



24.02.2020

Asia/9

§ 124

V 11.3.2020, Valtuutettu Tuomas Rantasen aloite kaupungin organisaatioiden johtamiseen liittyvän jatkuvan arvioinnin kehittämiseksi

HEL 2017-013540 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus esitti kaupunginvaltuustolle seuraavaa:

Kaupunginvaltuusto katsoo valtuutettu Tuomas Rantasen aloitteen loppuun käsitellyksi.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Sakari Uutela, erityissuunnittelija, puhelin: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi

Liitteet

1 Rantanen Tuomas Aloite Kvsto 13122017 8

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätösehdotus

Päätös on ehdotuksen mukainen.

Esittelijän perustelut

Valtuutettu Rantanen ja 25 muuta valtuutettua esittävät aloitteessaan, että kaupunki rakentaisi omien organisaatioidensa johtamisen rutiininomaisen seuranta- ja arviointimallin. Tarkoituksenmukaista siinä on arvioida johtamista paitsi nykyiseen nähden tehostetusti alaisten taholta erilaisten työhyvinvointikyselyjen yhteydessä, myös siten, että arvioinnin piiriin otetaan johtoryhmätason työskentely sekä keskeisten yhteistyötahojen ja keskushallinnon näkökulmat.

Aloite on jätetty 13.12.2017 ja sen käsittely on viivästynyt inhimillisen virheen takia.

Kaupunki on aloitteen mukaisesti pyrkinyt jatkuvasti parantamaan johtamisen ja esihenkilötyön tilan arviointia ja seurantaa. Seuraavassa on esitetty tehtyjä toimenpiteitä.



24.02.2020

Asia/9

Eettiset periaatteet

Kaupunginhallitus toteaa, että kaupunginhallitus hyväksyi Helsingin kaupungin eettiset periaatteet 28.10.2019. Kaupungin eettiset periaatteet koskevat jokaista kaupungin työntekijää kaupunkikonsernissa: johtoa, henkilöstöä ja luottamushenkilöitä.

Eettiset periaatteet on käsiteltävä huhtikuuhun 2020 mennessä jokaisessa työyhteisössä Helsingin kaupungilla. Esihenkilöt vastaavat siitä, että periaatteet käsitellään työyhteisöissä. Eettisten periaatteiden käsittelystä tehdään seuranta.

Eettiset periaatteet korostavat mm. sitä, että ylin johto ja esihenkilöt näyttävät esimerkkiä toiminnallaan ja tarvittaessa puuttuvat havaitsemiinsa epäkohtiin. Eettiset periaatteet korostavat myös sitä, että kaupunki on vastuullinen työnantaja. Periaatteissa todetaan mm.

- Korostamme työnantajana kaikessa toiminnassamme tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä työelämän monimuotoisuutta. Edellytämme työnantajana asiallista ja arvostavaa suhtautumista kaikkia työntovereita ja asiakkaita kohtaan.
- Kaupungilla toteutuu hyvä ihmisten johtaminen ja esimiestyö. Toimintakulttuurimme on avointa, innostavaa ja luottamusta rakentavaa. Kannustamme henkilöstöä osallistumiseen ja itsenäiseen toimintatapaan. Huolehdimme työnantajana uudistumisesta ja osamisen jatkuvasta kehittämisestä.
- Ennakoimme työelämän epäkohtia ja työkykyriskejä. Työpaikoilla emme salli minkäänlaista rasismia, syrjintää, epäasiallista kohtelua emmekä seksuaalista häirintää. Edistämme kulttuuria, jossa puututaan, otetaan puheeksi ja toimitaan, jos yhteisesti sovitusta toimintatavoista poiketaan. Jokaisen työntekijän ja esimiehen tulee tietää, miten toimitaan vastuullisesti ja edistetään hyvää työilmapiiriä.

Eettisten periaatteiden käsittelyn ja viestinnän arviointi tehdään kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan koordinaatioryhmässä syksyllä 2020.

Kunta 10 -tutkimus ja työterveyskysely

Helsingin kaupungilla johtamista seurataan säännöllisesti vuorovuosina valtakunnallisen Kunta10-tutkimuksen ja Työterveys Helsingin toteuttaman Työterveyskyselyn avulla. Kunta10-tutkimuksessa johtamisesta selvitetään seuraavia asioita: esihenkilötuki, valmentava johtaminen, työyhteisön tuki esihenkilötyölle, päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus sekä kehityskeskustelujen käyminen. Työterveyskyselyssä kysytään, kohteleeke esihenkilö alaistaan ystävällisesti ja huomaavai-



sesti, kunnioittaako hän työntekijän oikeuksia ja voiko esihenkilöön luottaa.

