

HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA 2024



Henkilöstöpalvelut



Sisällys

1.	Johdanto.....	2
2.	Vantaan ja Keravan hyväntekijät.....	3
2.1	Henkilöstöä arvostaen.....	3
2.2	Hyvinvointialue työnantajana.....	4
2.3	Johtamisen kehittäminen.....	6
3	Suunnitelma henkilöstörakenteeksi 2024 - 2026.....	6
4	Henkilöstö toimialoittain.....	7
4.3	Henkilöstön saatavuus.....	8
4.4	Henkilöstön käytön periaatteet.....	9
4.5	Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työpaikka.....	10
4.6	Työkykyisenä läpi koko työuran.....	12
5	Osaamisen kehittäminen.....	13
6	Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen koulutussuunnitelma.....	15
6.3	Osaamisen kehittämisen tarpeet.....	16
7	Erialaisten työurien tukeminen.....	19



1. Johdanto

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tukee Vantaan ja Keravan toimialojen palvelutuotannon tavoitteiden toteuttamista. Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu on osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä johtamista.

Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varaudutaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen toimintaympäristön, henkilöstötyöpanoksen, henkilöstömäärän ja -rakenteen muutoksiin. Henkilöstötyöpanoksen ja resurssien oikealla kohdentamisella ja sen johtamisella varmistetaan oman henkilöstön oikea-aikaiset ja tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit palvelujen tuottamiseksi. Henkilöstömäärä kasvaa 54,5 henkilöllä vuonna 2024.

Oppimisen ja uudistumisen osalta tunnistetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet ja palvelutarpeiden mukaista ammattitaitoa. Kehittämistarpeiden pohjalta laaditaan vuosittainen koulutusohjelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön koulutustarpeet on koottu kehityskeskustelujen yhteydessä - yksilötasolta palvelualueittain ja toimialoittain. Koulutustarpeiden pohjalta toimialat ovat tunnistaneet ja priorisoineet tärkeimmät henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen tarpeet vuodelle 2024. Toimialoilta on koottu osaamisen kehittämisen kumppaniverkosto, jonka kanssa yhteistyössä on edelleen tarkennettu ja yhteensovitettu hyvinvointialuetasoista koulutussuunnitelmaa sekä työstetty sitä koulutusohjelmaksi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) edellyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista yhteistoimintamenettelyssä. Yhteistoimintalain lisäksi henkilöstön kouluttamisesta säädetään ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevassa laissa (1136/2013) ja koulutuksen korvaaminen laissa (1140/2013).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutumista seurataan henkilöstömäärän kehityksen osalta osavuositarkastuksien yhteydessä. Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan koulutuspäivien ja toteutettujen osaamisen kehittämisen teemojen kautta vuosittain sekä suunnitelman päivittämisen yhteydessä että vuosittain laadittavassa henkilöstöraportissa.



2. Vantaan ja Keravan hyväntekijät

2.1 Henkilöstöä arvostaen

Strateginen henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen ovat olennainen osa strategisten tavoitteidemme toteutumista. Näin ollen hyvinvointialueen strategia ohjaa myös vahvasti henkilöstö- ja koulutussuunnitteluamme.

Strategiassamme henkilöstön saatavuuden on tunnistettu olevan kriittinen menestystekijä hyvinvointialueen onnistumisen näkökulmasta ja henkilöstön arvostaminen onkin nostettu yhdeksi strategiseksi näkökulmaksi.

Henkilöstä arvostaen:

- ❖ Oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme motivoi ja palkitsee suoriutumisesta ja kehittämisestä
- ❖ Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamistaan ja työtään
- ❖ Henkilöstömme voi hyvin
- ❖ Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin
- ❖ Arvostavalla ja osallistavalla ja ratkaisuja tukevalla johtamisella mahdollistamme onnistumisen ja kehittymisen



Kuva 1. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategia



2.2 Hyvinvointialue työnantajana

Työnantajalupaus

Autamme, hoidamme ja pelastamme.
Löydämme parhaat toimintatavat yhdessä rohkeasti kokeillen.
Kehitymme työssämme ja etsimme myös uusia mahdollisuuksia urallemme.
Olemme kaikki hyvantekijöitä.



Kuva 2. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen työnantajalupaus.

Tavoittelemamme toimintakulttuuri kiteytettynä:

- ❖ Ihmisiin luotetaan ja asiantuntijoille annetaan vastuuta
- ❖ Toimimme tavoitteellisesti ja tavoitteet tunnetaan
- ❖ Toimimme kaikki yhteiseen suuntaan toimialojen yli
- ❖ Vastuunjako on selkeää
- ❖ Vuorovaikutus on avointa ja arvostavaa
- ❖ Rohkeuteen ja kokeilukulttuuriin kannustetaan

Työnantajaperiaatteidemme päämääränä on varmistaa kaikilla johtamistasoilla yhdenmukaista toimintaa ja erilaistaa VAKEa työnantajana sekä tukea työnantajakuva.



