kertovat, että jo heti alussa Kielipolku-malli rohkaisi ihmisiä keskustelemaan ja kielenoppijat nostivat asioita esiin uudella tavalla.

Malli syntyi yhteistyöllä

Kielipolku-malli on rakennettu usean tahon yhteistyönä: mukana on suunnittelijoita Vantaan HR:stä, Taitotalolta, aikuisopistolta sekä tietenkin työyhteisöistä.

– Ennen pilotin alkamista suunniteltiin käytäntöjä yhdessä osallistuvien työyhteisöjen edustajien kanssa työpajoissa, joissa käytiin läpi muun muassa kielitietoista ohjausta ja kielenoppimisen tukemista, kertoo Kielipolku-mallin toteutuksen suunnittelija, Taitotalon S2-kouluttaja **Elena Wernick**.

Työyhteisössä tapahtuvan oppimisen lisäksi erilaisia työtehtäviin liittyviä kielenkäyttötilanteita käytiin läpi Katriinan sairaalan ja Malminiityn asumisyksikön suomen kielen ryhmissä, joita ohjasivat Taitotalon kouluttajat.

Vantaan kaupungin henkilöstön ja konsernipalveluiden palvelualue oli mukana 2019-2020 Opetushallituksen rahoittamassa Osaaminen käyttöön Suomessa -hankkeessa, jonka tavoitteena on auttaa korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia työelämään. Kielipolku-pilottikokeilu rahoitetaan osittain Osaaminen käyttöön Suomessa -hankkeen budjetista.



Kuvassa Katriinan sairaalassa työskentelevät Maija Rantala ja Alijana Kamenica sekä Kielipolku-mallin toteutuksen suunnittelija, Taitotalon S2-kouluttaja Elena Wernick.

SAATAVUUSHAASTEIDEN KIMPPUUN USEAN ASIANTUNTIJAN VOIMIN

Vuonna 2020 HR:n rekrytointi, viestintä ja varhaiskasvatuksen asiantuntijat yhdistivät osaamisensa varhaiskasvatuksen opettajien saatavuushaasteiden ratkomiseksi. Samanlaista yhteistyötä tehtiin myös lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja kotihoitajien rekrytoinnin edistämiseksi.

Varhaiskasvatuksen rekryryhmä kokoontui säännöllisesti, vähintään parin kuukauden välein työstämään vuosisuunnitelmaa. Vuoden 2020 aikana ideoitiin muun muassa sisältöä työntekijöidemme uratarinoin, paketti virtuaalisille messuille, leikkimielinen rekrytointipeli varhaiskasvattajille sekä uusia tapoja kampanjoida somessa ja näkyä eri viestintäkanavissamme. Tarpeelliseksi nähtiin myös keksiiä keinoja hyödyntää yhdessä haussa ylijääneitä hakijoita muissa reytöinneissa.

– Antoisinta on, kun voidaan vaihtaa ajatuksia ja näkökulmia eri palvelualueilta tulevien kanssa. Ajattelen, että näin löydetään tällä hetkellä haasteelliseen rekrytointitilanteeseen parhaat uudenlaiset ideat, kertoo varhaiskasvatuspäällikkö **Mikael Kokljuschkin**.

– Työskentely ryhmässä on sujuvaa ja keskustelussa jokaisen ääntä kuunnellaan. Kun koolla on joukko erilaisia osaajia, saadaan asioita oikeasti vietyä eteenpäin. Viestintä ja rekrytointi ovat olleet tosi aloitteellisia ja tukeneet vahvasti varhaiskasvatusta eri teemoissa, jatkaa varhaiskasvatuksen asiantuntija **Elli Kiisto**.

Kun ihmiset ovat tulleet tutuiksi, on ryhmän jäseniä ollut helppo lähestyä myös varsinaisten tapaamisten välillä. Tämä on parantanut tiedonkulkua ja keskustelu on myös lisännyt osaamista puolin ja toisin. Varhaiskasvatuksen rekryryhmän työskentely pääsi koronasta huolimatta ensimmäisenä vuonna hyvin vauhtiin.

– On ollut mukava nähdä miten asiat menevät eteenpäin ja kuinka paljon on saatu aikaan porukalla vuoden aikana, kiteyttää rekrytointikonsultti **Sirpa Mikkola**.

Tulevana vuonna työskentelyn keskeisiä teemoja ovat varmasti ainakin opiskelijoiden mielenkiinnon herättäminen Vantaan varhaiskasvatusta kohtaan, positiivisen harjoittelukokemuksen kehittäminen, virtuaalisten rekrytapahtumien entistä parempi hyödyntäminen sekä hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen erityisesti työntekijöidemme tarinoiden ja mielenkiintoisten ilmiöiden kautta.



Varhaiskasvatuksen rekrymarkkinointiin käytettäviä kuvia uudistettiin syksyllä 2020. Kuvassa Tikurilan päiväkodin pihalla kuvauksiin osallistuneita varhaiskasvatuksen opettajia.



ja toteutusvaiheeseen.

Palvelualueiden johtoryhmissä on käynnistetty johtamis- ja esimiesmiestyön kehittämisen suunnittelu alkukartoituksen ydincohtien pohjalta. Vuoden 2020 aikana on tehty esimerkiksi seuraavaa: Perhepalveluissa on muun muassa käynnistetty esimiestyön ja johtoryhmän kokonaisvalmennusohjelma, toteutettu sosiaalityöntekijöiden sitouttamisohjelmaa ja lastensuojelun perehdytysohjelmaa sekä valmisteltu urapolkumallia. Varhaiskasvatuksessa on aloitettu Superpäiväkotien johtamismallin levittäminen valmennusohjelmineen sekä suunniteltu valmentavan johtamisotteen laajentamista yhteishajautuvuuden suuntaan. Terveyspalveluissa puolestaan on kiinnetty huomiota muun muassa retoriikkaan ja esimiespuheeseen, selvitetty johtamisen valmennusohjelman aloittamista, strategisen johtamisen osalta on jalkautettu visiota ja vahvistettu arjessa tiedolla johtamista sekä työn hallinnan osalta kehitetty parempaa asiakasohjausta. Yleisenä keskusteluna noussut esiin voimakas tarve esimiestukeen sekä tiimityön merkitys. Jokaisessa ammattiryhmässä on myös oma rekrytointia ja viestintää tukeva ryhmä ja nämä ryhmät tekivät aktiivisesti työtä koko vuoden 2020.

Hankkeelle asetetuissa Kunta10-mittaritavoitteissa (työnantajan suositteluinen, vaikutusmahdollisuudet, vapauden ja vastuun suhde) on jokaisessa ammattiryhmässä ja jokaisessa mittarissa tapahtunut vuonna 2020 parannusta, osittain merkittäväkin. Hanke jatkuu vuoden 2021.

Tavoitteena monimuotoinen henkilöstö

Vantaan kaupungin työntekijöistä 6,8 prosenttia on ulkomaalaistaustaisia (Tilastokeskuksen vuoden 2019 tieto). Lisäys vuo-

den takaiseen on vajaa yksi prosenttiyksikkö, joka on suurin muutos viiteen vuoteen. Vantaan tavoitteena on lisätä vieraskielisten työntekijöiden määrää. Henkilöstön ja konsernipalveluiden palvelualue olikin mukana 2019–2020 Opetushallituksen rahoittamassa Osaaminen käyttöön Suomessa -hankkeessa, jonka tavoitteena on auttaa korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia työelämään. Vuonna 2020 Vantaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla pilotoitiin Kielipolku-mallia, joka tarjoaa vieraskielisille työntekijöille tavan oppia kieltä työn tarpeisiin ja oman työyhteisön tuella. Lisää pilotista pääset lukemaan sivun 15 casejutusta.

Myös anonyymi rekrytointi on yksi tapa lisätä henkilöstömme yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja laajaa monimuotoisuutta. Menetelmässä rekrytoija ei näe hakijan nimeä, sukupuolta, syntymäaikaa, yhteystietoja tai valmistumisvuotta. Näin huomio keskittyy osaamiseen. Vuoden 2020 tavoitteena oli vakiinnuttaa anonyymi rekrytointi pysyväksi rekrytointitavaksi. Tavoite saavutettiin hienosti: menetelmää käytettiin yli 50 erilaisessa rekrytoinnissa. Määrä tuplaantui edellisvuodesta.

Opiskelijoiden palaute ja osaaminen käyttöön

Yhteistyö yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen oppilaitosten kanssa on Vantaalla osa ennakoivaa rekrytointia. Tavoitteena on kehittää polkuja opinnoista työelämään ja näin turvata osaavan henkilöstön saatavuutta. Myös poikkeusvuonna 2020 kävimme säännöllistä keskustelua oppilaitosten kanssa ja kehitimme uusia yhteistyön muotoja, kuten käynnistimme virtuaalisten esittelytilaisuuksien suunnittelun sekä työpaikkojemme markkinoinnin oppilaitosten kautta.

Kaupunkitasoinen palautekysely harjoittelijoille, kesätyöntekijöille ja TET-jaksoa suorittaville opiskelijoille päivitettiin loppuvuodesta 2020. Kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa harjoittelumääräistä sekä siitä, nähdäänkö Vantaa houkuttelevana työnantajana, missä kanavissa harjoittelu- ja työpaikkailmoituksia nähdään sekä millaisia kokemuksia opiskelijoilla on ohjauksen toteutuksesta ja toimivuudesta sekä palveluuyksikön toiminnasta.

Kumppanit tukemassa osaamisen kehittämistä

Vantaalla on erilaisia kehittämis- ja koulutuskumppaneita tukemassa henkilöstön, esimiesten ja työyhteisöjen osaamisen kehittämistä. Henkilöstökoulutuskumppa-

nin käytön tavoitteena on hankkia henkilöstökoulutusta, joka perustuu henkilöstön nykyiseen osaamiseen ja muuttuviin osaamisvaatimuksiin, vastaa strategisia tavoitteita sekä tukee työntekijän ammatillista oppimista. Vuoden 2020 koulutuskumppaninamme toimi vielä Taitotalo. Koulutustuotannon perustasoon voidaan olla tyytyväisiä. Vuoden aikana yhteistyössä tapahtui muutoksia, joista eniten työtä koulutus suunnittelussa ja -järjestelyissä aiheutti koronatilanne. Apotin käyttöönotto näkyi keväällä vielä jossakin määrin yhteistyössä. Koronan vuoksi osa henkilöstön ammatillisista koulutuksista jouduttiin siirtämään tai perumaan kokonaan, ja tämä näkyi koko vuoden osallistujamäärissä. Korona-tilanteen jatkuessa henkilöstö-

koulutusta järjestettiin etänä sekä tarvittaessa lähikoulutuksena turvallisuusnäkökulmat huomioiden. Koulutuksiin osallistui ensimmäisen puolen vuoden aikana 360 henkilöä. Toisen vuosipuoliskon aikana osallistujia oli 661.

Henkilöstökoulutuksen järjestäminen kilpailutettiin vuonna 2020 ja tulevaksi kumppaniksi valittiin Metropolia Ammattikorkeakoulu, jonka kanssa yhteistyö alkaa alkuvuodesta 2021. Vuonna 2020 valmisteltiin ja järjestettiin myös laaja kaupunkitasoinen kehittämispalveluiden kilpailutus, jolla haettiin uusia strategisia kehittämiskumppaneita johtamisen, esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisen tueksi. Nämä palvelutoimittajat toimivat Vantaan kaupungin strategisina kumppaneina toimialojen ja palvelualueiden linjajohdolle ja työyhteisöille maaliskuusta 2021 alkaen.

HENKILÖSTÖ VUONNA 2020

- Vuoden lopussa kaupungin palveluksessa oli yhteensä 11 361 henkilöä (vakituksia 9 135 ja määräaikaisia 2 226).
- Naisia henkilöstöstä on 80 % ja miehiä 20 %, näin on ollut jo useamman vuoden.
- Naisvaltaisimmat toimialat ovat kasvatusta ja oppiminen (naisia 87 %) sekä sosiaali- ja terveydenhuolto (naisia 91 %).
- Miehiä on eniten kaupunkiympäristön toimialalla (58 %) ja kaupunkistrategian ja johdon toimialalla (54 %).
- Vuonna 2020 suurin ikäryhmä oli edellisvuosien tapaan 40–44-vuotiaat.
- Korkeakoulutettujen osuus työntekijöistä 57,5 % (56,4 % vuonna 2019).
- Etätöiden tekijöitä oli 1 415 henkilöä (edellisvuonna 646) ja etätöypäiviä yhteensä 49 289 (edellisvuonna 8 271). Voimakas kasvu selittyy sillä, että keväällä ja loppuvuodesta iso osa toimisto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevistä siirtyi lähes yksinomaan etätööhön. Todennäköisesti kuitenkin vain osa etätöypäivistä on ilmoitettu HR:ään.

Omaehtoisen koulutuksen tukea 45 henkilölle

Vantaa tukee henkilöstönsä osaamisen kehittämistä myös omaehtoisen koulutuksen tuella: kun työntekijä kehittää itseään ammatillisesti ja laajentaa osaamistaan omalla kustannuksellaan, hän voi hakea työnantajalta omaehtoisen koulutuksen tukea. Edellytyksenä tuen saamiselle on, että käyty koulutus kehittää ammatillista osaamista ja pohjautuu kehityssuunnitelmaan.

Vuonna 2020 omaehtoisen koulutuksen tukea jaettiin noin 40 100 euroa eli suunnilleen saman verran kuin edellisena vuonna. Tukea haettiin yhteensä noin 90 000 euron edestä. Omaehtoisen koulutuksen tukea haki yhteensä 45 henkilöä, ja heille kaikille sitä myös myönnettiin. Keskimääräinen myönnetty tuki oli 891 euroa. Vuonna 2020 tuen hakijoita oli 30 vähemmän kuin edellisena vuonna.

Oppimispäiviä edellisvuotta vähemmän

Koulutussuunnitelman mukaisia oppimispäiviä toteutui vuonna 2020 yhteensä 17 079 päivää, mikä oli lähes puolet vähemmän kuin vuonna 2019. Oppimistyöpäivistä ulkoisia koulutuksia oli 6 215 ja sisäisiä 10 864. Tämä selittynee koronatilanteella, sillä vain välttämättömimmät koulutukset ja kehittämispäivät toteutettiin. Vuonna 2020 koulutuspäiviä työntekijää kohti toteutui 1,9 päivää. Luvussa on mukana vakinaiset työntekijät.

Osaaminen varmistetaan hyvällä suunnittelulla

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelulla varmistetaan henkilöstön osaaminen sekä optimaalinen henkilöstörakenne ja -mä-

rä: suunnitelma muodostuikin kahdesta osasta eli henkilöstö- ja henkilöstömenosuunnitelmasta sekä koulutussuunnitelmasta. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on osa toiminnan ja talouden suunnitelmista sekä johtamista. Palvelualueen koulutussuunnitelman tulee pohjautua tavoitteisiin, tarpeisiin ja muutoksiin toimintaympäristössä, nykyisen henkilöstön osaamiseen ja suunniteltuihin kehittämisiin.