Kunta10-tutkimus ohjaa esihenkilöt ja työyhteisöt systemaattiseen kehittämiseen. Kunta10-tutkimuksen tulosten avulla esihenkilöt arvioivat työyhteisön tilaa työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvien teemojen avulla. Tulosten käsittely työyhteisössä on esihenkilön vastuulla.

Esihenkilö ja työyhteisö sopivat yhdessä siitä, miten työyhteisön hyvinvointia edistetään ja ylläpidetään. Työyhteisön yhteisen keskustelun kautta työyhteisö valitsee yhden ylläpidettävän vahvuusalueen ja 1-3 kehittämiskohdetta. Valituille asioille sovitaan mahdollisimman konkreettiset toimenpiteet.

Kunta10-kokonaissijoitus kertoo työyhteisön työhyvinvoinnista suhteessa muihin työyhteisöihin. Helsingissä kaikille työyhteisöille, jotka vuoden 2018 Kunta10-kyselyn perusteella saavat alle 25:n kokonaispistettä, tarjotaan tukea. Kaupunginkanslia toimittaa toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnoille ja johdolle tiedot asianomaisista työyksiköistä ja tarjoaa tukea ja resursseja kehittämistoimenpiteisiin. Työyksiköille tarjotaan tukea tilanteen jatkokartoittamiseen ja kehittämiseen. Niille laaditaan toimenpideohjelma aikatauluineen yhdessä henkilöstön kanssa työyksikön tilanteen kehittämiseksi. Linjajohto vastaa ohjelman syntymisestä yhteistyössä esihenkilön kanssa. Samalla arvioidaan ulkopuolisen tuen tarvetta. Toimialan tai liikelaitoksen henkilöstöhallinto koordinoi ja seuraa työyksiköiden kehittämistoimien vaikuttavuutta.

Mikäli Kunta10-tutkimuksessa tai normaalissa arjessa havaitaan poikkeamaa tai häiriötä, on häiriötilanteisiin puututtava välittömästi. Kaupunginkanslia tarjoaa tukea ja konsultointimahdollisuutta toimialoille ja liikelaitoksille. Tarvittaessa voidaan ottaa käyttöön ulkopuoliset konsultit. Kunta 10-tutkimus toteutetaan seuraavan kerran syys-lokakuussa 2020.

Onnistumiskeskustelut

Kaupungilla kehitetty johdon tulos- ja kehityskeskusteluprosessi on aktiivisesti käytössä. Se tukee johdon ja esihenkilöiden jatkuvaa arviointia ja keskustelua oman esihenkilön kanssa kehittämistä vaativista asioista. Jokaisen esihenkilön on organisaatiotasosta riippumatta tuettava alaisiaan johtamisen keinoin, samalla hänen oma johtamistyönsä on arvioinnin kohteena.

Kaupungin tulos- ja kehityskeskusteluprosessia on uudistettu vuonna 2019. Vuonna 2020 otetaan käyttöön onnistumiskeskustelut. Niiden avulla mm. yhtenäistetään henkilöstöjohtamisen toimintatapaa ja vahvistetaan valmentavaa johtamista.

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566



Onnistumiskeskustelut parantavat henkilöstön dialogia oman esihenkilön kanssa ja mahdollistavat tarvittavan määrän kohtaamisia. Keskusteluja tukee uusi Onni-tietojärjestelmä, johon keskustelut kirjataan. Se tukee myös silloin, kun työn sujuvuudessa on haasteita tai on tarve varhaisen tuen keskustelulle.

Lisäksi onnistumiskeskustelun rinnalla tuodaan uutena toimintatapana Vartti -keskustelu eli lyhyet keskustelutuokiot vuoden aikana. Esihenkilö ja työntekijä sopivat ne onnistumiskeskustelussa. Tämän lisäksi varhaisen tuen rinnalle tuodaan toinen ennakoiva toimintatapa eli Työn sujuvuuden -keskustelu.

Uudistumisen pulssi -kyselyt

Vuoden 2019 lopussa on aloitettu Uudistumisen pulssi -kyselyt. Ne on tarkoitus toistaa säännöllisesti, noin puolen vuoden välein. Tällöin nähdään mm. kehittämistoimenpiteiden vaikutukset. Uudistumisen pulssi -kyselyllä selvitetään, miten henkilöstö kokee kaupunkistrategian toteutuvan työyhteisössään ja miten näkee uudistumisen arjessa.