Toimintakulttuuri ja tapamme toimia

- Olemme päättäväisesti matkalla kohti toimintakulttuuriamme. Arvioimme sitä säännöllisesti Pulssi-kyselyn avulla. Esihenkilötyötä arvioimme myös toimintakulttuurin toteutumisen näkökulmasta.
- Haluamme vähentää hierarkkisuutta
- Teemme töitä asiakkaan parhaaksi, yhdessä kokeillen ja verkostomaisesti. Korostamme yhteistyötä ja tiedon jakamista, jotta kaikki voivat menestyä.
- Viljelemme koko VAKEssa avoimuutta – tieto kuuluu kaikille.
- Hyödynnämme yhteistoiminnallisuutta voimavarana sekä työyhteisöissä että työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistyössä. Lähiesihenkilöt toimivat työnantajan edustajina ja ovat keskeinen osa yhteistoimintaa työpaikoilla.
- Jokainen luo omalla toiminnallaan positiivista työilmapiiriä.

Johtaminen

- Asetamme tavoitteita työyhteisöille ja työntekijöille. Tuemme tavoitteiden saavuttamista valmentavalla johtamisella ja lisäämällä päätäntävaltaa.
- Korostamme lähijohtajien roolia ihmisten ja työn johtamisessa. Samalla vähennämme konsernin ohjausta.
- Huomioimme yksilölliset elämäntilanteet johtamisessa ja työyhteisön käytännöissä. Voimme harkita yksilöllisiä ratkaisuja silloin, kun ne yhteisön ja palvelutuotannon näkökulmasta ovat mahdollisia.

Henkilöstön saatavuus ja rekrytointi

- Arvostamme jokaisen työuraa. Mahdollistamme työntekijöillemme erilaisia urapolkuja.
- Etsimme aktiivisesti ammattitaitoista ja osaavaa työvoimaa. Tuemme henkilöstön osaamisen kehittämistä työyhteisön tarpeisiin, olemme aktiivisia henkilöstön hankkimisesta kouluttamisen kautta.
- Arvostamme henkilöstön monimuotoisuutta ja uskomme sen tukevan palveluiden tuottamista monimuotoiselle asiakaskunnallemme.



2.3 Johtamisen kehittäminen

Keskeiseksi tekijäksi henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden varmistamisessa on nähty panostaminen lähiesihenkilötyön kehittämiseen erityisesti valmentavan johtamisen osaamista painottaen.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue yhdisti useiden työnantajien toiminnan yhdeksi, ja samalla aloimme rakentamaan yhdessä omaa toimintakulttuuriamme. Emme halunneet ajautua vain "johonkin" kulttuuriin, vaan miettiä huolella, millaista kulttuuria nykypäivän ja tulevaisuuden menestyminen hyvinvointialueelta edellyttää. Toimintakulttuuria luodaan johtamisella, ja sen avulla toteutamme haluttuja arvoja, joten jokainen johtamisteko heijastaa toimintakulttuuria. Olemme luoneet yhteistä näkemystä johtamisestamme määrittelemällä johtamislupauksemme, jotka luovat edellytykset arvojen ja toimintakulttuurin toteutumiselle.

2024 johtamisvalmennusten tavoitteena on vahvistaa johtamistehtävissä olevien kyvykkyyttä johtaa valmentavalla otteella VAKE arvojen, toimintakulttuurin sekä johtamislupausten mukaisesti. Tavoitteena on hahmottaa omat vahvuudet ja kehittymiskohteet lähijohtajana sekä saada oivalluksia ja työkaluja omaan johtamiseen.

2 Suunnitelma henkilöstörakenteeksi 2024 - 2026

Hyvinvointialueella tehdään Uudistusohjelma vuosille 2024–2030. Uudistusohjelmalla 2024–2030 haetaan palvelutuotannon toimenpiteitä, joilla hyvinvointialue ja toimialat pyrkivät varmistamaan rahoituksen riittävyyden kattamaan asukkaiden palvelutarpeet talousarviovuonna 2024, taloussuunnitelmavuosina 2025–2026 sekä pidemmällä aikavälillä kohti vuotta 2030. Uudistusohjelman päälinjaukset tulevat päätöksentekoon talousarvion 2024 yhteydessä. Kevään 2024 aikana laaditaan tarkempi toimialatasoinen toimenpidesuunnitelma palvelutuotannon uudistumistarpeista.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen uudistusohjelman keskeiset henkilöstön ja johtamisen päälinjaukset ovat henkilöstörakenteen optimointi vastaamaan palvelutarpeita, työhyvinvoinnin lisääminen pitovoiman parantamiseksi, omien vakanssien täyttöasteen parantaminen ja vuokratyövoiman minimointi. Hyvinvointialueella ei käydä muutosneuvotteluja, sillä tarvitsemme jokaisen työntekijän.

Hyvinvointialueella laaditaan suunnitelma hyvinvointialueen henkilöstörakenteeksi vuoteen 2026. Uudistusohjelman toimenpiteiden henkilöstövaikutukset arvioidaan ja



tunnistetaan nykyisen henkilöstörakenteen mahdolliset muutostarpeet, lisäkoulutustarpeet ja rekrytointitarpeet. Suunnitelma hyvinvointialueen henkilöstörakenteeksi 2026 sisältää toimenpiteet muutosten toteuttamiseksi, osaamisen kehittämiseksi ja henkilöstön hankkimiseksi.

3 Henkilöstö toimialoittain

	Henkilöstö ja koulutussuunnitelma 2023	Lisäykset TAE 2024	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2024
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	663	0	663
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko	15	0	15
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	500	0	500
Konsernipalvelujen toimiala	315 (80*)	1,5	316,5
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala	963	24	987
Terveystieteiden palvelujen toimiala	1331	18	1349
Vanhusten palvelujen toimiala	1196	11	1207
Yhteensä	4983	54,5	5037,5

Kuva 3. Henkilöstö toimialoittain.

Sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa työskentelee 83 % henkilöstöstä ja pelastuspalveluissa 10 % henkilöstöstä. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on 8 %. Kolme suurinta ammattiryhmää ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat ja sosiaaliohjaajat. Henkilöstön keski-ikä on 43,3 vuotta.

Hyvinvointialueen henkilöstöstä 81 % työskentelee vakituisessa palvelussuhteessa. Henkilöstön palvelussuhteista 89 % on kokoaikaisia. Henkilöstöstä 25 % on virkasuhteisia ja 75 % työsopimussuhteisia.



3.3 Henkilöstön saatavuus

Onnistuaksemme palvelutehtävässämme, meidän on oltava houkutteleva ja laadukas työnantaja. Kilpailu henkilöstöstä jatkuu, niin myös toimenpiteemme henkilöstön työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden parantamiseksi. Vaikka onnistumisia rekrytoinnissa on jo tapahtunut, avoimia vakansseja on edelleen liikaa.

Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat olleet jo pidempään huolestuttavalla tasolla. Avoimna on noin 370 tehtävää. Eniten avoimia tehtäviä on sairaanhoitajien ja lähihoitajien ammattiryhmissä. Henkilöstö ikääntyy ja eläköityy noin 80 työntekijän vuosivauhdilla. Lähtövaihtuvuus on ollut aiemminkin suurta ja näyttää sellaisena jatkuvan. Kuluvana vuonna 2023 lähtövaihtuvuutta on nostanut se, että hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa 1.1.2023 määräaikaista henkilöstöä siirtyi luovuttavista organisaatioista hyvinvointialueelle, ja lukuisia määräaikaisia työsuhteita on päättynyt vuoden 2023 aikana. Suhteellisesti suurin lähtövaihtuvuus on lähihoitajissa ja sairaanhoitajissa. Koko hyvinvointialueen tasolla lähtövaihtuvuus on yli 20 %.

Henkilöstön saatavuus- ja pysyvyysaasteiden vuoksi omalla henkilöstöllä on jouduttu teettämään paljon lisä- ja ylityötä. Myös vuokratyövoima on jouduttu ostamaan monilta eri palvelutuottajilta. Henkilöstövuokrausta on keskitetty hyvinvointialueen in-house-yhtiö Seureen, josta hankittuna työvoiman vuokrauskustannukset ovat selvästi yksityisiä toimijoita edullisempia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin saada avoimet vakanssit täytetyiksi. Tätä tavoitetta tukien on otettu käyttöön sitoutumislisä, jolla lähi- ja sairaanhoitajia on houkuteltu sekä pysymään työssä että rekrytoitumaan hyvinvointialueen työntekijöiksi. **Myös palkkaharmonisaation aikaistamisella ja muilla palkkaus- ja palkitsemistoimenpiteillä tuetaan henkilöstön pysyvyyttä ja saatavuutta.**

Talousarvio- ja taloussuunnitelmakaudella 2024–2026 strateginen painopiste on edelleen henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden turvaamisessa. Keinoina siihen ovat toimenpiteet, joilla hyvinvointialueen henkilöstön henkilöstökokemus saadaan merkittävästi aiempaa paremmaksi, henkilöstösuunnittelua tehdään pitkäjänteisesti ja henkilöstörakennetta kehitetään palvelutarpeen mukaan joustavasti.



3.4 Henkilöstön käytön periaatteet

Hyvinvointialueella on virkoja ja työsuhteita

Hyvinvointialueen palveluksessa oleva henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa hyvinvointialueeseen. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa ja tällaista tehtävää varten perustetaan virka. Muita tehtäviä hoidetaan työsopimussuhteessa.

Palvelussuhteet ovat voimassa toistaiseksi tai määräajan

Työ- tai virkasuhde voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Määräaikaisia palvelussuhteita voidaan tehdä vain lainmukaisesta perustellusta syystä tai työntekijän/viranhaltijan omasta pyynnöstä. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään, kun työvoiman tarve tehtävään on tiedossa vain määräajaksi. Käytännössä tavallinen hyväksyttävä syy määräaikaisuudelle on esimerkiksi sijaisuus.

Joustavat työaikajärjestelyt ja osa-aikatyö

Hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on muun muassa erilaisin työaikajärjestelyin mahdollistaa työn joustot ja yksilölliset, työ- ja perhe-elämää/vapaa-aikaa tukevat ratkaisut. Joustavilla työaikajärjestelyillä tuemme myös osaavan henkilöstön saatavuutta. Erilaisia työaikajoustoja ovat esimerkiksi liukuva työaika, etätyö ja yhteisöllinen työvuorosunnittelu. Hyvinvointialueella on käytössä liukuva työaika ja joustava etätyökäytäntö. Lisäksi hyvinvointialue tukee työyhteisöjä yhteisöllisen työvuorosunnittelun käyttämisessä ja mahdollistamisessa luovuttavien organisaatioiden hyviä käytäntöjä ja kokemuksia hyödyntäen.

Työvuorosunnittelun piirissä olevissa tehtävissä joustoa tuo mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin esimerkiksi yhteisöllisen työvuorosunnittelukäytännön tai työvuorotoiveiden avulla. Osa-aikatyötä voidaan käyttää silloin, kun se on työn järjestämiseksi perusteltua. Työntekijän/viranhaltijan oma toive osa-aikaisesta työsuhteesta pyritään toteuttamaan, mikäli se on mahdollista työn toteuttamisen kannalta.