Vuoden 2020 aikana palvelualueet laativat ensimmäisen yhtenäisen koulutussuunnitelman, edelliset palvelualueiden koulutussuunnitelmat oli koottu tulosalueittain laadituista osasuunnitelmista. Koulutussuunnitelman laatiminen uudistui hieman, pohjaa yksinkertaistettiin ja osaamisille lisättiin teema-alueet otsikoiksi. Muutokset tehtiin, jotta toimialojen osaamisen kehittämisen ryhmien olisi helpompi vertailla

suunnitelmia koulutustuotantoa suunniteltaessa. Lisäksi palvelualueiden tuli kuvata, miten osaamistarpeet priorisoidaan, mitkä osa-alueet valitaan tärkeimmiksi osaamisiksi sekä millaisilla keinoilla puuttuva osaaminen hankitaan määrärahojen puitteissa. Priorisoinnin tehtävä on auttaa esimiehiä ja johtajia näkemään strategisesti olennaisen koulutuksen tarve.

Uusi Vantaa -organisaation osaamisen johtamisen prosessia pyrittiin yhtenäistämään entisestään ja toimialoittain nimettiin osaamisen kehittämisen työryhmät, jotka muodostuivat palvelualueiden nimeämistä henkilöistä. Työryhmät varmistavat toimialoittain osaamisen systemaattisen kehittämisen ja koulutusten toimeenpanon järkevyyden. Työryhmien toiminta noudattelee kaupunkitasoista osaamisen johtamisen vuosikelloa. ●

Vuoden haasteita

- Suurimpana haasteena osaamisen kehittämisessä oli koronapandemian aiheuttamat rajoitukset ja työpaineet. Kehittämispäiviä ja erilaisia koulutuksia jouduttiin perumaan ja siirtämään.
- Etenkin keväällä priorisoiitiin toimialoilla palvelutuotannon varmistamiseen ja tilanteiden ratkaisemiseen, ei niinkään henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Haasteita oli myös uusien taitojen, kuten itsensäjohtamisen ja etätyöjohtamisen pikaisessa opettelussa.
- Koulutukset siirrettiin pääasiassa verkkoon, kerättiin konsultteja, coachia, työnohjaajia, jotka pystyivät tuottamaan palveluja virtuaalisesti verkon kautta. Samoin henkilöstökoulusta lähdettiin pääsääntöisesti tuottamaan verkossa. Tämä oli suuri oppimisen vaade myös palveluiden tuottajille.
- Ulkomaalaistaustaisten koulutettujen työntekijöiden saatavuus on heikkoa.
- Saatavuushaasteet kovia mm. varhaiskasvatuksen opettajien, lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja kotihoidon osalta. PK-seudulla myös liian vähän koulutuspaikkoja saatavuushaastealoilla.

JOHTAMISEN JA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN

Vantaan valtuustokauden strategiassa johtamisen painopistealueita ovat valmentava suorituksen johtaminen, itsensä johtaminen sekä yhteistyö-, palaute- ja kokeilukulttuurin kehittäminen. Vuonna 2020 johtamisosaamisen kehittämisessä jatkettiin näiden kulmakivien eteenpäinviemistä.

MONIPUOLISTA JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ - POIKKEUSVUONNA ERITYISESTI VIRTUAALISESTI

Reilun 700 johto- ja esimiestehtävissä työskentelevän johtamisosaamista kehitetään erilaisilla valmennusohjelmilla ja kehittämispalveluilla, joihin strategiset teemat on viety läpäisyperiaatteella. Erilaisiin avoimiin kaupunkitasoihin valmennuksiin osallistui vuonna 2020 yhteensä 248 esimiestä, ja oppimispäiviä heille kertyi 409.

Korona vaikutti myös kehittämiseen

Poikkeusolojen takia suurin osa kevään 2020 kasvokkain tapahtuvista valmennuksista siirrettiin loppukesään tai syksyyn, jolloin ne toteutettiin virtuaalisesti. Työyhteisöjen, esimiestyön ja johtamisen kehittämisen puolella palveluntuotanto jatkui, mutta korona toki vaikutti: joiltakin osin toimialat vähensivät kehittämistä ja toisaalta kehittämispalveluita tuotettiin myös virtuaalisesti.

Johtamisen ja esimiestyön tueksi rakennettiin pikaisesti poikkeusaikojen Johtamistarjotin, joka koostui intraan luoduista tukimateriaaleista, kuten kriisiviestintää ja jakamista tukevista videoista, webinaareista ja virtuaalivalmennuksista. Lisäksi johtamisen, työyhteisöjen ja esimiestyön puolelle muodostettiin ulkoisista konsulteista poik-

keusajan tuotevalikko ja ammattilaispooli kumppaneista, joilla on valmiudet tehdä konsultointia, coachingia, työnohjauksia sekä erilaisia valmennuksia ja koulutuksia virtuaalisesti. Korona-ajan tuesta päätettiin lukemaan lisää sivujen 24 ja 26 case-jutuista.

Johtamistarjottimella monipuolisesti sisältöä

Pidempien valmennusohjelmien lisäksi esimiehille kootaan erilaisia pienempiä kokonaisuuksia Johtamistarjottimelle. Laajasta valikoimasta esimies voi valita ne valmennukset, joiden sisältöä hän tarvitsee työssään. Valmennuksia järjestetään johtamistaidoista, johtamisen työkaluista ja järjestelmistä.

Vuonna 2020 jatkettiin hyvää palautetta saaneita Esimiesten ryhmäcoaching -prosesseja. Vantaalaisessa ryhmäcoaching-mallissa opitaan valmentavan johtamisen perusteita, coachataan itse ja tullaan coachatuksi sekä sidotaan opit heti arjen johtamistyöhön. Syyskuussa 2020 saatiin päätöksen Johtamistarjottimella kokeiluna tarjolla ollut kahden ryhmän Energiaa Esimiestyöhön -ryhmäcoaching, jossa johtajuudessa kasvamista lähestyttiin itsensä johtamisen kehittämisen sekä työhyvin-

voinnin johtamisen näkökulmista. Hyvän palautteen vuoksi Energiaa esimiestyöhön -ryhmäcoaching tulee avoimeen tarjontaan Johtamistarjottimelle.

Johtamistaitojaan pääsivät vuonna 2020 kehittämään myös ryhmänvetäjät, joilla ei ole varsinaista esimiesasemaa. Noin puolen vuoden mittaisen Ryhmänvetäjien valmennuksen tavoitteena on tukea ryhmänvetäjiä rajapintaroolissa lähiesimiehen ja tiimin / ryhmän välissä, oman roolin selkeyttämistä, tiimin / ryhmän toiminnan organisointia sekä valmennuksellisen vuorovaikutuksen rakentamista tiimin / ryhmän ohjaamisen keinona.

Valmennusta ylimmälle johdolle

Vantaan kaupungin ylimmälle johdolle järjestetään vuosittain kaksi valmennuspäivää eli johtajien verkostopäivää. Näihin kutsutaan mukaan kaikki palvelusaluejohtajat sekä kaupungin johtoryhmä. Valmennuspäivissä käsitellään ajankohtaisia johtamiseen ja strategiaan liittyviä teemoja. Vuonna 2020 ylimmän johdon verkostopäivät toteutettiin normaalista poiketen virtuaalisesti. Myös Päällikköfoorumi on vakiinnuttanut paikkansa Ylimmän johdon verkostopäivän rinnalla. Nämä kaksi eri kohderyhmille suunnattua foorumia

ovat samansisältöisiä. Syksyllä valmennukset toteutettiin webinaareina. Ylimmäle johdolle ja päälliköille toteutettiin myös videopuheenvuoroja kriisiviestinnästä.

Uusille esimiehille valmennusta, myös digitaalisesti

Vantaalla jokaisella uudella esimiehellä on mahdollisuus osallistua Esimiehenä Vantaalla -valmennukseen. Se sopii kaikille uusille esimiehille suorituksen johtamisen, valmentavan johtamisen ja esimiehenä kehittymisen tueksi riippumatta siitä, onko henkilöllä esimieskokemusta jostakin toisesta organisaatiosta. Vuonna 2020 käynnistettiin kolme uutta valmennusryhmää. Valmennuspäiviä kertyy vuodessa yhteensä kymmenen. Koronan takia elokuusta 2020 alkaen valmennus järjestettiin virtuaalisena.

Vuonna 2020 vantaalaisten esimiesten HR-perehdytys siirtyi digiaikaan: se toteutettiin täysin itsenäisesti opiskeltavana kokonaisuutena uudelle verkko-oppimisalusta Oppivalle. Uudistunut esimiesten HR-perehdytys saatiin käyttöön lokaussa 2020. Oppivasta ja uudistetusta esimiesten HR-perehdytyksestä pääset lukemaan lisää sivun 23 casejutusta.

Kilpailutuksessa kehittämiskumppaneita

Vuonna 2020 valmisteltiin ja järjestettiin iso kilpailutus, jolla haettiin strategista kehittämiskumppania ammatillisen henkilöstökoulutuksen ja osaamisen johtamisen asiantuntijatuken järjestäjäksi. Kumppaniksi valittiin Metropolia Ammattikorkeakoulu, jonka kanssa yhteistyö aloitettiin alkuvuodesta 2021. Kilpailutuksessa oli vuoden aikana myös strategiset kehittämiskumppanit, jotka tarjoavat tukea

työyhteisöjen, esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen, muun muassa työnohjusta ja coachingia sekä uutena tuotteena ylimmän johdon strategista konsultointia ja kehittämispalveluita. Kumppaneita valittiin kymmeniä.

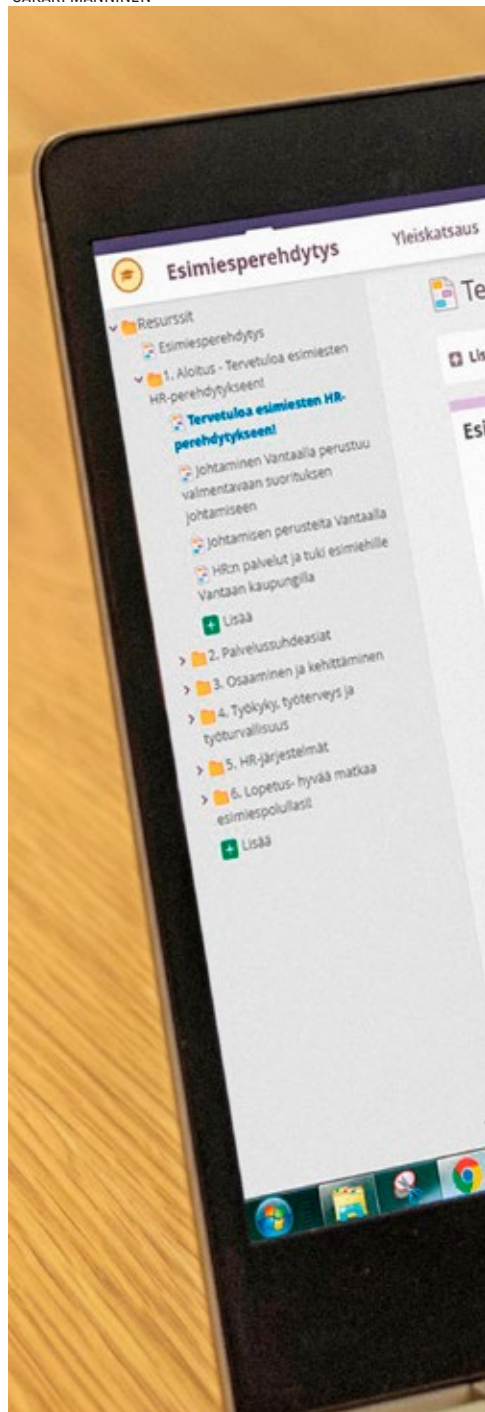
Erityisammattitutkinnoista eväitä johtamiseen

Vantaalla palvelualuejohtajilla, palveluyksiköiden päälliköillä ja muilla esimiehillä, joilla on esimiesalaisia, on mahdollisuus suorittaa Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (JYET). Kokonaisuus on osa systemaattista esimiesten ja johdon kehittämistä. Vuonna 2020 käynnistettiin keväällä 2021 alkavan JYET-ohjelman suunnittelu ja yhteistyö palvelun tuottajan kanssa. Ohjelma toteutetaan Varian sekä MIF:n (Management Institute Finland) kanssa.

Johtamista kehitettiin myös yhtiöissä

Vantaalla palvelualueiden johtoryhmät pääsevät yhdessä käsittelemään strategisia johtamisen teemoja ja kehittämään toimintakulttuuriaan Tomuta-valmennuksissa (toimintakulttuurin muutosta johtamassa). Tomuta-ohjelman tavoitteena on tukea johtoryhmiä toimintakulttuurin uudistamisessa sekä lisätä valmiuksia hyvään ja osallistavaan muutoksen johtamiseen. Työskentely myös vahvistaa valmentavan suorituksen johtamisen, itsensä johtamisen sekä johtajana kasvamisen taitoja.

Tukea johtamiskulttuurin kehittämiseen tarjottiin vuonna 2020 ensimmäistä kertaa myös keskeisille kaupungin konserniyhtiöille. Vuoden 2020 ohjelmaan osallistuivat VAV, Vantti, Työterveys ja Kaunialan



Suunnitelmat Resurssit Tila ja seuranta 360°-raportit Lisää

...vetuloa esimiesten HR-perehdytykseen!

...ää sisältölohko Muuta asetteilua

...miesten HR-perehdytyksen kokonaisuus



Tässä perehdytyspaketissa saat kattavan kokonais kuvan Vantaan HR-käytännöistä sekä esimiehen tehtävistä ja vastuista niihin liittyvässä alussa tutustut aluksi johtamisen yleisiin periaatteisiin Vantaalla kaupungin HR-palvelumallin, HR-asioita ja käytäntöjä esitellen neljään moduuliin jaoteltuna:

- Palvelussuhdeasiat
- Osaaminen ja kehittäminen
- Työkyky, työterveys ja työturvallisuus
- HR-järjestelmät

Vnit narahtua eiälthän om. Eriochkocccä tai iteoll

DIGITAALISTA OPPIMISTA MISSÄ JA MILLOIN TAHANSA

Otimme syksyllä 2020 käyttöön Itslearningin toteuttaman verkko-oppimisympäristön, joka nimettiin Vantaalla Oppivaksi. Uutta alustaa voidaan käyttää henkilöstölle suunnatuissa sisäisissä koulutuksissa, valmennuksissa ja perehdytysohjelmissa. Tavoitteena on vahvistaa henkilöstön ammatillista osaamista tarjoamalla mahdollisuus helppoon ja mukavaan digitaaliseen oppimiseen.

– Vuonna 2020 Oppivaan rakennettiin jo kattavasti kaupunkitasaista perehdytysmateriaalia esimiehille ja uusille työntekijöille. Oppivaa voi käyttää myös toimialojen kohdennetuissa perehdytyksissä. Sekä opiskelu että sisällöntuotanto on tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi, kertoo Oppiva-projektissa mukana ollut kehittämiskonsultti **Leena Peltola** hr-kehittämispalveluista.