Työntekijän hakiessa osittaista hoitovapaata, tulee sen antamisesta sopia, jollei vapaan antaminen aiheuta merkittävää haittaa työntekemiselle. Jos työntekijä haluaa muista sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdä työtä säännöllistä työaikaan lyhyemmän ajan, työnantaja pyrkii järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Työntekijä voi lyhentää säännöllistä työaikaansa siirtyäkseen osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle taikka tehdäkseen osittaisen sairauspoissaolon aikana osa-aikatyötä. Vastaavasti työnantajan on järjestettävä työt osa-aikatyön mahdollistavalla tavalla silloin, kun 55 vuotta täyttänyt, työnantajan palveluksessa vähintään kolme vuotta ollut työntekijä haluaa lyhentää säännöllistä työaikaansa. Työajan lyhentäminen toteutetaan työnantajan ja työntekijän sopimalla tavalla ottaen huomioon työntekijän tarpeet sekä työnantajan tuotanto- ja palvelutoiminta.

Etätyö- ja hybridityö

Hyvinvointialueella on luonteeltaan erilaisia työtehtäviä, joissa on mahdollista tehdä etä- ja hybridityötä. Etä- ja hybridityö mahdollistaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Monipaikkaisessa työssä korostuvat etätyön johtaminen ja työntekijän itsensä johtamisen taidot. Palvelujen toiminnan luonne ja tehtävät ratkaisevat etä- ja hybridityön tekemisen mahdollisuudet. Etätyöskentelyn ehdot voivat olla samanlaiset koko työpaikalla tai perustellusti poiketa tehtävittäin. Etä- ja hybridityötä ohjaa hyvinvointialueen yleiset ohjeet ja palvelualueiden suunnitelmat etä- ja hybridityön tekemisestä.

3.5 Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työpaikka

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue tekee työtä asukkaiden hyvinvoinnin eteen ja tuottaa heille tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti palveluita. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstön osalta. Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistetään laajasti työnantajapolitiikassa ja toimintakulttuurissa. Hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö liittyy palvelussuhteen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjinnän ennaltaehkäiseminen näkyvät muun muassa rekrytoinnissa, palkkauksessa ja palkitsemisessa sekä työskentelyolosuhteissa.



Yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa arvioimaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja kehittämään työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on sitoutunut kaikessa toiminnassa edistämään tasa-arvoa ja estämään syrjivää kohtelua kuin myös edistämään yhdenvertaista kohtelua.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on Suomen monikulttuurisin hyvinvointialue. Monikulttuurisuus huomioidaan niin asukkaiden palvelemisessa kuin kielivähemmistöön kuuluvien työntekijöiden mahdollisuudesta tehdä töitä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

Vuoden 2023 aikana yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistettiin kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilöstöä ja lähijohtajia syrjätilanteiden käsittelyyn ja ehkäisemiseen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulma on huomioitu henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja ohjeita valmisteltaessa sekä palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiä kehitettäessä. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella palkkaus perustuu yhdenvertaisiin ja tasa-arvoisiin arviointimenetelmiin. Tehtävästä maksettava tehtäväkohtainen palkka on kaikille sama ja perustuu tehtävän vaativuuteen. Työkokemuksellisistä päätetään keskitetysti ja ne määräytyvät kaikille samojen periaatteiden mukaan. Henkilökohtaisen lisän osalta otetaan koko hyvinvointialueella käyttöön uudet, yhteismitalliset arviointiperusteet ja -ohjeet, joita sovelletaan koko henkilöstöön. Loppuvuodesta hyvinvointialueella otettiin käyttöön sukupuolineutraali termi lähijohtaja.

Vuonna 2024 jatkamme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä mm. palkkatasa-arvon edistämiseksi ja anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoa, nimikkeiden yhtenäistämiseksi huomioidaan sukupuolineutraalius ja syrjinnässä tavoitellaan nollatoleranssia. Vuoden 2024 aikana tehdään katsaus tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteeseen ja niiden pohjalta nostetaan toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.



3.6 Työkykyisenä läpi koko työuran

Työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveys, elämäntilanne, motivaatio, asenne, osaaminen ja johtaminen.

Pidämme yllä työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta kannustamalla henkilöstöä erilaisin keinoin edistämään terveyttä ja hyvinvointiaan omaehtoisesti. Työnantaja on vastuussa työstä ja terveellisestä työpaikasta, mutta työntekijän oma vastuu omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista on merkittävä.

Työkykyjohtaminen on työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tunnistamista ja niihin reagoimista johtamisen keinoin työuran eri vaiheissa yhdessä työntekijän kanssa. Työkyvyn johtaminen aloitetaan jo rekrytoitaessa työntekijää varmistaen, että työ soveltuu osaamisvaatimuksiltaan ja muilta ominaisuuksiltaan rekrytoitavalle henkilölle. Tärkeää on myös varmistaa, että rekrytoivalla henkilöllä on realistinen käsitys työn vaatimuksista, sekä työhön liittyvistä kuormitustekijöistä.