Oppivan käyttöönotto oli iso rutistus vuonna 2020, sillä samaan aikaan rakennettiin kokonaan uutta oppimisympäristöä, koottiin tuotantokäsikirjaa sekä tuotettiin ja testattiin esimiesten HR-perehdytystä.

– Yhteistyön toimivuuden merkitys korostui, etenkin kun tällaisena poikkeuksellisena vuonna kaikki toteutettiin pääasiassa etänä. Saimme usean henkilön työpanoksen avulla alustan käyttöön ja opimme paljon jatkoa varten. Oppivan kehittäminen jatkuu käyttäjien palautteen pohjalta.

Kumppanuusmalli, jossa Itslearning yrityksenä vastaa alustan ylläpidosta ja tukee henkilöstökoulutuksen tekijöitä kouluttamalla alustan käyttöön ja konsultoimalla verkkokoulutusten rakentamista jatkossakin, on Vantaalla uusi tapa henkilöstökoulutuksissa.

Esimiesten HR-perehdytys verkossa

Ensimmäisenä Oppivaan avattiin lokakuussa 2020 itsenäisesti opiskeltava esimiesten HR-perehdytys, jonka tavoitteena on antaa kattava kokonaiskuva kaupungin HR-käytännöistä ja esimiehen roolista eri henkilötyöjohtamisen osa-alueilla. Aiheita ovat palvelussuhdekäytännöt, osaaminen ja kehittäminen, työkyky, työterveys ja työturvallisuus sekä HR-järjestelmät.

– Mielestäni kokonaisuus on oikein onnistunut, sillä se yhdistelee mukavasti tekstiä, kuvia, videoita, ääniselostettuja PowerPointteja sekä pohdintaa vaativia tehtäviä. Eri osa-alueet paketoitu selkeästi omiksi kokonaisuuksikseen, mikä helpotti aiheisiin tutustumista. Materiaaleista myös ohjattiin kattavasti lisätiedon äärelle esimerkiksi intraan, kertoo esimiesperehdytystä ensimmäisten joukossa testannut HR-järjestelmäpäällikkö **Mari Holkko**, joka aloitti Vantaalla uutena esimiehenä marraskuussa 2020.

Marin mielestä on hienoa, että perehdytyksen voi suorittaa omaan tahtiin ja silloin kun siihen on mahdollista ottaa aikaa. Materiaaleihin on myös helppo palata tarvittaessa myöhemmin.

– Kun eteen tulee uusia asioita, on minulla muistijälki, että tätähän käsiteltiin siinä perehdytyksessä. Sitten vain kaivan sieltä tiedon.

Esimiesten HR-perehdytys saa Marilta kiitetävän arvosanan. Kokonaisuus on hänen mielestään Vantaan näköinen.

KORONA-AJAN TUKI TOTEUTETTIIN KETTERÄSTI YHTEISTYÖLLÄ

Poikkeuksellisissa oloissa työskentelyä tree-nattiin vuonna 2020 ahkerasti. Myös Vantaan kaupungilla siirryttiin maaliskuussa koronan takia pikavauhtia mahdollisimman laajasti etätööhön – ja osalla työntekijöistä työskentely työpaikalla muuttui toisenlaiseksi. Tilanne oli monelle uusi, ja siinä vaadittiin uusin toimintatapojen ja välineiden pikaista haluttuutta.

– Uudenlaisen työarjen ja poikkeusoloissa jaksamisen tueksi tuotettiin pikavauhtia monipuolista tukimateriaalia ja -palvelua, osa omin voimin ja osa kumppaneiltamme, kertoo kehittämisspäällikkö **Hilma Aminoff**.

Intraamme rakennettiin sekä esimiehille että muulle henkilöstölle omat sivut, joille koottiin poikkeustilanteeseen, muutokseen, etätööhön ja jaksamiseen liittyvää materiaalia. Kaikille avoimena oli tarjolla muun muassa erilaisia virtuaalivalmennuksia, webinaareja, kriisiviestintää ja jaksamista tukevia videoita, blogitekstejä sekä lyhyitä teema-tuokioita työhyvinvoinnista.

Toinen merkittävä korona-ajan tukitoimi oli se, että johtamisen, työyhteisöjen ja esimiestyön kehittämisspalveluiden puolelle muodostettiin ulkoisista konsulteista ammattilaispooli ja tuotevalikko. Ideana oli koota poikkeusajaksi joukko kumppaneita, joilla on valmiudet tehdä konsultointia, coachingia, työnohjauksia sekä erilaisia valmennuksia ja koulutuksia virtuaalisesti.

– Meillä oli jo Uusi Vantaa -muutoksesta kokemusta konsulttipoolin rakentamisesta, joten poikkeustilanteen iskiessä emme jääneet pähkäilemään vaan aloimme toimia ripeästi

olemassa olevan, jo aiemmin luodun toimintamallin mukaan. Näin saimme uuden poolin kasaan ja palvelut käyttöön parissa viikossa, Aminoff kertoo.

Keväällä monia kaupungin palveluita suljettiin koronan takia ja osa henkilöstöstä jäi väliaikaisesti ilman työtehtäviä. Resurssikuksen kautta vailta työtehtäviä olevia siirrettiin erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle kiireavuksi. Ja nämä henkilöt täytyi tietysti perehdyttää uusiin tehtäviinsä.

– Perehdytysmalli luotiin viikossa sosiaali- ja terveystoimen sekä hr:n kehittämisspalveluiden asiantuntijoiden yhteistyönä. Aikaa ei ollut siihen, että olisimme rakentaneet kaiken alusta alkaen, vaan oli pohdittava mitä olemassa olevaa voimme hyödyntää uudella tavalla. Havaitimme, että meillä on jo olemassa paljon hyödynnettävää materiaalia, muun muassa Duodecimin oppiportissa. Näistä materiaaleista valittiin keskeisimmät ja rakennettiin perehdytys sivusto Sharepointiin, sillä se oli meille jo tuttu ja laajasti käytössä oleva työkalu. Tämä vaati kaikkien nopeaa toimintaa.

Aminoffin mielestä Vantaalla onnistuttiin luomaan poikkeusoloihin tukimateriaalia nopeasti ja ketterästi, koska päätöksiä tehtiin aikailematta, kaikki tiesivät tehtävänsä ja monessa ymmärrettiin hyödyntää jo olemassa olevia malleja ja materiaaleja hieman mukaellen ja tuunaten.

– Mahtavaa yhteistyötä eri asiantuntijoiden kesken, yhteisvastuullisuutta parhaimmillaan, Aminoff kehuu.

Uudenlaisen työarjen ja poikkeusoloissa jaksamisen tueksi tuotettiin pikavauhtia monipuolista tukimateriaalia ja -palvelua, osa omin voimin ja osa kumppaneiltamme, kertoo kehittämisspäällikkö Hilma Aminoff.



Sairaala -yhtiöiden johtoryhmät. Tomutas-ta voit lukea lisää sivun 27 jutusta, jossa VAV:n toimitusjohtaja kertoo kokemuksiaan osallistumisesta.

Keskitettyjen kehittämisrahojen jakautuminen

Vuonna 2020 kaupunkitasoiseen kehittämiseen käytettiin yhteensä noin 140 000 euroa (edellisvuonna 270 000 euroa). Kaupunkitasoisten valmennusten osuus on 60 prosenttia kokonaiskustannuksista. Toimialojen kesken kehittämisrahat jakautuivat seuraavasti: kaupunkistrategia ja joh-to sekä yhtiöt 12 prosenttia, kasvatus ja oppiminen 10 prosenttia, sosiaali- ja ter-

veydenhuolto 10 prosenttia, kaupunkikulttuuri 4 prosenttia ja kaupunkiympäristö 4 prosenttia. Koronatilanne on vähentänyt toimialojen kehittämishankkeita ja opiskelupäiviä huomattavasti, erityisesti keväällä 2020. Tämä on vaikuttanut erityisesti rahan käyttöön ja rahan kohdentamiseen eri hankkeille.

Mukaan kokonaissummaan on laskettu pääasiassa esimiesten, päälliköiden ja johtajien valmennuksiin ja kehittämisprosesseihin käytetyt käytetty raha. Vuonna 2020 korostui erityisesti Uusi Vantaa -muutostuki sekä koronatilanteeseen liittyvät erilaiset valmennukset. ●

Vuoden haasteita

- Vantaalaisten esimiesten johtamistaidot ovat hyvin eri tasoilla ja palvelualueiden valmiudet erilaiset: on edelläkävijyyttä, mutta myös heitä, joiden taitoja tulee vahvistaa. Vantaalaisten esimiesten johtamisen kivijalkana tulisi olla suorituksen ja suoriutumisen johtaminen valmentavasti.
- Korona-aika on haastanut esimiestyötä: kaikkien esimiesten omat taidot tai aika eivät aina riitä työntekijöiden tukemiseen. Lisähaastetta tuo se, että kaikkien työntekijöiden itsensäjohtamistaidot eivät ole riittävällä tasolla.
- Etätyön ja etätyössä johtaminen on myös taitolaji, jota suuri osa esimiesasemassa olevista on vuonna 2020 saanut opetella. Kaupunkitasoisia etätyöohjeita on tarkastettu ja uusittu sopimaan tilanteeseen.
- Työyhteisöt ovat myös yhdessä esimiesten kanssa joutuneet vuoden aikana vahvasti miettimään toimintatapoja, tavoitteita sekä yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Kun johtaminen ja työyhteisöt ovat parhaimmillaan, vaikuttavat ne henkilöstön pito- ja vetovoimaan.

CASE

TYÖNOHJAUksesta TUKEA ESIMIESTYÖHÖN JA KUORMITTAVIIN TILANTEISIIN

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla kokeiltiin vuonna 2020 uudenlaista työnohjauksen toimintamallia. Päivystävä työnohjaaja sotien esimiehille -palvelu tarjosi kertaluonteista työnohjauksellista keskustelutukea esimiehille haastavaan korona-aikaan.

Palvelun pyörittämiseen rakennettiin portaali, jonka kautta esimiehet pääsivät tutustumaan toimintamalliin ja työnohjaajiin sekä tekemään aikavaroituksia keskusteluihin. Oman ennakkovalmistautumisen jälkeen etänä, joko Teamsissa tai puhelimitse, toteutetussa työnohjauksellisessa keskustelussa keskityttiin ohjattavan oman tarpeen mukaan esimiestyöhön, työhyvinvoinnin parantamiseen, jaksamisen tukemiseen sekä kriisien ja kuormittavien tilanteiden purkuun. Työnohjaajiksi valikoitui kaupungin sopimuskumppaneita, joilla on kokemusta esimiesten työnohjauksesta myös haasteellisissa tilanteissa. Aikoja oli saatavilla myös hyvin lyhyellä varoitusaajalla.

Perheneuvolatoiminnan päällikkö **Marjo van Dijken** on yksi esimiehistä, joka sai tukea omaan työhönsä, kun koronakriisi toi eteen uudenlaisia kysymyksiä ja ratkaistavia asioita sekä paineen johtaa työskentelyä pelon ja muiden erilaisten tunteiden keskellä.

– Olen valtavan tyytyväinen palveluun. Se tarjosi minulle mahdollisuuden pysähtyä ajatuksieni äärelle, laajentaa ymmärrystä ja purkaa kuormittavaa tilannetta. Näin työkyky ja jaksaminen säilyi hyvänä hankalassa tilanteessa ja sain eväitä tukea työntekijöitänne, van Dijken kiittelee.

Van Dijken näki henkilökohtaisen työnohjauksen niin merkittävänä jaksamisen ja selviytymisen kannalta, että hän otti palvelun samantyyllisenä laajemminkin käyttöön yksikössään.

– Työnohjauksesta olisi varmasti hyötyä todella monelle, etenkin nyt kun työnteko on muuttunut ja tehdään paljon myös etätöitä. Helposti yritämme vain suoriutua, eikä silloin pysähdytä pohdimaan analyttisesti tunteiden ja tekojen vaikutusta omaan tekemiseen.

Myös muilta palvelun käyttäjiltä on saatu paljon positiivista palautetta. Monen mielestä päivystävän työnohjaajan palvelu otettiin käyttöön keväällä juuri oikeaan aikaan, kun korona lisäsi työtä ja kuormitti arkea uudenlaisella tavalla. Palvelua myös pidettiin ammatillisesti kehittävänä ja lähiesimiestyötä tukevana. Sen koettiin olevan voimaannuttavaa ja ymmärrystä lisäävää. Moni sanoi, että oli ihanaa tulla kuulluksi ja saada jäsentää ajan kanssa omia ajatuksiaan ohjatusti. Työnohjaajien ammatillisista ja asiantuntevasta otetta kiiteltiin.



Perheneuvolan päällikkö Marjo van Dijken sai päivystävästä työnohjaajasta tukea omaan työhönsä koronakriisin aikana.

VAV:N JOHTORYHMÄ TOMUTTAA YHDESSÄ TOIMINTAKULTTUURIA

Vantaalla johtoryhmät pääsevät yhdessä käsittelemään strategisia johtamisen teemoja ja kehittämään toimintakulttuuriaan Tomuta-valmennuksissa. Ohjelman nimi tulee sanoista toimintakulttuurin muutosta johtamassa. Tomuta on pyörinyt noin kolme vuotta, ja mukana on ollut johtoryhmiä eri toimialoilta.

Tomuta-ohjelman tavoitteena on tukea johtoryhmiä toimintakulttuurin uudistamisessa strategian mukaisesti sekä lisätä valmiuksia hyvään ja osallistavaan muutoksen johtamiseen. Työskentely myös vahvistaa valmentavan suorituksen johtamisen, itsensä johtamisen sekä johtajana kasvamisen taitoja. Ryhmä työskentelee näiden teemojen parissa yhdessä 7–8 kuukautta. Kuuden yhteisen valmennuspäivän lisäksi kokonaisuuteen sisältyy johtoryhmissä ja palvelualueilla tapahtuva välityöskentely sekä palvelualuejohtajien ryhmäcoaching.

Tukea johtamiskulttuurin kehittämiseen on tänä vuonna tarjottu ensimmäistä kertaa myös keskeisille kaupungin yhtiöille. Elokuussa 2020 valmennuksessa aloitti neljän yhtiön johtoryhmät, joista yksi on VAV. Valmennus on vielä kesken ja jatkuu vuoden 2021 puolelle, mutta VAV:n toimitusjohtaja **Teija Ojankoski** voi jo nyt sanoa, että työskentelystä on ollut paljon hyötyä.

– Tomuta on ehdottomasti yksi työurani parhaimmista valmennuksista, sillä tässä johtamiseen, omaan toimintaan ja ihmisten kohtaamiseen liittyviä asioita käsitellään todella konkreettisesti. Kouluttuja Iira Lange on erinomainen, Ojankoski summaa.

Johtamisen kehittämistä ja kokemusten jakamista

Ojankosken mukaan Tomuta-valmennus on ollut haastava, mutta jokaista osallistujaa

kunnioittava. Omia toimintatapoja ja kehittämiskohteita on käyty läpi rakentavalla otteella. Yhdessä on pohdittu muun muassa heikkouksia ja vahvuuksia sekä käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa.