Työkyky vaihtelee eri elämäntilanteissa ja työuran eri vaiheissa sekä yksilöstä itsestään että työstä johtuvista tekijöistä. Työkykyisyyttä voidaan tukea mm. työaikajärjestelyillä, työtehtäviä muokkaamalla, osaamisen vahvistamisella ja oppimista tukemalla. Hyvinvointialue tukee työn tekemistä työjärjestelyin, urasuunnittelulla, ammatillisella kuntoutuksella ja järjestämällä lisäkoulutusta. Näiden avulla pyritään löytämään työntekijälle sopiva työ, jossa työntekijän toimintakykyprofiili sekä työn asettamat vaatimukset ja luomat mahdollisuudet kohtaavat parhaiten.

Työkyky säilyy, kun työ ja sen muutokset ovat linjassa työntekijän ammatillisen kehityksen ja voimavarojen kanssa läpi koko työuran ajan. Parhaiten tässä onnistutaan silloin, kun kyetään mahdollisimman varhain ja yhdessä työntekijän kanssa tunnistamaan työkykyä uhkaavat asiat. Avoimuus ja asioiden rohkea puheeksi ottaminen tukevat työkykyä ja mahdollistavat parhaiden ratkaisujen löytämisen riittävän ajoissa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa jokaisen toimijan, myös työntekijän oma aktiivinen rooli oman työhyvinvoinnin edistäjänä ja mahdollistajana.

Sairauspoissaoloissa suurin aiheuttaja on mielen hyvinvointiin liittyvät syyt. Työterveyshuoltoyhteistyössä tehdään toimenpiteitä henkilöstön mielenterveyttä tukemaan ja myös johtamisosaamista kasvatetaan henkisen hyvinvoinnin johtamiseen tavoitteena mielenterveysperusteisten poissaolojen suhteellisen osuuden pienentäminen.



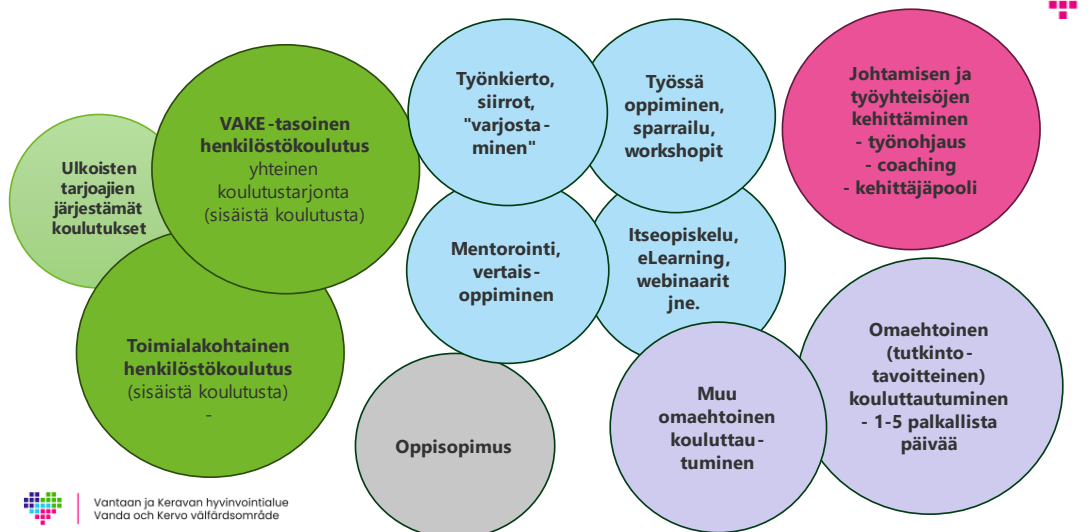
Työttömyysuhan kohdatessa työntekijää, työnantaja luo edellytyksiä työllistymiselle järjestämällä valmennusta ja lisäkoulutusta työllistymisen edistymiseksi.

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen periaatteet:

- ❖ Kaiken osaamisen kehittämisen tavoitteena on ajattelu- ja/tai toimintatapojen muutos. Kiinnitämme erityistä huomiota kustannusvaikuttavuuteen; osaamisen kehittämisen tavoitteenamme on tähdätä mahdollisimman pitkän elinkaaren omaaviin ja laajasti henkilöstöä tavoittaviin oppimiskäytäntöihin.
- ❖ Etsimme mahdollisimman vaikuttavia ratkaisuja ja monipuolistamme tapoja saada koulutusta tai hankkia osaamista. Suosimme ajasta ja paikasta riippumattomia osaamisen kehittämisen ratkaisuja, itseopiskelun ja työhön kytkeytyvän oppimisen tukemista sekä mahdollistamme ammattilaisten urapolkuja.
- ❖ Parannamme oppimiskäytäntöjen vaikuttavuutta myös menetelmällisin keinoin. Painotamme aktiivista oppijan roolia, jota tukevat oman osaamisen arviointi, motivoiva ja valmentava ote sekä opitun soveltamisen tukeminen.

Osaamisen kehittämisen keinoja



Kuva 4. Osaamisen kehittäminen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.



Perehdytys

Onnistuneella perehdytyksellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Onnistunut perehdytys tukee myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdytyksen hoitaminen hyvin viestii koko henkilöstölle meidän tavastamme arvostaa kaikkia työntekijöitämme.

Perehdyttäminen on uuden tai pitkiltä vapailta palaavan työntekijän opastamista työhön, työyhteisöön ja työympäristöön. Perehdytys on kokonaisvaltainen prosessi, johon hyvinvointialueella rakennetaan toimintamalleja.