– Säännöllisin väliajoin on hyvä miettiä, mikä on oleellista esimiehenä olemisessa ja ravistella omia uskomuksia. Johtamistehtävässä on tärkeää tuntea itsensä ja osata kohdata ihmisiä, niin mukavissa kuin vaikeissakin tilanteissa. Kun ihmisiä johdetaan hyvin ja autetaan selviämään työssä, niin se yleensä heijastuu positiivisesti koko organisaatioon.”

VAV:n johtoryhmässä valmennus on herättänyt paljon keskustelua ja pohdittu on muun muassa sitä, kuinka tärkeää on, että johtajistossa on erilaisia ihmisiä ja erilaista osaamista.

– Valmennus osui myös siinä mielessä hyvään hetkeen, että olemme saaneet haastavana koronavuonna tukea ja lisätsemppiä yllättävistä tilanteista selviämiseen.

Valmennuksesta on tarttunut Ojankoskelle matkaan monta oppia, ja tärkeänä hän pitää myös ryhmän tarjoamaa vertaistukea eli kokemusten jakamista puolin ja toisin.

– Valmennusryhmässä on ollut hieno luottamukseen perustuva ilmapiiri. Käymme todella avointa ja rehellistä keskustelua johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Huumoriakin löytyy!

Seuraavat kaksi Tomuta-ryhmä aloittavat maaliskuussa 2021. Niihin osallistuu palvelualuejohtoryhmiä kaupunkistrategian ja johdon toimialalta sekä kolmen yhtiön johtoryhmät.

– Uskon, että tästä valmennuksesta on osallistujille aidosti hyötyä. Toki oman asenteen täytyy olla kehittämismyönteinen, jotta voi saada sysäyksen uudistumiseen.

SANNA LIIMATAINEN



Johtamistehtävässä on tärkeää tuntea itsensä ja osata kohdata ihmisiä, Teija Ojankoski pohtii.

KUNTA10

Henkilöstömme työhyvinvointia selvitettiin syksyllä 2020 Kunta10-kyselyllä, johon vastasi yhteensä 6 706 henkilöä. Kyselyn tulokset olivat erinomaisia ja osoittavat, että Vantaalla on menty hienosti eteenpäin kahdessa vuodessa. Vantaan tulos on monilta osin upeasti Kunta10:n keskiarvoa parempi.

VANTAALLA MYÖNTEISTÄ TYÖN IMUA, TOIMIVAT TYÖYHTEISÖT JA HYVÄÄ JOHTAMISTA

Työhön liittyvissä kysymyksissä Vantaan sijoitus on 55/100, kun keskiarvo oli 51. Vastausten perusteella Vantaan henkilöstö kokee paljon positiivista työn imua. Stressin vähentymisen kokemuksessa on myönteistä kehitystä, myös sosiaali- ja terveystoimen henkilökunnalla, ja uhka työmäärän lisääntymisestä yli sielokyvyn on vähentynyt. Kaikista vastaajista 40 prosenttia koki palautuvansa hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta.

– Voimme olla todella ylpeitä tuloksista. Töitä on tehty yksiköissämme ahkerasti ja sitoutuneesti, kiitoksia kaikille. Nyt on tärkeää miettiä, miten hyvään tulokseen on päästy ja miten voimme aidosti käydä seuraavien kehittämiskohteiden kimppeihin yhdessä työyksiköissä, iloitsee henkilöstö- ja konsernijohtaja **Kirsi-Marja Lievonen**.

Tuloksista käy ilmi, että uhka- ja väkivaltilanteet ovat vähentyneet kokonaisuudessaan. Syksyllä 2019 puutuimme näkyvästi palvelutyötä tekevien kokemuksiin uhka- ja väkivaltilanteisiin #Ollaanihmissi-kampanjalla.

Työyhteisöissä viihdytään, esimiestyö hyvää

Työyhteisö-mittareilla Vantaan sijoitusluku oli vuoden 2020 kyselyssä 60/100, kun koko Kunta10-kyselyn keskiarvo on 55. Tulokset kertovat, että työyhteisöt koe-

taan toimiviksi ja niissä on paljon sosiaalista pääomaa.

Johtamisen koetaan olevan Vantaalla hyvää: sijoituksemme on myös tällä mittarilla keskiarvoa parempi. Tulosten mukaan lähiesimiehiltä saa yhä enemmän tukea työhön, toiminta koetaan yhä oikeudenmukaisemmaksi ja valmentava johtaminen on kehittynyt. Organisaation päätöksenteon koettu oikeudenmukaisuus on edelleen heikompaa kuin lähiesimiehen oikeudenmukaisuus, mutta siinäkin on tapahtunut pieni myönteinen muutos. Vaikutusmahdollisuuksia muutostilanteissa koetaan olevan enemmän kuin aikaisemmin. Uuden Vantaan muutoksessa satsattiin paljon johtajien, esimiesten ja työntekijöiden osallistamiseen. Koskaan ennen organisaatiorekenteen pohdintaan ei ole osallistettu niin



Töitä on tehty ahkerasti ja sitoutuneesti, kiitos kaikille!”

laajasti – toki lopputulos ei kaikkia tyydyttä.

Tulosten mukaan yhä useampi myös suosittelisi Vantaata työnantajana ystävilleen. Viimeksi 69 prosenttia vastaajista olisi mielellään toiminut suosittelijana, nyt osuus oli kohonnut lähes 75 prosenttiin.

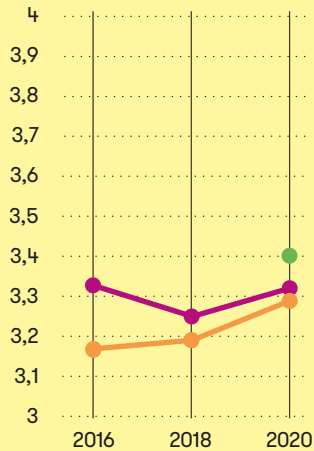
Kyselystä tietoa myös henkilöstön terveydestä

Kunta10-tutkimuksessa kysyttiin henkilöstön omaa arviota ja kokemusta terveydestään. Terveystoimien tulokset raportoidaan vain kaupunkitasoisesti ja tulokset ovat ainoastaan työterveyshuollon ja työkyky- ja työsuojeluasiantuntijoiden käytössä.

Tulosten mukaan ylipainoisten työntekijöiden määrä on edelleen lisääntynyt, toisaalta vähän liikkuvia on nyt hieman vähemmän kuin edellisessä kyselyssä (18/20 %). Terveystensä huonoksi kokee 23 prosenttia vastaajista (vuoden 2018 tulos 22) ja työkykynsä alentuneeksi kokee 27 prosenttia vastaajista (vuoden 2018 tulos 24). Psykkistä rasituneisuutta (vuonna 2020 29 % ja vuonna 2018 28%) ja unettomuutta (vuonna 2020 31 % ja vuonna 2018 29%) kokevien määrä on hiukan lisääntynyt. Vantaan tulokset ovat samansuuntaisia kuin koko Kunta10-aineistossa. ●

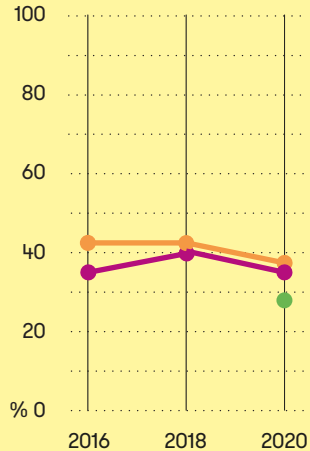
TULOKSET STRATEGISESTI MERKITTÄVISSÄ MITTAREISSA 2020

Päätöksenteon oikeudenmukaisuus



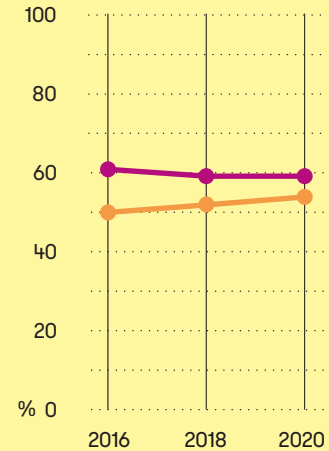
Päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen liittyvissä kysymyksissä kysyttiin mm. oikeudesta sanoa oma mielipiteensä, päätösten johdonmukaisuudesta, päätösten vaikutusten seuraamisesta ja mahdollisuudesta saada tietoa päätösten perusteista. Päätöksenteon koetussa oikeudenmukaisuudessa on tapahtunut pientä myönteistä kehitystä, vaikka se on edelleen heikompaa kuin lähiesimiehen oikeudenmukaisuus. Tuloksemme on parempi kuin Kunta10-kunnissa keskimäärin. Kaupungin strategiassa asetettuun tasoon emme päässeet, mutta hieman menttiin eteenpäin. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus on organisaation toimintaan liittyvä mittari.

Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin



Tulosten mukaan henkilöstö kokee, että vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin on aiempaa enemmän. Vajaa 36 % kokee, että vaikutusmahdollisuuksia ei ole, kun kaksi vuotta sitten osuus oli noin 40 %. Strategiataavoitetta ei saavutettu, vaikka mm. Uuden Vantaan muutoksessa satsattiin paljon johtajien, esimiesten ja työntekijöiden osallistamiseen ja erilaisia osallistavia työtapoja muutoksessa toteutettiin kymmeniä. Positiivinen muutos edelliseen Kunta10-ykselyyn on kuitenkin merkittävä.

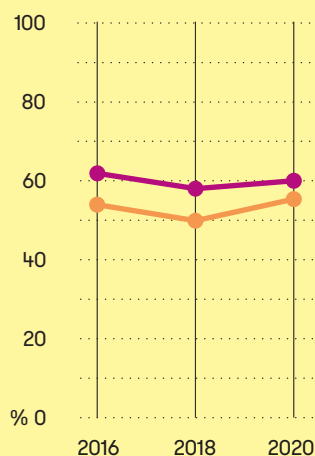
Johtaminen



Johtamisen yhteenvetomittarissa on huomioitu tulokset monesta eri mittarista: lähiesimiehen tuki, lähiesimiehen oikeudenmukainen toiminta, päätöksenteon oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuudet, kehityskeskustelujen käyminen ja työn mielekkyys. Vantaa on säilyttänyt johtamisessa kahden vuoden takaisen hyvän tason ja sijoittuu hyvin verrattuna Kunta10:n keskiarvoon.

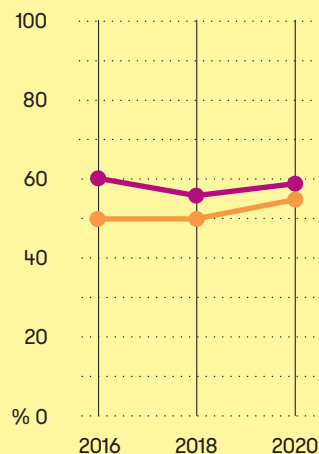
● Vantaa ● Vantaa tavoitetaso ● Kunta10 kaikki

Työyhteisö



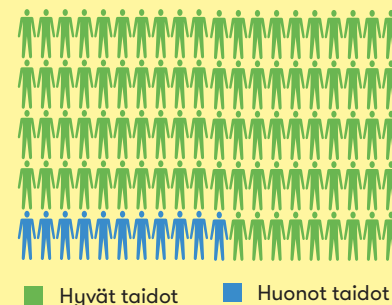
Työyhteisö-mittari on yhteenveto useista eri tuloksista, kuten työyhteisötaidoista, työyhteisön sosiaalisesta pääomasta, työilmapiiristä sekä syrjinnän ja kiusaamisen kokemuksesta. Tulos on parantunut kahden vuoden takaisesta, eikä missään kategorian mittarissa ole tapahtunut kehitystä kielteiseen suuntaan. Vantaan tulos on parempi kuin Kunta10-kunnissa keskimäärin. Muutos edelliseen tulokseen on merkittävä.

Kokonaissijoitus

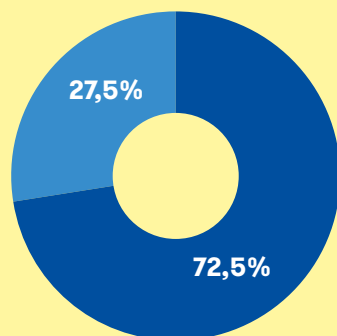


Vantaan Kunta10-kokonaistulos on parantunut hieman kahden vuoden takaisesta, ja monella osa-alueella on tapahtunut myönteistä kehitystä. Tulokset kertovat, että meillä koetaan myönteistä työn imua, meillä on toimivat työyhteisöt ja hyvä johtamista. Vantaan tulos on monilta osin Kunta10:n keskiarvoa parempi.

Työyhteisötaidot



Työyhteisötaidot-yhteenvertomittarissa on mukana kysymykset työyhteisön yhteistyökyvystä, innovatiivisuudesta, tavoitteellisuudesta, kehittämismyönteisyydestä sekä työyhteisön antamasta esimiestuesta. Vantaan strateginen tavoite oli, että minkään työyhteisön työyhteisötaidot eivät ole huonot. Kunta10-tutkimuksen mukaan 89 % Vantaan työyhteisöistä on hyvät työyhteisötaidot eli 11 %:ssa työyhteisötaidot vaativat kehittämistä jollain kysytyllä osa-alueella. Edellisten vuosien taso työyhteisötaidoissa on säilytetty. Vantaalla on kautta linjan paremmat tulokset työyhteisötaidoissa kuin Kunta10-kunnissa keskimäärin.



Valmentava johtaminen

Kunta10-kyselyssä kysyttiin henkilöstön kokemuksia valmentavasta johtamisesta seuraavien väittämien avulla: lähiesimies vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä, lähiesimies kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön sekä lähiesimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn. Vantaan vastaajista 72,5 % on näissä joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Tulos on hieman kahden vuoden takaista parempi.

TERVEYS- JA TURVALLISUUS- JOHTAMINEN

Terveys- ja turvallisuusjohtaminen on jokapäiväistä esimiestyötä. Se on johtamisen näkökulma, joka huomioi työkyvyn ja työssä jaksamisen ja selviytymisen, työturvallisuuden, henkisen hyvinvoinnin, iän, sukupuolen ja muut yksilölliset ominaisuudet.

TYÖKYKYÄ TUKEMALLA VARMISTETAAN HYVÄT TULOKSET

Vantaalla keskeisiä terveys- ja turvallisuusjohtamisen toimintamalleja ovat aktiivinen välittäminen, työolojen haittojen ja vaarojen arviointi, tuunattu työ sekä työkyvyn tukiprosessi. Terveys- ja turvallisuusjohtamisen mitareina käytetään sairaus- ja tapaturmapoissaoloja, tuunatun työn toteumaa sekä tapaturmien ja työturvallisuusilmoitusten lukumäärää. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan Kunta10-tutkimuksen avulla joka toinen vuosi.