Ulkoinen ja sisäinen koulutus

Osaamisen kehittämisessä kouluttautumisen keinoin hyödynnettävissä ovat hyvinvointialueen oma sisäinen koulutustarjonta sekä ulkoinen koulutustarjonta. Sisäistä koulutusta ovat sekä hyvinvointialueen kaikille yhteinen henkilöstökoulutus (yhteinen koulutustarjonta) että toimialojen omat koulutukset (toimialakohtainen koulutustarjonta). Lisäksi tarvittaessa hyödynnettävissä ovat ulkoisten koulutustarjoajien järjestämät koulutukset (ulkoista koulutusta).

Ammatillinen täydennyskoulutus

Tuemme henkilöstöä täydennyskouluttautumaan, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin tai suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin.

Täydennyskoulutus liittyy kiinteästi henkilön nykyisiin tehtäviin ja niiden kehittämiseen. Täydennyskoulutuksen tarpeellisuudesta ja koulutukseen osallistumisesta keskustellaan henkilökohtaisesti tulos- ja kehityskeskustelussa. Täydennyskoulutustarvetta arvioitaessa määrävänä ovat organisaation tavoitteet ja osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Esihenkilö arvioi koulutuksen hyödyllisyyttä työyhteisön ja tehtävien kannalta sekä viranhaltijan/työntekijän osaamisen ja kehityksen näkökulmasta.

Työnantajalla on eräiden ammattiryhmien täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite. Eryityslainsäädännössä on määräyksiä ammattihenkilön omasta velvollisuudesta ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan sekä työnantajan velvollisuudesta luoda edellytykset ammattihenkilöstön osallistumiselle täydennyskoulutukseen.



Oppiminen ja uudistuminen työyhteisössä

Työyhteisössä oppimista voidaan tukea erityisesti mahdollistamalla muilta oppiminen ja osaamisen jakaminen. Keskinäinen sparraaminen, workshopit, varjostaminen ym. keinot edesauttavat tämän tyyppistä työyhteisössä tapahtuvaa oppimista. Työyhteisön uudistumista puolestaan tukevat esim. työnohjaus, coaching sekä muu työyhteisön kehittämistyö.

Omaehtoinen oppiminen ja kouluttautuminen

Kannustamme hyvinvointialueemme työntekijöitä omaehtoiseen kouluttautumiseen. Työnantajana tuemme omaehtoista tutkintotavoitteista koulutusta enintään 5 palkallisella koulutusvapaalla tiettyjen kriteerien täytyessä. Muuta omaehtoista kouluttautumista voimme tukea osallistumisen mahdollistaen, esimerkiksi palkattomana vapaana tai lomapäiviä myöntäen.

5 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelman tavoitteena on luoda suuntaviivat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelmalla pyritään huomioimaan tarvittavien osaamistarpeiden ennakointi ja tarvittavan ammatillisen osaamisen vahvistaminen toimialojen koulutussuunnitelmien mukaisesti. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on turvata hyvinvointialueen strategian ja palvelutuotannon tavoitteiden toteutumista, laatua sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta.

Koulutussuunnitelma koskee koko Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöä. Koulutussuunnitelmatyössä on hyödynnetty kehityskeskustelujen yhteydessä osaamistarvekartoituksen avulla kerättyä tietoa henkilöstön koulutustarpeista. Osaamistarvekartoituksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa henkilöstön koulutustarpeista suhteessa työtehtävissä vaadittuun osaamiseen. Osaamiskartoituksilla kerätyn tiedon pohjalta toimialoille koostettiin raportti henkilöstön koulutustarpeista osaamisalueittain. Koulutustarpeiden raporttiedon pohjalta toimialat tunnistivat, nostivat ja priorisoivat tärkeimmät henkilöstön osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen tarpeet hyvinvointialueen koulutussuunnitelmaan.



Koulutussuunnitelmassa huomioidaan toimialan strategiset painotukset: Toimialan kehittämistyö, palvelutuotannon jatkuvuuden ja sen kehittämisen kannalta tärkeimmät osaamistarpeet sekä toimintaympäristön muutoksesta nousevat osaamistarpeet (ml. uudistusohjelmat).

Toimialoilla on nimetyt osaamisen kehittämisen kumppanit hyvinvointialuetaoiseen koulutussuunnitelma ja -ohjelmatyöhön. Osaamisen kehittämisen toimialakumppanit ovat keskeisessä roolissa myös toimialansa sisäisessä osaamisen kehittämisessä: toimialojen ja palvelualueiden omien osaamisen kehittämisen suunnitelmien ja ratkaisujen edistämässä. Hyvinvointialuetaoinen koulutusohjelman työstämistä osaamisen kehittämisen ratkaisuihin tehdään tiiviissä yhteistyössä henkilöstöpalvelujen ja osaamisen kehittämisen toimialakumppanien kesken.

Koulutusohjelman 2024 suunnittelua tehdään loppuvuodesta 2023 ja koulutusten tuotanto käynnistyy asteittain vuoden 2024 alusta lähtien.

5.3 Osaamisen kehittämisen tarpeet

Koulutussuunnitelmaan on kerätty toimialoilta koulutustarpeet teemoittain ja hyvinvointialuetaoiseen suunnitelmaan on nostettu osaamisen kehittämisen painopisteet vuodelle 2024. Hyvinvointialueen organisaatio on tunnistanut ja yhteensovittanut osaamisen kehittämisen tarpeet toimialoittain seuraavista näkökulmista.

STRATEGISET TAIDOT	Hyvinvoinnin, terveyden ja osallisuuden edistäminen, Muutososaaminen, Tiedolla johtaminen ja Talousosaaminen
TYÖYHTEISÖTAIDOT	Itsensä johtamisen taidot (työn ja työajan hallinta), Vuorovaikuttaminen, rakentavasti toimiminen ja ristiriitatilanteet, Muutoksessa toimiminen
DIGIOSAAMINEN	APOTTI-osaaminen, Tiedon käsittely ja tallentaminen, O365-osaaminen
KIELI- JA VIESTINTÄOSAAMINEN	Ruotsin/ Suomen kieli suullisessa ja kirjallisessa vuorovaikuttamisessa
AMMATILLINEN JA AMMATTIALAN OSAAMINEN	Moniammatillinen yhteistyö ja verkostoissa toimiminen, Tiedon hankinta ja päätöksenteko
ASIAKASTYÖN JA PALVELUPROSESSIN OSAAMINEN	Lainsäädäntö ja toimintaa säätelevät ohjeet, tulkinta ja soveltaminen, Uhka- ja vaaratilanteisiin varautumiseen liittyvä osaaminen, Vuorovaikuttaminen taidot asiakastyössä (asiakkaan ja lähiomaisen kohtaaminen)
KLIINISEN HOITYÖN TAIDOT	Haavahoito, Kirjaamisen taidot, Ammatillisen konsultoinnin taidot, Lääkehoidon toteuttaminen, Opiskelijoiden ohjausosaaminen
LUVAT JA PÄTEVYYDET	Ensiapu, Lääkehoito, Työturvallisuus, Palo- ja pelastusturvallisuus, Hygieniapassi, Laitteet ja potilasturvallisuus, Itsemääräämisoikeus ja rajoittamisturvallisuus
KEHITTÄMISOSAAMINEN	LEAN, Palvelumuotoilu, Palvelujen kehittämisen vaiheet
LÄHIJOHTAMISEN OSAAMINEN	Palvelussuhdeasiat, Valmentava johtaminen, LEAN-johtaminen

Kuva 5. Hyvinvointialuetaoisesti tunnistetut osaamisen kehittämisen teemat vuodelle 2024.



Toimialakohtaisia ammatillisen osaamisen kehittämisen tarpeita

Toimialat ovat toimialansa koulutussuunnitelmissa tunnistaneeet ja kirjanneet – yhteisten osaamisteemojen lisäksi – erityisesti ammatillisia, oman toimialansa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa näitä osaamisen kehittämisen tarpeita ovat mm. sosiaalihuollon ammatilliset koulutustarpeet sekä vuorovaikutusosaaminen, kustannustietoisuus ja talousymmärrys, trauma- ja kriisiosaaminen, neurokirjo-osaaminen (mm. autismi ja ADHD), englannin kieliosaaminen ja CaseM.

Aikuissosiaalityössä ja vammaispalvelussa osaamisen kehittämisen tarpeita ovat mm. palveluille yhteiset ammatilliset koulutustarpeet, kuten esim. toipumisorientaatio menetelmänä, traumainformoitu työote, motivoiva haastattelu /puhejudo, esihenkilöiden kriisiosaaminen sekä debriefing/defusing. Vammaispalveluissa ammatillisia koulutustarpeita ovat mm. mielenterveysosaaminen sekä aikuissosiaalityön palveluissa traumainformoitu työskentelyote, toipumisorientaatio, monikulttuuristen asiakkaiden ohjaaminen ja rajapedagogia.

Vanhusten palvelussa osaamisen kehittämisen tarpeita on mm. kirjallisen ja suullisen viestinnän taidot sekä viestintävälineiden käyttö, työtehtäviin liittyvä ammatillinen osaaminen sekä palvelukuvaukset, sisällöt ja myöntämisen perusteet. Hoiva-asumisen palveluissa korostuvat ammatillisena koulutustarpeena haavanhoito ja RAI. Kotona-asumisen palveluissa puolestaan korostuvat eettinen työn kuormittavuus, teknologisten ratkaisujen käyttöönotto, asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen sekä kinestetiikka / apuvälineet ja siirtotekniikka.

Terveysthuollon palveluissa osaamisen kehittämisen tarpeita ovat mm. sairaalapalveluiden ammatilliset koulutustarpeet, kuten geriatrisen potilaan hoito-osaaminen, palliatiivinen ja saattohoito-osaaminen, ortopedinen osaaminen sekä akuuttihoito. Perhe- ja mielenterveyspalveluissa puolestaan korostuvat päihdekuntoutuksen ja muun päihdetyön lainsäädännölliset koulutustarpeet. Terveysasemapalveluissa ammatillisia koulutustarpeita ovat mm.: terapiat, ohjattu omahoito, kansantaudit/kansansairaudet, lapsipotilaan sekä ihottumien HTA ja hoitoon ohjaaminen, terveen korvan tunnistaminen, tympanometrin käyttö, turvallisuus/ varautuminen sekä kivun hoito. Suun terveydenhuollon ammatillisia koulutustarpeita ovat mm. hoitoketjikäytännöt perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä, erilaiset hoitopolut (infektiofokussaneerauspotilaan hoitopolku, uniapneapotilaan hoitopolku, anestesiahoiton jälkeinen hoitopolku), protetiikka (ensiapu) sekä päihteet.