Sairauspoissaoloissa poikkeusvuonna vain pieni kohoaminen

Työterveyshuoltoyhteistyö ja työkykyjohtaminen vuoden 2020 poikkeusoloissa näkyivät vuoden 2020 aikana vain pieninä muutoksena sairauspoissaoloissa. Vuoden 2020 sairauspoissaoloprosentti oli 4,43, kun vastaava luku vuonna 2019 oli 4,35 prosenttia. Vuoden 2020 alussa tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä vertailutietoa toimialoittain ei ole mahdollista saada. Poikkeuksena sosiaali- ja terveystoimi, jossa sairauspoissaolot kaikesta huolimatta laskivat. Kaupunkita-

soisesti edelleen laskussa olivat yli 30 päivää kestäneet poissaolot. Ikäryhmittäin tarkasteltuna merkittävin lasku sairauspoissaoloissa kolmen vuoden seurannassa on tapahtunut yli 55-vuotiailla työntekijöillä. Sairauspäivien määrä vastasi yhteensä 480 henkilötyövuotta ja niistä aiheutuvat laskennalliset kustannukset ovat noin 26,2 miljoonaa euroa.

Vantaalla on kiinnitetty erityistä huomiota pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin. Työkykyasiantuntijat olivat vuonna 2020 selvittämässä yhteensä 330 henkilön työssä jatkamisen mahdollisuuksia. 108 henkilön kohdalla toteutettiin uudelleensijoitus terveydentilalle sopivaan työtehtävään tai oleellisia muokkauksia omassa työtehtävässä. Työssä jatkamisen mahdollisuuksien selvittelyssä olleista henkilöistä 275 oli sellaisia, joilla vuoden seurannassa täyttyi 90 sairauspoissaolopäivää. 90 päivää sairastaneiden määrä väheni edellisvuoteen verrattuna (vuonna 2019 yhteensä 301 henkilöä). Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suunnitelma työkyvyn edistämisestä ja työssä jatkamisen tukemisesta oli tehty 89 prosentille yli 90 päivää sairastaneista.

Mielenterveyteen kannattaa panostaa

Diagnosiluokittain tarkasteltuna mielen-terveysperusteiset poissaolot ovat kasvaneet, kun taas tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot laskeneet. Vaikka mielen-terveysperusteisten poissaolojen nousu vaikuttaakin olevan valtakunnallinen trendi, tulee jatkossa kehittää toimintatapoja mielen-terveysperusteisten ongelmien varhaisten riskien havaitsemiseen sekä jo diagnosoitujen ongelmien hoitopolkujen kehittämiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tämä on vuoden 2021 yksi painopisteistä.

Työkyvyn tukeminen on koko organisaation asia ja keskeistä on, että työkykyä johdetaan organisaation kaikilla tasoilla sekä tuetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tämä edellyttää erityisesti esimiehiltä tuntemusta niistä mahdollisuuksista, joita työkyvyn tukemiseksi on olemassa sekä toimivia työkykyä tukevia prosesseja. Työkykyjohtamiseen tulee jatkossa edelleen panostaa vahvistamalla esimiesten työkykyjohtamisen osaamista ja

rohkeutta ottaa varhaisia merkkejä esille. Lisäksi ei tule unohtaa jokaisen työntekijän omaa vastuuta työkyvystään.

Viiden päivän sairauspoissaolokäytäntö kaikille

Vuonna 2020 otettiin koko henkilöstölle (pl. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen poikkeustyöajassa työskentelevät) käyttöön viiden päivän sairauspoissaolokäytäntö esimiehen luvalla. Maaliskuussa alkaneen koronapandemian takia sairauspoissaolokäytäntöä kuitenkin muutettiin siten, että hengitystieoireisten osalta voi esimiehen luvalla olla poissa maksimissaan seitsemän päivää. Muutoksen tavoitteena oli kohdentaa työterveyshuollon toimintaa ennaltaehkäisevään työhön sekä välttää pandemiatilanteessa välttämätöntä asiointia työterveyshuollossa.

Uuden käytännön myötä lääkärintodistuksella tapahtuvien sairauspoissaolojen määrä laski 28 prosenttia sekä hengityselinsairauksista johtuvat vastaanottokäynnit vähenivät 22 prosenttia. Kun työntekijän sairaus ei edellytä vastaanottokäyntiä tai lääkärintodistusta ja hän voi sairastaa esimiehen luvalla 1–5 päivää, voidaan kyseinen työterveyshuollon resurssi suunnata vaikuttavammin esimerkiksi oikea-aikaiseen työkykyriskien ennaltaehkäisyyn.

Tuunattu työ vaihtoehto poissaololle

Vantaalla on käytössä korvaavan työn toimintatapa, jonka nimeksi on muotoutunut tuunattu työ. Tuunattu työ on ratkaisu tilanteisiin, joissa työntekijä on sairauden tai tapaturman vuoksi tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveyttään tai toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen

omaa työtä tai korvaavaa työtä. Vantaan tuunatun työn mallin tavoitteena on edistää henkilöstön työkykyä ja työyhteisöjen hyvinvointia. Vuonna 2020 tuunattua työtä teki yhteensä 458 henkilöä ja heille kertyi tuunatun työn päiviä 6 648. Tuunatun työn tekijöitä oli hieman enemmän kuin vuonna 2019, mutta päiviä noin tuhat vähemmän.

Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä

Vantaan kaupunki kilpailutti työterveyshuollon palvelut ja uudet kumppanit aloittivat toiminnan vuoden 2020 alussa. Vantaan kaupunki tarjoaa lakisääteisen työterveyshuollon sekä yleislääkäritasoisien sairaanhoidon palvelut kaikille noin 11 000 kaupungin työntekijälle. Henkilöstön työterveyshuollon palveluntuottajia oli vuonna 2020 kaksi: Vantaan Työterveys Oy sekä Terveystalo. Vuoden 2020 aikana työterveyshuollon sähköisten palvelujen käyttö lisääntyi merkittävästi. Etävastaanotolta kirjoitettujen sairauspoissaolotodistusten määrä lisääntyi ja työterveyshuollon henkilöstö koulutettiin digipalvelujen käyttöön. Etänä toteutettiin muun muas-

sa työterveysneuvotteluja ja työhöntulotarkastuksia.

Työterveyshuollon kustannukset kilpailutettiin kattohinnan mukaan, jolloin kustannukset ovat sidoksissa henkilölukumäärään. Kattohinnan ylittäviä lisäkustannuksia tuli koronaan liittyvistä kustannuksista, kun osa henkilöstön koronatesteistä toteutettiin työterveyshuoltojen kautta.

Työtapaturmia edellisvuotta vähemmän

Kaupungin henkilöstön osalta työtapaturmien määrä väheni ja tapaturmien vakavuus lieveni vuonna 2020 verrattaessa aiempiin vuosiin. Vähennemistä tapahtui etenkin työmatkatapaturmien ja työliikeliikkeen peytymisen osalta. Vähemmän liittynee koronaepidemian aiheuttamaan etätyön lisääntymiseen. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstön osalta työtapaturmien määrä pysyi samalla tasolla kuin aiemmin.

Koko kaupungin henkilöstön osalta ammattitautien määrä lisääntyi koronaepidemiaan liittyn. Vuonna 2020 vakuutusyhtiöt tekivät yhteensä seitsemän ammatitautipäätöstä, joista kuusi liittyi työtehtävissä saatuun koronartartuntaan.

Työturvallisuusilmoitusten määrä lisääntyi

Vantaalla ilmoitukset työturvallisuuden vaarantumisesta kirjataan Tutka-järjestelmään. Tutkaan tehtyjen työturvallisuusilmoitusten määrä lisääntyi vuonna 2020 aikaisempiin vuosiin verrattuna. Ilahduttavaa oli se, että suurin lisäys oli läheltä piti -ilmoitusten määrässä. Tämä tarkoittaa sitä, että työturvallisuusriskit havaittiin jo sellaisessa vaiheessa, kun varsinaista vahinkoa ei vielä ollut ehtinyt tapahtua.



Edelleen suurin työturvallisuusilmoitusten määrä liittyi uhka- ja väkivaltatilanteista ilmoittamiseen. Kunta10-kyselyn mukaan henkilöstömme kuitenkin kokee uhka- ja väkivaltatilanteita vähemmän kuin aikaisemmin. Kun tarkastellaan kaikkia työturvallisuusilmoituksia, niin uutena myötävaikuttavana tekijänä ilmoituksiin on merkitty Covid-19. Myötävaikuttavaksi tekijäksi on merkitty Covid-19-tilanne silloin, jos työntekijä on työssään tosiasiallisesti altistunut koronavirukselle, sairastunut siihen työssä altistumisen seurauksena, koronapandemia on aiheuttanut erityistä psyykkistä kuormittumista tai koronatilanne on ollut osa uhka- tai väkivaltatilannetta.

Taukoja työpäivään Break pron avulla

Vantaalla otettiin muutama vuosi sitten käyttöön Break pro -taukoliikuntaohjelma, joka on asennettu kaikille kaupungin työasemille. Käytössä on myös mobiiliversio, joka mahdollistaa sovelluksen käytön ajasta ja paikasta riippumatta. Break Pro on fysioterapeuttien suunnittelema työkalu työn tauottamiseen, ergonomian parantamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Break pro muistuttaa työntekijän asettamina aikaväleinä tai kellonaikoina taukoliikunnan ajankohdasta. Ohjelma sisältää taukojumbpavideoita monipuolisesti koko keholle. Lisäksi se sisältää omat osiot pilatekselle, mindfulnessille, aivojen hyvinvoinnille ja ergonomialle. Ohjelma on helppokäyttöinen ja erityisesti etätöissä todettu hyödylliseksi. Liikkeet voit valita itse tai antaa ohjelman päättää puolestaan. Taukojumbpaliikkeiden kesto on vain minuutin. Tauloliikkeet ovat monipuolisia, tehokkaita, helppoja ja turvallisia. Liikkeet voi tehdä pienessäkin tilassa ja mobiiliversion ansiosta ajasta ja paikasta riippumatta. ●

Vuoden haasteita

- Mielenterveysperusteiset poissaolot ovat kasvaneet eli määrän vähentämiseksi täytyisi löytää lisää toimintatapoja varhaisten riskien havaitsemiseen sekä jo diagnosoitujen ongelmien hoitokurssien kehittämiseen.
- Nuoret työntekijät kokevat kuormitusta työssä: kuinka voimme tarjota lisää tukea kuormittavissa tilanteissa?
- Edelleen suurin työturvallisuusilmoitusten määrä liittyi uhka- ja väkivaltatilanteisiin. Parin vuoden takaista #Ollaanihmisiksi-kampanjaa tarve pitää aktiivisesti esillä ja kiinnittää huomiota uhka- ja väkivaltatilanteisiin puuttumiseen.
- Työmatkatapaturmien ennaltaehkäisyyn kiinnitettävä huomiota myös laajan poikkeusajan etätöiden vähennyttä.



PALKKAUS, PALKITSEMINEN JA KANNUSTAMINEN

Vantaan työntekijöiden palkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, työkokemusvuosiin perustuvasta lisästä sekä henkilökohtaisesta lisästä. Yksilöitä ja yhteisöjä myös palkitaan tavoitteiden mukaisista erinomaisista työsuorituksista. Palkitsemisen tapoja on monia: esimerkiksi henkilökohtainen lisä, erikoispalkkiot, kunnia- ja ansiomerkit, pitkän palvelusajan muistaminen sekä tietenkin aineeton palkitseminen, kuten kiittäminen.

PALKKAMENOT KASVOIVAT EDELISVUODESTA – KAUPUNKI MYÖS PALKITSI MONIPUOLISESTI

Vuonna 2020 henkilöstön palkkamienot olivat yhteensä 425,6 miljoonaa euroa. Se on 14,1 miljoonaa euroa (3,4 prosenttia) enemmän kuin edellisvuonna. Palkkoja nosti vakituisten henkilöstömäärän ja lomarahojen kasvu (vuonna 2019 osana kilpailukykysovimusta työntekijöiden lomarahan suuruus oli 30 prosenttia pienempi) sekä 1.8.2020 kaikilla sopimusaloilla maksuun tulleet yleiskorotukset, jotka olivat sopimuksesta riippuen 0,87-1,65 prosenttia.

Naisten ja miesten välinen palkkaero kaventui jälleen

Naisten ja miesten välinen palkkaero on kaventunut edelleen edelliseen vuoteen verrattuna. Vakituisten täyttä työaikaan tekevän naisen euro on 88 senttiä miehen eurosta (vuonna 2019 se oli 87 senttiä), kun vertaillaan kaikkien Vantaan kaupungin palveluksessa olevien vakituisten, täyttä työaikaan tekevien työntekijöiden/viranhaltijoiden kokonaiskeskiansioita.

Vantaan kaupungin ammattialojen sukupuolijako toteutuu samoin kuin suomalaisessa työelämässä yleisesti. Työt jakautuvat edelleen vahvasti miesten ja naisten ammatteihin. Naisia työskentelee paljon

hoiva- ja hoitotyössä ja miehet ovat selvä enemmistö palo- ja pelastusalalla sekä teknisissä ammateissa. Keskimääräiseen palkkaeroon vaikuttaa merkittävästi naisten ja miesten erilaiset ammatit, joissa he toimivat kaupungilla. Verrattaessa vakituista täyttä työaikaan tekevien naisten euroa miehen euroon sopimusaloittain ja saman ammattiryhmien sisällä, on tilanne paljon tasaisempi.

Miehiä on henkilöstöstä suhteellista osuuttaan enemmän esimiehinä ja johtajina. Miehiä on kaikista esimiehistä 30 prosenttia. Mikäli tarkastelusta suljetaan pois miesvaltaisen pelastusalan eli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiehet luku tasoittuu. Tällöin miehiä on vuoteen 2019 verrattuna kaikista esimiehistä enää 23 prosenttia.

Palkkojen tarkastelu virka- ja työehtosopimuksittain

Kaupungin henkilöstöön sovelletaan tehtävien perusteella viittä eri virka- ja työehtosopimusta.

Teknisten sopimuksen piirissä naisen euro (101 senttiä) on täsmälleen samansuuruinen kuin edellisenä vuonna. Lääkärisopimuksen sisällä naisen euro (103 senttiä)



8 279

HENKILÖÄ KÄYTTI
TYÖMATKASETELEITÄ



76 279

TILATTUA TYÖMATKA-
SETELEIÄ



kasvanut suuremmaksi kuin miehen euro (vuonna 2019 se oli 100 senttiä). Sen sijaan terveyskeskuslääkäreillä naisen euro on noussut 10 sentin verran 97 sentistä 107 senttiin miehen eurosta ja terveyskeskushammaslääkäreillä naisen euro on noussut 12 sentillä 118 senttiin miehen eurosta.

Yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piirissä työskentelevillä naisen euro on pysynyt samansuuruisena edelliseen vuoteen verrattuna (88 senttiä). Sopimusaloista kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sisällä on myös suurin ammattien ja koulutusasteiden kirjo eli sopimusalan sisällä (ns. avustajista johtajiin). Siksi tarkasteltaessa naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ammattiryhmittäin eräissä suurissa ammattinimikkeissä nähdään sama tilanne kuin muissakin ammattiryhmissä eli erot ovat pieniä. Täyden työajan keskiansioita vertailtaessa esim. lastenhoitajilla tai palotarkastajalla naisen eurossa ja miehen eurossa ei ole eroa.

Kun laajennetaan tarkastelua kaikkiin hoitoalan tehtäviin, tilanne on samankaltainen. Hoitoalan tehtävissä työskentelee vakituisessa palvelussuhteessa miehiä ja naisia yhteensä noin 17,5 prosenttia koko kaupungin vakituisesta henkilöstöstä. Hoitotehtäviin lukeutuvissa ammattinimikkeissä henkilöstöstä naisia on 91 prosenttia. Lähihoitajan tehtävänimikkeellä työskentelevillä naisilla euro on kasvanut samansuuruiseksi miehen euron kanssa. Suurimassa osassa hoitotehtävissä ei kuitenkaan työskentele lähes lainkaan miehiä, vaan ala on erittäin naisvaltainen.

KVTES:n piirissä olevien vaativan hoitoalan tehtävien tilanne on seuraava:

Tehtäväkohtaiset palkat ovat täysin samat sekä naisilla että miehillä. Kun verrataan kokonaisansioita nimikkeittäin, niin ensihoitajalla naisen euro on pysynyt

samansuuruisena edelliseen vuoteen verrattuna (98 senttiä) ja sairaanhoitajalla naisen euro on pienentynyt 2 sentillä 93 senttiin miehen eurosta. Samaan vaatuuksitasoon kuuluvat hygieniahoitaja, jalkahoitaja, toimintaterapeutti ja terveyshoitaja, mutta näissä tehtävissä ei ole yhtään miestä.

Kokonaisansiot muodostuvat säännöllisen työajan ansioista sekä lisä-, ylityö- ja muista vastaavista korvauksista. Jos tarkastellaan lisä- ja ylityön korvauseurojen jakaumaa miesten ja naisten välillä, on korvausmäärissä jonkin verran eroja. Esimerkiksi lähihoitaja nimikkeellä naiselle on maksettu keskimäärin 49 €/kk korvauksia, kun taas miehellä korvaus on ollut keskimäärin 63 €/kk. Tasaisimmin lisä- ja ylityö korvauseurojen jakauma on toteutunut sosiaaliohjaajilla (naiset ka. 55 €/kk, miehet 56 €/kk). Muiden työaikakorvausten osalta jakauma on tasaisin kirjastovirkailijoilla (naiset ka. 44 €/kk, miehet 43 €/kk), kun taasen sairaanhoitajilla korvauseurojen ero on suurempi miesten naisten välillä (naiset ka. 239 €/kk, miehet 379 €/kk).

Naiset käyttävät enemmän perhevapaita

Naiset pitävät edelleen miehiä enemmän palkattomia vapaita ja käyttävät miehiä enemmän palkattomia perhevapaita. Näin myös esimerkiksi juuri yllä kuvatussa vaativan hoitoalan ammattitehtävissä, joissa hoitovapaalla oli 60 naista vuoden 2020 aikana, kun taas yksikään saman ryhmän miehistä ei pitänyt hoitovapaata.

Vaikka naisten ja miesten välisiä palkkaeroja selittääkin eniten ammattiryhmiin nais- ja miesvaltaisuus sekä naisten runsaampi palkattomien vapaiden ja palkattomien perhevapaiden pitäminen, seu-



**VAKITUISESTA HENKILÖSTÖSTÄ
SAA HENKILÖKOHTAISTA LISÄÄ**

raa kaupunki jatkossakin naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ja pyrkii omilla toimillaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ohjeistamalla ja omilla palkkaratkaisuillaan. Toimialoja ohjeistetaan esimerkiksi henkilökohtaisia lisiä jakaessaan kiinnittämään huomioon myös tähän näkökulmaan.

Kaupunki palkitsee monipuolisesti

Vuonna 2020 oli edellisten vuosien tapaan käytössä erilaisia rahallisia palkitsemismuotoja. Strategisten tavoitteiden edistämiseen ja toteuttamiseen sidottuja kannustuspalkkiojärjestelmiä vahvistettiin kaikilla toimialoilla. Ryhmäkohtaisia järjestelmiä oli 35 ja niiden piirissä oli 808 työntekijää. Lisäksi 18 palveluysikköpäällikköle luotiin oma kannustuspalkkiojärjestelmä. Kannustepalkkioihin on varattu yhteensä noin miljoona euroa.

Ylimmälle johdolle ja Suun terveydenhuollon liikelaitoksen henkilöstölle vahvistettujen tulospalkkiojärjestelmien pääpaino oli optimaalisessa tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämisessä. Suun terveydenhuollon liikelaitoksen henkilöstölle on tulossa maksuun tulospalkkioita yhteensä noin 21 000 euroa. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli mukana yhteensä 30 henkilöä. Ylimmän johdon tulospalkkioista tulee maksuun noin 76 000 euroa. Ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmien piirissä oli mukana 22 johtajaa.

Henkilökohtaista lisää maksetaan yksilölle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Henkilökohtaista lisää saa 31 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä ja sen suuruus on keskimäärin 146 euroa kuukaudessa. Vuonna 2020 henkilökohtaisia lisiä oli käytössä yhteensä 6,1 miljoonaa euroa. (vuonna 2019 käytössä oli 6,2 miljoonaa).

Henkilökohtaisista hyvistä työtuloksista palkitsemisessa ei ole eroja naisten ja miesten välillä, kun tarkastellaan esimiehiä ja johtoa lisiin suhteellista määrää. Eli silloin kun lisää maksetaan, sen suuruudessa ei ole eroa sukupuolen mukaan. Sen sijaan tarkasteltaessa henkilökohtaisten lisien jakautumista miesten ja naisten kesken, maksetaan lisiä määrällisesti enemmän miehille kuin naisille, pois lukien yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), jossa lisät jakaantuvat lähes tasan suhteessa miesten ja naisten lukumäärään. Miehistä 25 prosenttia saa henkilökohtaista lisää, kun naisissa saajia on 26 prosenttia. Myös lääkäreiden kohdalla naisille maksetaan suhteellisesti useammin henkilökohtaista lisää kuin miehille. Työnantaja seuraa henkilöstöjärjestöjen kanssa henkilökohtaisten lisien jakauman kehittymistä työehtosopimuksittain, henkilöstöryhmittäin että sukupuolen mukaan.

Erikoispalkkio erinomaisesta työsuorituksesta

Erikoispalkkioita käytetään nopean, yksittäisen erinomaisen työsuorituksen pal-

kitsemisessä niin yksilölle kuin ryhmille. Vuonna 2020 erikoispalkkioihin käytettiin 560 000 euroa (luku sisältää myös verokompensaation sekä sosiaalikulustannukset). Yhteensä 1 866 henkilöä sai erikoispalkkion (vuonna 2019 saajia oli 1 777 henkilöä). Keskimäärin palkkion suuruus oli noin 169 euroa. Miehistä 4 prosenttia ja naisista 13 prosenttia sai erikoispalkkion vuonna 2020.

Vantaan kaupunki kiittää pitkään palveleita työntekijöitään/viranhaltijoitaan, kun palvelussuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti 20, 30, 40 tai 50 vuotta. Vuonna 2020 palkkioksi annettiin ylimääräisen lomaviikon lisäksi 250 euron arvoinen ePassi Sportti & Kulttuuri -mobiilietu.

Henkilöstöä kannustetaan työmatkoissa julkisen liikenteen käyttöön. Työnantaja tukee julkisen liikenteen käyttöä myöntämällä työmatkaseteleitä. Vantaalla matkaseteli on 10 euron arvoinen maksuväline, jota käytetään kausilippua tai arvoa ostettaessa. Matkalippuedun käyttö jatkoi kasvuaan edellisvuosien tapaan. Vuonna 2020 seteleitä haki 8 279 työntekijää, kun edellisenä vuonna hakijoita oli 8 399 työntekijää. Yhteensä seteleitä tilattiin 76 279 kappaletta, kun edellisvuonna määrä oli 76 116 kappaletta. Haettuihin työmatkaseteleihin käytettiin vuonna 2020 Vantaalla yhteensä 762 790 euroa.

Palveluksensa lopettaneiden henkilökohtaiset lisät kiertoon

Kaikilla sopimusaloilla virka- ja työehtosopimuksissa on palkkaus rakenne suunnilleen sama. Palkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta (mitä tehdään), työkokemusvuosiin perustuvasta lisästä (työvuosien mukaan) sekä henkilökohtaisesta lisästä (miten työntekijä työnsä tekee eli työtuloksista). Tämän lisäksi on



myös sopimusaloittain erilaisia palkkatekijöitä, jotka saattavat merkittävästikin vaikuttaa maksettavaan kokonaispalkkaan.

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkaelementti. Työnantaja jakaa siksi vuosittain kaupungin palveluksesta poistuneiden henkilökohtaisen lisien palkkapotin uudelleen. Esimerkiksi vuonna 2020 jaettiin Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä oleville yhteensä 208 571 euroa, joista merkittävin osa kohdentui sosiaali- ja terveydenhuollon hoitohenkilöstölle sekä varhaiskasvatukseen henkilöstölle. Myös lääkäri-, opetusalan-, teknisen alan ja tuntipalkkaisten sopimusaloille jettiin uudelleen henkilökohtaisia lisiä. Yhteensä työnantaja jakoi henkilökohtaisia lisiä 285 798 euroa.

Hyvä johtamis- ja esimiestyö palkitsee aineettomasti

Kaupungin työtehtävät ovat kaikki merkityksellisiä ja yhteiskunnallisesti arvostettuja. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä on joustavuus, tasa-arvoisuus, hyvä ilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet, joihin esimies voi omalla johtamistyöllään vaikuttaa. Kaupunki tukee esimiehiä työaikajoustojen ja työaikajärjestelyjen toteuttamisessa. ●

Vuoden haasteita

- Koko henkilökunnan rahallinen palkitseminen on haastavaa, ja henkilökunnan mahdollisuudet vaikuttaa kustannussäästöihin eri toimialoilla ovat hyvin erilaisia. Käytössä on myös monia aineettomia ja ei-rahallisia palkitsemismuotoja. Esimiesten tulisi viestiä selkeästi palkitsemisjärjestelmien periaatteet ja aikataulut.
- Kunta-alan palkkausjärjestelmä on kanka ja vaatii hurjasti hallinnollista työtä tehtävien vaativuuden arviointien takia.
- Eri kaupungeissa on keskenään erilaiset tehtävien vaativuusjärjestelmät, ja tämä aiheuttaa sen, että palkkojen vertaileminen on haastavaa ja palkkatoisista eri työnantajayksiköiden välillä on myös paljon väärääkin tietoa.

SAMMANDRAG



ETT ÅR AV STORA REFORMER OCH EXCEPTIONELLA FÖRHÅLLANDEN

Under år 2020 arbetade stadens anställda under exceptionella förhållanden på grund av den globala coronapandemin. Hos vissa ökade arbetsmängden, hos andra minskade den betydligt. Flera fick också förändrade arbetsuppgifter. Distansarbete utfördes i större utsträckning än någonsin tidigare: År 2020 arbetade åtminstone 1 415 personer på distans och antalet distansdagar uppgick till totalt minst 49 289. Omkring 400 arbetstagare i Vanda bytte dessutom till fälligt arbetsuppgifter helt, då coronaviruset ledde till att vissa kommunala tjänster stängdes efter statsrådets beslut. För intern överföring av personal inrättades med några dagars varsel ett resurscentrum på stadsnivå.

Under de exceptionella förhållandena tvingades man snabbt tillägna sig nya verksamhetssätt och verktyg. Det fanns ett brett utbud av stöd: på intranätet skapades sidor för både chefer och övrig personal med material och riktlinjer i anslutning till bland annat undantagssituationen, förändringen, distansarbetet och personalens ork. På grund av de exceptionella förhållandena flyttades majoriteten

av coachningarna ansikte mot ansikte som skulle äga rum våren 2020 till sensommaren eller hösten då de genomfördes virtuellt. Utbildningsdagarna var nästan hälften så många jämfört med år 2019.

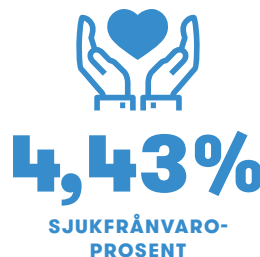
Utvecklingen av Det nya Vanda fortsatte

Stadens organisationsstruktur förändrades 1.1.2020. Skapandet av Det nya Vanda inleddes redan år 2019 vid bland annat förändringsworkshoppar, ledningsgrupps- och individcoachningar och i ledningssystemarbetet. Arbetet för att forma en ny organisation och nya verksamhetsområden hade kommit igång bra och det fort-

satte år 2020. Målet var att genom engagemang få människor att tillsammans bygga upp den nya organisationen. År 2020 ordnade man olika workshoppar och stödde utvecklingen av verksamheten vid de nya verksamhetsområdena och serviceområdena och beskrivningen av det nya ledningssystemet.

HR-kundservicen förnyades

År 2020 införde Vandas HR en ny verksamhetsmodell om allt från en lucka som hade utarbetats tillsammans med användarna med hjälp av servicedesign och kundworkshoppar. Cheferna bistås nu i olika frågor som gäller personalförvaltning av en centraliserad kundservice som backas upp av hela det yrkesövergripande HR-nätverket. Som en del av förnyelsen av HR-kundservicen togs en elektronisk servicekanal i bruk våren 2020. Målet med den nya kontaktkanalen är att underlätta och göra det snabbare att skicka och behandla chefernas HR-serviceförfrågningar samt att också fungera som kontaktkanal åt arbetstagare i frågor som gäller



SAMMANDRAG

den egna löneutbetalningen. Till HR-serviceplattformen kom under årets lopp ca 24 000 serviceförfrågningar. I enkäten om kundnöjdhet kom det dock fram att man ännu inte kunnat tillägna sig nyttan av förändringen eftersom processerna ännu är klumpiga och informationen/handledningen bör göras effektivare.

Bra resultat från arbetshälsoenkäten, ingen stor ökning av sjukfrånvaron

Hösten 2020 genomfördes Kommun10-undersökningen om arbetshälsa, vilken besvarades av sammanlagt 6 706 av anställda i Vanda. Enligt Kommun10-svaren har flera delområden utvecklats i en positiv riktning under en tvåårsperiod och

resultatet är i flera avseenden bättre än genomsnittet för Kommun10. Anställda vid Vanda stad känner ofta ett positivt arbetssug och upplever att arbetskollektiven fungerar bra och att de har ett väldigt starkt socialt kapital. Enligt resultaten får man ännu mer stöd i sitt arbete från de närmaste cheferna, verksamheten upplevs vara ännu rättvisare och det coachande ledarskapet har utvecklats. Man upplever att det finns större påverkningsmöjligheter i situationer av förändring jämfört med tidigare. Dessutom framgår det av resultaten att hot- och våldssituationerna minskat i sin helhet.

Sjukfrånvaron låg trots coronaviruset på samma nivå som året innan: hela personalens sjukfrånvaroprocent var 4,43 (året innan 4,35). Ett bra resultat är också att

arbetsplatsolyckorna minskade i antal och att olyckorna var lindrigare i jämförelse med tidigare år. Antalet anmälningar i anslutning till arbetssäkerhet ökade, men mest ökade antalet anmälda nära-ögat-situationer. Detta innebär att risker förknippade med arbetssäkerhet upptäcktes tidigare än förut, i ett sådant skede då en faktisk skada ännu inte hunnit inträffa.