Kuntoutuspalveluissa ammatillisia koulutustarpeita ovat fysioterapia, suoravastaanottokoulutus, kivunhoidon terapeuttinen hoito, etäkuntoutus sekä toiminnallisten häiriöiden terapeuttinen hoito.

Pelastustoimen palveluissa osaamisen kehittämisen tarpeita ovat ensihoidon ammatilliset koulutustarpeet, kuten esim. simulaatiokoulutukset sekä perus- ja hoitotason koulutuspäivät, monipotilas- ja suuronnettomuusharjoitukset sekä uhka- ja vaaratilannekoulutukset. Pelastustoimen ammatillisia koulutustarpeita ovat mm. paloiesimiesten koulutuspäivät, perustason koulutuspäivät, vesisukellus, savusukellus, kärkiyksikkökoulutus sekä uhka- ja vaaratilannekoulutukset.

Konsernipalveluissa osaamisen kehittämisen tarpeita ovat henkilöstöpalveluiden ammatillisen koulutustarpeet, kuten lainsäädäntö ja toimintaa säätelevät ohjeet, tulkinta ja soveltaminen, talousosaaminen, TES/VES osaaminen sekä työsuojelu- ja työhyvinvoinnin johtaminen. Tutkimus- ja kehittämispalveluissa puolestaan koulutustarpeina korostuvat asiakas- ja potilasturvallisuus, hankerahoitus ja TKIO toiminta, projektien hallinta sekä vaikuttavuuden arviointi.

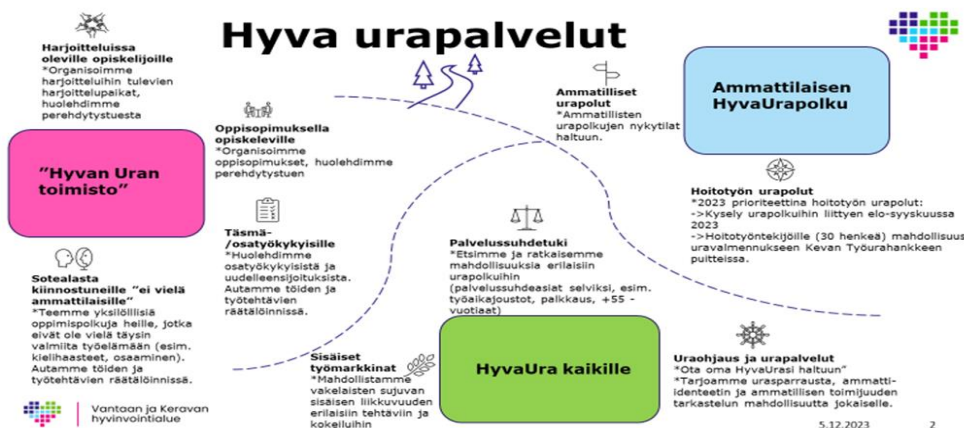
Hallinto- ja viestintäpalveluiden ammatillisia koulutustarpeita ovat viestinnän osalta mm. strateginen viestintä, mediayhteistyö, saavutettavuus ja selkokieli, kun taas hallinnon koulutustarpeet liittyvät hallintojuridiikkaan ja asiakastietolakiin. Tietohallintopalveluissa koulutustarpeita ovat mm. mittareiden teknisen määrittelyssä sekä fasilitointitaidoissa.

Talouspalveluissa puolestaan ammatilliset koulutustarpeet liittyvät haastavien tilanteiden ratkaisuun palkanlaskennassa, kirjanpitoon ja taloussuunnitteluun, konsernitilinpäätökseen sekä viranomaislaskutukseen. Toimitilapalveluiden osalta koulutustarvetta on kiinteistösihteerin tutkintoon ja ALV-osaamiseen liittyen. Järjestämisen tuen ja hankintojen ammatilliset koulutustarpeet liittyvät lainsäädäntöön, hankintoihin/julkisiin hankintoihin sekä projektin hallintaan.



6 Erilaisten työurien tukeminen

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategiseksi tavoitteeksi on asetettu urapolkujen rakentaminen henkilöstön tarpeista käsin. Urapolkujen avulla mahdollistamme työntekijöillemme itsensä näköisiä työuria, hyödyntäen kaiken sen potentiaalin, joka henkilöstössämme on.



Kuva 6. VAKEn "Hyva urapolvelut" luonnos.

"Hyvan Uran toimisto" löytää ja auttaa alkuun heitä, jotka eivät vielä ole löytäneet paikkaansa (tai joutuvat jostain syystä etsimään sitä uudelleen) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta. Se huolehtii harjoittelijoista, oppisopimusopiskelijoista, osa- eli täsmätyökykyisistä ja hoiva-alasta kiinnostuneista "ei vielä ammattilaisista" sekä "ei valituksi tulleiden" sijoittamisesta.

Ammattilaisen HyvaUrapolku mahdollistaa VAKEn eri ammattilaisille oman vertikaalisen/horisontaalisen urapolun löytämisen urapolkukuvauksin ja -tarjonnan avulla rekrytointi- ja opiskelijaharjoitteluvaiheesta alkaen.

HyvaUra kaikille mahdollistaa jokaiselle vakelaiselle oman hyvänuran tutkimista ja tukemista erilaisin toiminnoin ja työkaluin sekä joustavin palvelussuhteen ehdoin.