Nya metoder för att rekrytera och behålla kompetens

I slutet av år 2020 hade staden 11 361 anställda. Personalantalet ökade med knappt 300 personer under ett år. Antalet publicerade arbetsplatsannonser var ungefär lika stort som året innan, men platserna hade 12 procent fler sökande. Något färre anställda sade upp sig från stadens tjänst jämfört med året innan. Inom vissa sektorer brottades man trots det ännu med utmaningar beträffande tillgången till personal. En åtgärd var att stärka samarbetet mellan yrkesrekryterare och sakkunniga vid informationsenheterna och verksamhetsområdena. Bland annat ökade man under årets lopp synligheten på sociala medier, presenterade karriärstigar för anställda vid staden, utbildade chefer i lyckad rekrytering, förnyade bildvärlden, skapade lekfulla rekryteringsspel och deltog i virtuella rekryteringsmässor. Utöver detta startades ett kvalitetsprojekt om personalledning, vars centrala mål är att öka personalens välbefinnande på arbetet och påverkningsmöjligheter samt förstärka arbetsgivarens positiva image och effektivisera rekryteringen i just de yrkesgrupper där det är svårt att få tillgång till personal. ●

PERSONAL

- I slutet av år 2020 hade staden 11 361 anställda. Fyra av fem arbetar i ordinarie anställningsförhållande.
- Av dem jobbar omkring hälften med undervisning och fostran, en tredjedel jobbar inom vårdbranschen och resten inom tekniska branschen och förvaltningen.
- 80% av personalen är kvinnor och 20% är män.
- Vanda har flest anställda i åldern 40–44 år.
- Andelen högutbildade anställda är 57,5% (56,4% år 2019).

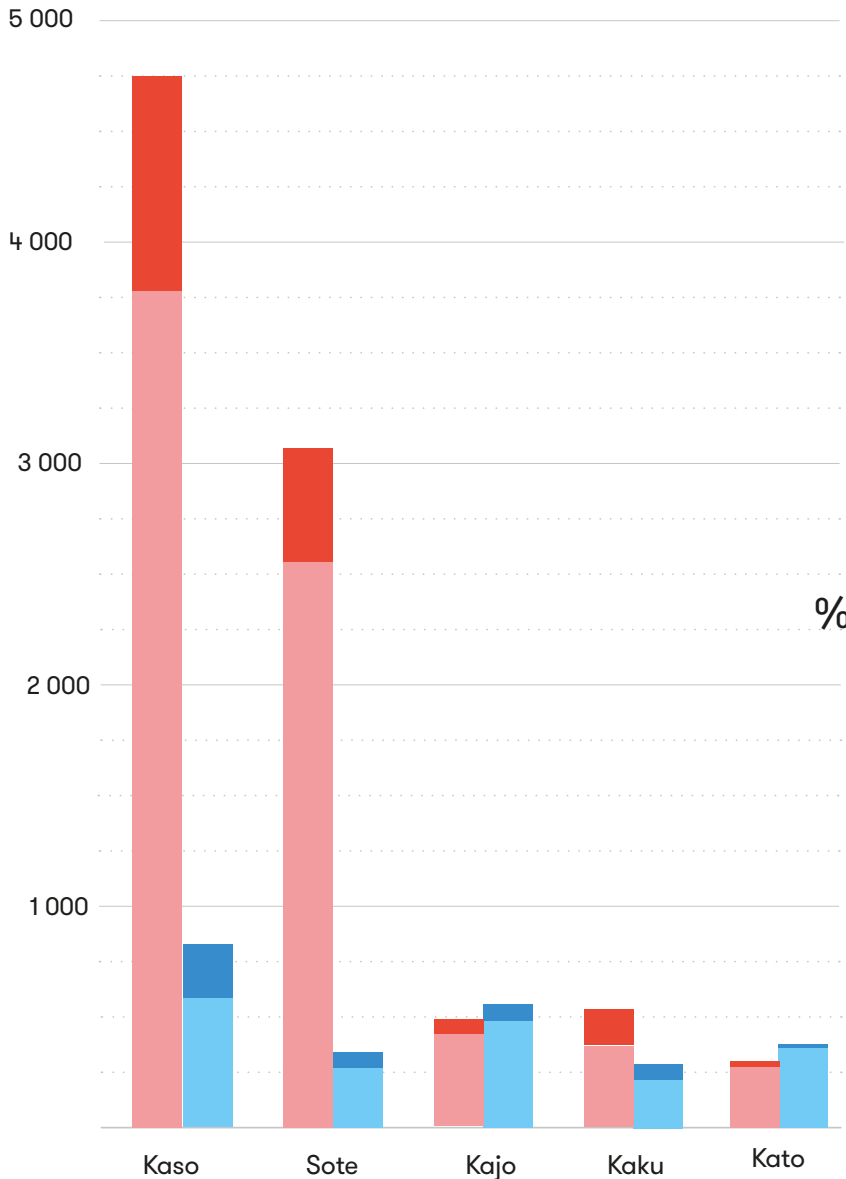


TUNNUSLUKUJA VANTAASTA

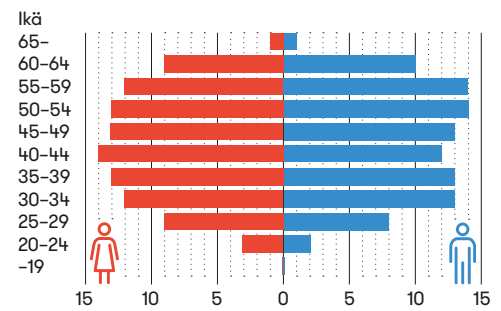


HENKILÖSTÖN RAKENNE

Henkilöstömäärä sukupuolijakauman mukaan



Henkilöstön ikärakenne



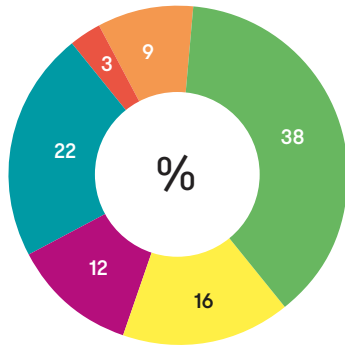
Vakituiset

Määräaikaiset



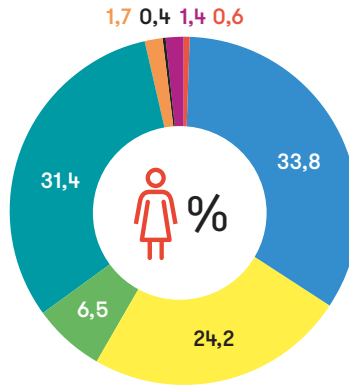
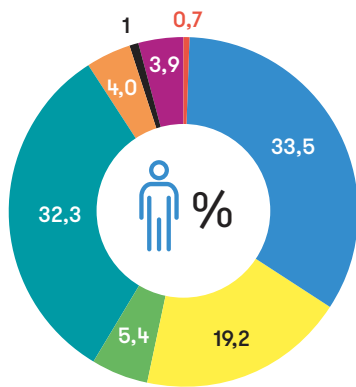
Vakituiset

Määräaikaiset



Vakituinen henkilöstö työaikamuodot

- Yleistyoaika (38,45t/vko)
- Toimistotyöaika (36,45 t/vko)
- Jaksotyöaika (38,45 t/vko)
- Opettajat
- Lääkärit
- Muut työaikamuodot



Tutkintotasot sukupuolittain

- Tutkijakoulutus
- Ylempi korkeakouluaste
- Alempi korkeakouluaste
- Alin korkea-aste
- Keskiaste
- Ylempi perusaste
- Alempi perusaste
- Ei koulutusta tai tuntematon

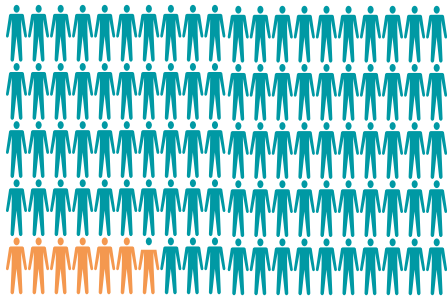
Esimiesten määrä ja sukupuolijakauma



	Johto		Ylempi keskijohto		Keskijohto		Esimiehet		Yht.	Työntekijöitä lkm/esimies
Kaso	0	1	3	2	2	12	25	150	195	27,4
Sote	1	0	1	5	2	19	19	172	219	14,7
Kajo	0	1	2	2	4	12	74	43	138	6,6
Kaku	0	1	3	4	4	6	16	39	73	8,3
Kato	1	0	2	1	11	6	42	25	88	6,4
Yhteensä	2	3	11	14	23	55	176	429	713	14,9

Esimehistä 70% on naisia.

Ulkomaalaistaustaisten osuus kaupungin työntekijöistä vuonna 2019



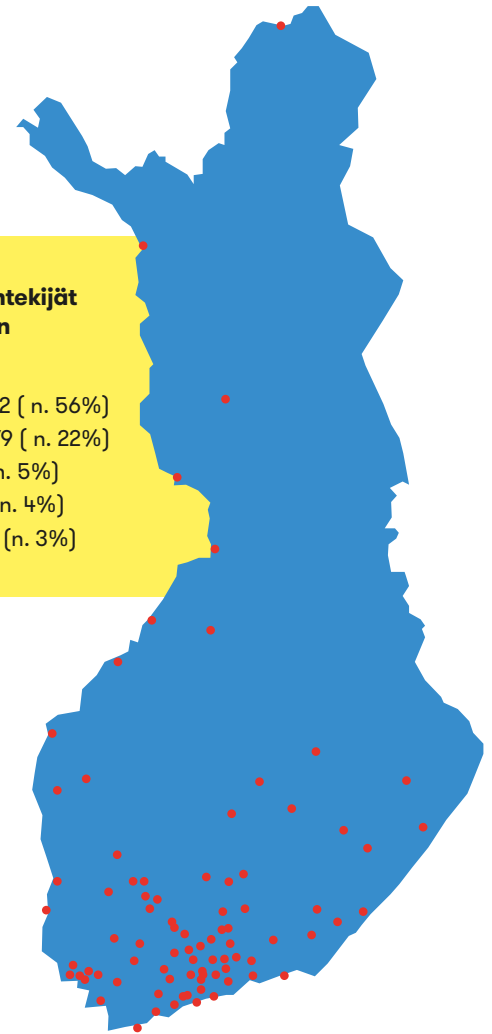
- Suomalaistaustaiset
- Ulkomaalaistaustaiset

Kaupungin työntekijäistä 677 henkilöä eli 6,8 prosenttia oli ulkomaalaistaustaisia. Lisäys vuoden takaiseen on vajaa yksi prosenttiyksikkö, joka on suurin muutos viiteen vuoteen. Vakituudessa työsuhhteessa työskentelee heistä 424 ja määräaikaisessa 207 henkilöä. Lähde: Tilastokeskus

Vantaan työntekijät kotikunnittain

TOP 5

1. Vantaa 6 332 (n. 56%)
2. Helsinki 2 479 (n. 22%)
3. Espoo 541 (n. 5%)
4. Kerava 412 (n. 4%)
5. Tuusula 333 (n. 3%)



Naisten ja miesten ammatit, suurimmat ammattiryhmät

Miesvaltaiset alat

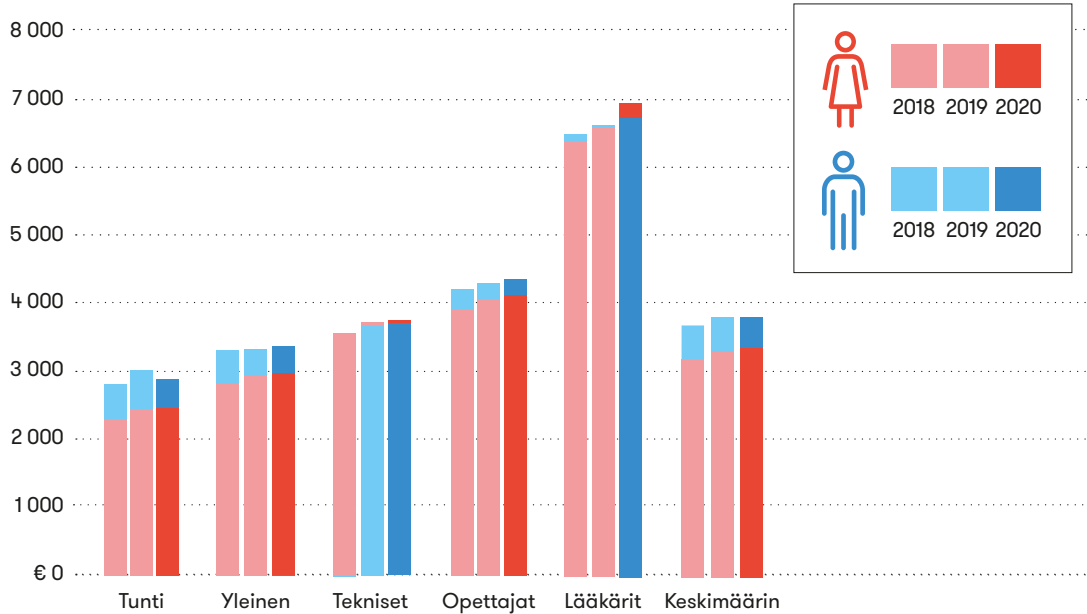
Ammattinimike	Miehiä	Naisia	Yht.	Miehiä %	Naisia %
Palomies	224	1	225	99,6	0,4
Liikuntapaikanhoitaja	49	1	50	98	2
Paloesimies	41	0	41	100	0
Kunnossapitotyöntekijä	18	1	19	94,7	5,3

Naisvaltaiset alat

Ammattinimike	Naisia	Miehiä	Yht.	Naisia %	Miehiä %
Lastenhoitaja	1 102	40	1142	96,5	3,5
Lastentarhanopettaja	895	32	927	96,5	3,5
Lähihoitaja	578	46	633	92,7	7,3
Sairaanhoidaja	376	27	403	93,3	6,7

PALKKAUS

Keskiansio

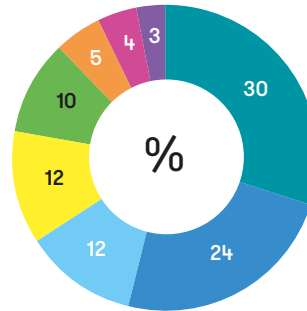
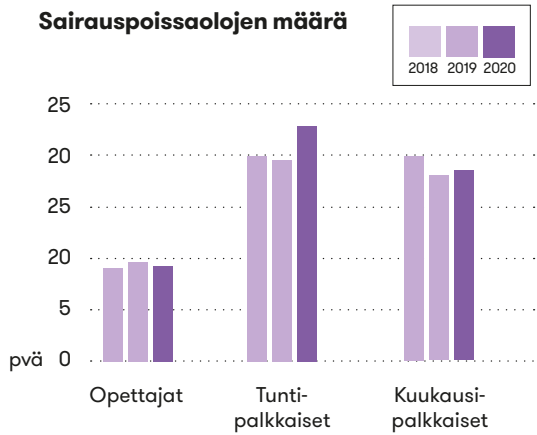


Henkilökohtaiset lisät sopimusaloitain

Sopimusalaja	Esimiehet						Työntekijät					
	SAAJIA YHTEENSÄ KPL	SAAJIEN %-OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ		KESKIMÄÄRÄ % TEHTÄVÄKOHTAISESTA PALKASTA			SAAJIA YHTEENSÄ KPL	SAAJIEN %-OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ		KESKIMÄÄRÄ % TEHTÄVÄKOHTAISESTA PALKASTA		
Yleinen	213	35 %	49 %	6 %	6 %	6 %	1353	23 %	25 %	5 %	5 %	5 %
Opettajat	43	59 %	60 %	5 %	7 %	5 %	561	38 %	26 %	4 %	5 %	4 %
Tekninen	74	58 %	56 %	6 %	6 %	5 %	337	54 %	45 %	5 %	5 %	6 %
Tunti	0	0 %	0 %	0 %	-	-	105	93 %	93 %	6 %	6 %	4 %
Lääkärit	16	100 %	67 %	8 %	11 %	7 %	132	54 %	58 %	6 %	5 %	6 %

POISSAOLOT

Sairauspoissaolojen määrä

Sairauspoissaolot
diagnosiryhmittäin

- Mielenterveyssyyt
- Tuki- ja liikuntaelinsairaudet, tules
- Muut syyt
- Hengityselinsairaudet
- Vammat
- Kasvaimet
- Neurologiset sairaudet
- Verenkiertoelinten sairaudet

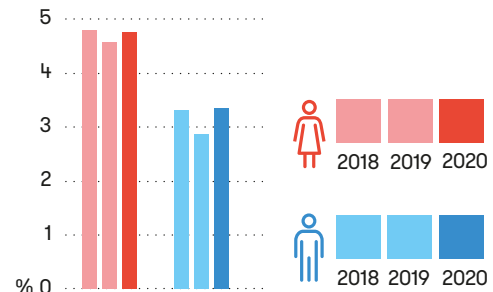
Henkilökohtaisten lisien jakauma

	Henkilökohtaisen lisän saajat %:na		Yht.	Keskiarvo euroina		Yht.
Yleinen	25	26	1566	141	138	139
Opettajat	38	27	604	151	132	138
Tekninen	55	46	411	147	167	151
Tunti*	93	93	105	139	91	132
Lääkärit	58	59	148	254	243	245

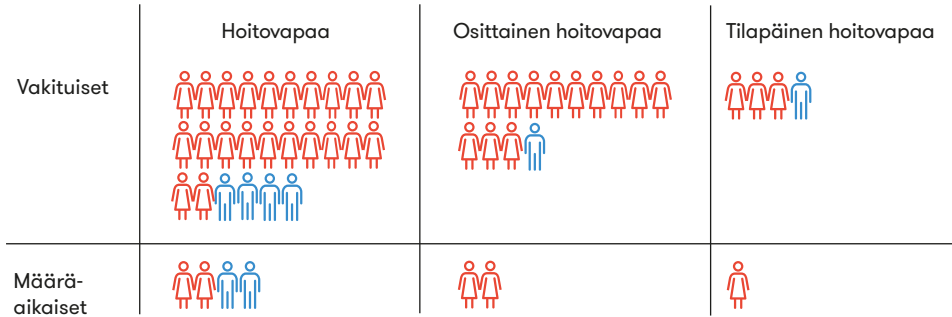


* kerrottu 166:lla vertailun helpottamiseksi
Kaikkien keskiarvo 146 euroa, miesten keskiarvo 149 euroa ja naisten keskiarvo 144 euroa.
Vuoden 2020 henkilökohtaisten lisien kustannusvaikutus oli 6,1 miljoonaa.

Sairauspoissaolot sukupuolittain



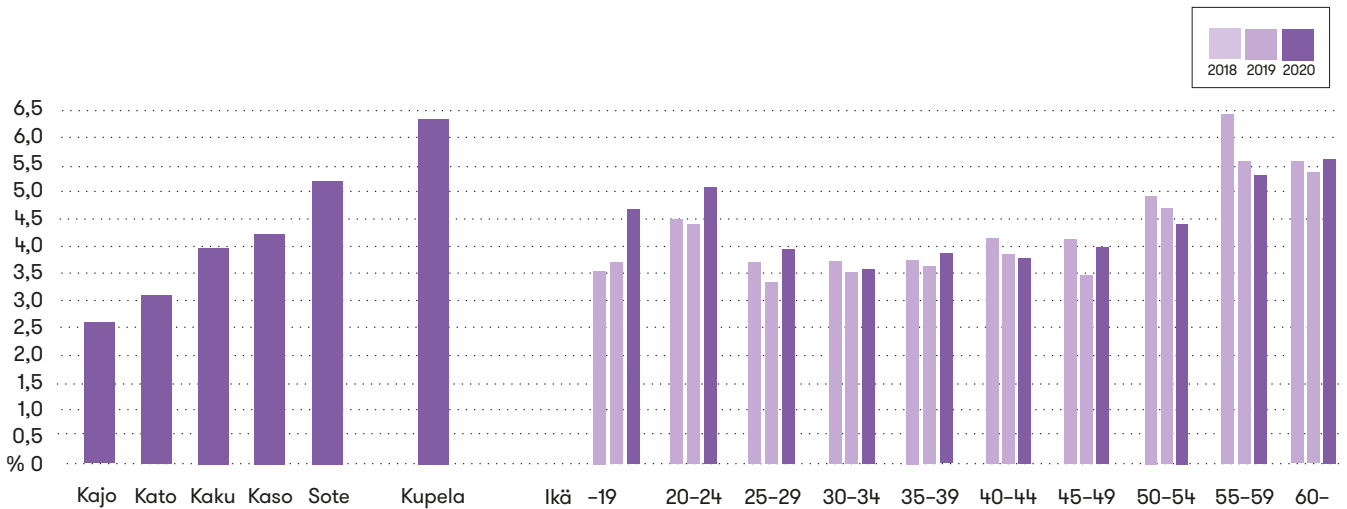
**Hoitovapaata pitäneiden osuus
1 000 vakituista ja määräaikaista työntekijää kohti**



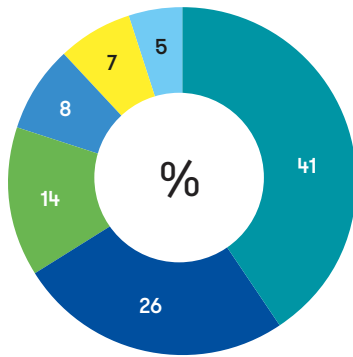
Hoitovapaan keskipituus naisilla 4,5 kk ja miehillä 3,9 kk.

Sairauspoissaolot toimialoittain

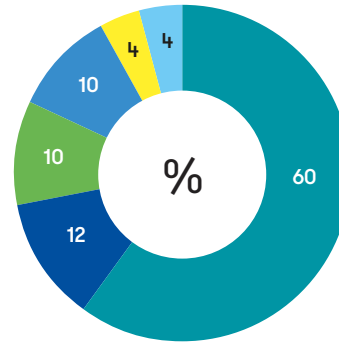
Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



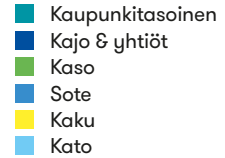
KEHITTÄMINEN



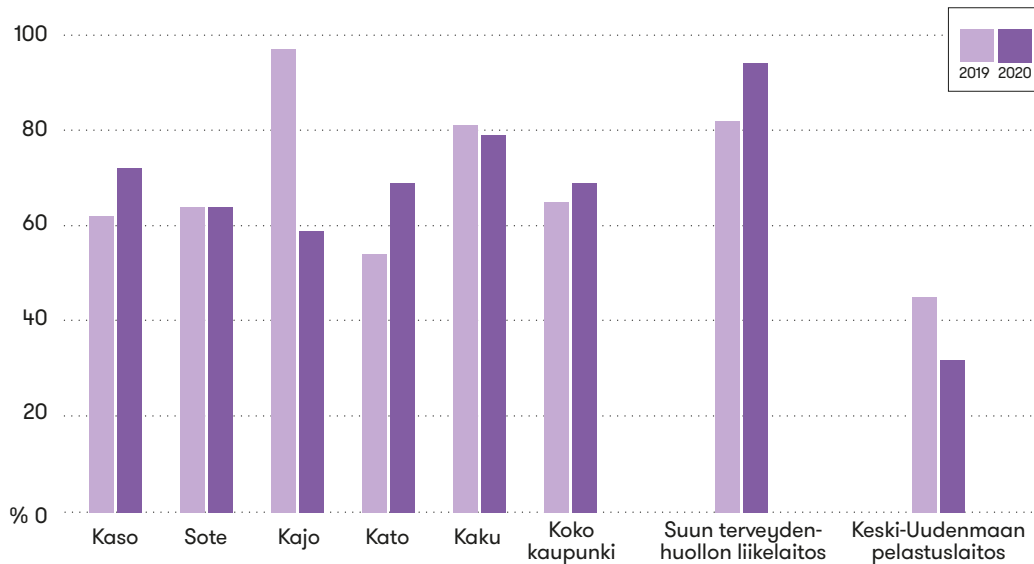
HR-asiantuntijoiden asiakastyö



Keskitettyjen kehittämisrahojen jakautuminen



Käydyt tulos- ja kehityskeskustelut toimialoittain



Luvuissa on verrattu vakinaisten ja määräaikaisten sijaisten kanssa käytyjen keskustelujen määrää vakinaisten työntekijöiden henkilökulumäärään. Tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui 69 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2019 vastaava luku oli 65 prosenttia. Vuoden 2019 luvut on laskettu uudelleen vuoden 2020 organisaation mukaisesti.

TUNNUSLUKUJA VANTAASTA

VANTAAN TUNNUSLUVUT	2016	2017	2018	2019	2020
PALVELUSSUHTEIDEN LUKUMÄÄRÄ	10 586	10 619	10 829	10 829	11 361
VAKINAISIA %	82,2	82,5	80,7	80,7	80,4
NAISTEN OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ %	80,2	80,1	80,5	80,5	80,2
NAISTEN OSUUS JOHTOTEHTÄVISSÄ %	47,6	50,0	55,0	55,0	55,2
KESKI-ikä, KOKO HENKILÖSTÖ	44,7	44,7	44,7	44,7	44,5
KESKI-ikä, VAKITUINEN HENKILÖSTÖ	46,0	46,0	46,0	46,0	45,9
KESKIMÄÄRÄINEN PALVELUSAIKA, VUOTTA (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	12,3	12,2	12,1	12,1	11,5
LÄHTÖVAIHTUVUUS % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	6,2	6,8	8,2	8,2	7,2
JOSTA ELÄKKEELLE SIIRTYNEET %	2,3	2,2	1,9	1,9	1,7
ELÄKEIKÄ (VUOSINA)	63,5	63,2	62,9	62,9	63,9
VANHUUSELÄKKEIDEN OSUUS %	90,6	87,0	84,4	84,4	88,0
KOULUTUSTASO- MITTAIN	5,9	6,0	6,0	6,0	6,0
KORKEAKOULU- TASO %	54,7	55,9	56,0	56,0	57,6
JOSTA YLEMMÄN KORKEAKOULU- TUTKINNON SUORITTANEITA %	59,1	59,3	59,5	59,5	59,7
MAAHANMUUTTAJIA % (VIRALLISESTA HENKILÖSTÖ- MÄÄRÄSTÄ)	4,4	4,7	5,2	5,2	6,5
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT %	4,6	4,5	4,7	4,7	4,4
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT (PÄIVÄÄ/HENKILÖTYÖVUOSI)	16,6	16,5	17,2	17,2	16,2
PALKKASUMMAN KASVU %	2,2	-0,8	2,8	2,8	3,8

TYTÄRYHTIÖIDEN TUNNUSLUVUT	VAV		VANTAAN ENERGIA		MERCURIA		VANTTI		KAUNIALAN SAIRAALA	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
PALVELUSSUHTEIDEN LUKUMÄÄRÄ, KESKIMÄÄRIN	54	53	274	237	55	52	974	1009	295	312
VAKINAISIA %	98,1	97,2	91,3	96,7	86,9	90,0	95,5	93,2	84,0	82,0
NAISTEN OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ %	56,4	57,7	25,8	15,0	65,6	65,0	69,2	71,5	83,7	84,0
NAISTEN OSUUS JOHTOTEHTÄVISSÄ %	42,9	60,0	28,6	37,5	62,5	62,5	78,7	77,6	60,0	75,0
KESKI-IKÄ, KOKO HENKILÖSTÖ	48,1	49,1	44,6	45,4	48,3	46,5	47,5	47,2	44,8	44,9
KESKI-IKÄ, VAKITUINEN HENKILÖSTÖ	49,0	49,3	45,6	45,8	49,8	47,8	47,7	47,7	46,2	46,7
KESKIMÄÄRÄINEN PALVELUSAIKA, VUOTTA (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	8,1	8,1	13,8	13,4	11,7	9,8	8,2	8,5	9,7	9,4
LÄHTÖVAHTUVUUS % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	11,3	13,2	7,3	11,1	15,1	7,4	22,7	14,5	13,2	9,2
JOSTA ELÄKKEELLE SIIRTYNEET %	7,5	5,7	13,3	30,4	12,5	-	2,8	2,1	1,3	1,2
ELÄKEIKÄ (VUOSINA)	63,7	66,0	63,0	62,0	64,0	-	63,4	63,7	64,3	65,1
VANHUUSELÄKKEIDEN OSUUS %	100,0	100,0	100,0	71,4	100,0	-	84	75	86,0	100,0
KOULUTUSTASO- MITTAIN	5,1	4,8	-	-	7,5	7,4	1,0	1,7	-	-
KORKEAKOULU- TASO %	41,4	45,1	-	-	82,0	81,7	1,0	1,5	-	-
JOSTA YLEMMÄN KORKEAKOULUTUTKINNON SUORITTANEITA %	13,9	17,4	-	-	74,0	69,4	0,4	0,4	-	-
MAAHANMUUTTAJIA % (VIRALLISESTA HENKILÖSTÖMÄÄRÄSTÄ)	-	-	-	-	-	-	39,5	39,6	-	-
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	2,8	1,5	2,5	2,0	1,9	0,8	6,0	5,9	7,3	6,4
TERVEYS- PERUSTEISET POISSAOLOT (PÄIVÄÄ/HENKILÖTYÖ- VUOSI)	10,4	5,4	9,0	7,4	5,0	2,0	16,5	20,4	21	17,0
PALKKASUMMAN KASVU %	9,8	-0,5	-0,2	-6,6	-0,9	-0,5	4,6	0,4	5,2	0,5

Vantaan kaupunki
Henkilöstö- ja konsernipalvelut

Työnantajapalvelut ja kehittämisspalvelut
Kielotie 14, 01300 Vantaa

Toimialojen HR-palvelut
Kultarikontie 1, 01300 Vantaa
Kielotie 14, 01300 Vantaa

Galleria K:n koulutustila
Asematie 7, 01300 Vantaa