Kaupungin uudistuminen edellyttää henkilöstöltä ja esihenkilöiltä uutta osaamista, uudenlaisia toimintatapoja ja uudenlaista toimintakulttuuria. Toimintakulttuurista halutaan avoin, innostava ja luottamusta rakentava. Yksiköt tekevät sujuvaa keskinäistä yhteistyötä ja kaikilla on aito halu auttaa toisia ja onnistua yhdessä. Yhtenä esimerkkinä uudistumisen pulssin kysymyksistä on:

- Työyhteisössän edistämme kulttuuria, jossa puututaan, otetaan puheeksi ja toimitaan, jos yhteisesti sovituista toimintatavoista poikeetaan.

Uudistumisen pulssi -kyselyn tulokset käydään keskustellen läpi henkilöstön kanssa toimialoilla, liikelaitoksissa ja virastoissa sekä niiden työyhteisöissä.

Myös muita johtamisen ja esihenkilötyön seurannan ja arvioinnin menettelyjä on otettu käyttöön. Esimerkiksi kaupunkiympäristön toimialalla johtamisen 360-palautekyselyssä on kerätty syksyllä 2019 palautetta esihenkilön johtamisesta sekä esihenkilötyöstä hänen lähipiirissä toimivilta henkilöiltä, esihenkilöiltä, tiimin jäseniltä ja kollegoilta. Johtamisen 360-palautekysely koskee siten koko henkilöstöä.

Kaupunkiympäristön toimialalla toteutetaan lisäksi pilotti, jossa myös asiantuntijat saavat palautetta onnistumisistaan ja mihin on hyvä vielä panostaa omassa toiminnassa. Asiantuntijat saavat palautetta omilta työtovereilta ja kollegoilta sekä omalta esihenkilöltä. Palautteesta tehdään myös itsearviointi.



Johtamisen tahtotila

Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin valtuustokauden puolivälin arvioinnissa nousi esille esihenkilötyössä muutoksen vaatimusten ja tavoitteiden haasteen hallitseminen. Kaupunginkanslian sitovana tavoitteena vuonna 2020 on

- Helsingin kaupungin johtamisen periaatteet ja tahtotila on määritelty. Periaatteet ja tahtotila on sisällytetty kaupungin ohjelmiin ja viety johtoryhmiin keskusteltaviksi ohjaamaan esihenkilötyötä koko kaupungissa.

Mittarina on Kunta10-kyselyn valmentavaan johtamiseen liittyvät kysymykset ja niille asetettavat tavoitetasot (tuloksien parantuminen vuoden 2018 kyselyyn verrattuna) kaupunginkansliassa ja sen osastoilla. Tätä mittaria suositellaan käyttöönotettavaksi myös muille johtamisen mittariksi. Kunta 10 -kyselystä on yhdeksän valmentavan johtamisen kysymystä. Yhtenä esimerkkinä valmentavan johtamisen kysymyksistä on:

- lähiesimies kannustaa työyhteisöni jäseniä kertomaan oman mielipiteensä.

Vuoden 2020 kevään aikana kaupungin ylimmän johdon tavoitteena on mm. kiteyttää Helsingin kaupungin johtamisen periaatteet ja tahtotila sekä tavoiteltava toimintakulttuuri. Tämän jälkeen tavoitteena on mm. johtamisen laadun varmistaminen päivittäisessä tekemisessä sekä johtamisvalmennukset määritellyn tahtotilan ja toimintakulttuurin mukaisesti.

Valmentavan johtamisen kehittämiseen on jo panostettu ja panostetaan voimakkaasti tulevaisuudessa. Valmentavan johtamisen edistäminen on jo aloitettu. Kaupungin johtoryhmän päättämät useat Lean -projektit edistävät lean-filosofian mukaisesti myös valmentavan johtamisen käytäntöjä. Valmentavan johtamisen lisäksi on panostettu kaupunkistrategian suuntaiseen johtamiseen.

Kaupungin tulospalkkiojärjestelmää on uudistettu valtuustokaudella ja uudistustyö jatkuu. Johdon tulospalkkiojärjestelmään vuonna 2020 tulee yhdeksi tavoitteeksi valmentavan johtamisen tavoite ja mittari.

Helsingin kaupungilla on olemassa systemaattinen ja hyvä lähiesihenkilöiden valmennuspolku. Myös keskijohdolle järjestetään valmennusta. Esimerkiksi työkykyjohtamiseen on panostettu Helsingissä viime vuosina vahvasti ja se linkittyy olennaisesti myös ylemmän johdon työhön.

Kaupungin johtamistehtävissä ja vaativissa asiantuntijatehtävissä oleville kaupunkikonsernin työntekijöille järjestettiin Aalto-yliopiston eMBA-



24.02.2020

Asia/9

valmennusohjelma vuosina 2012- 2016 (75 osallistujaa). Vuonna 2019 on aloittanut yksi uusi eMBA-valmennusryhmä ja valmennusryhmiä toteutetaan kaksi-kolme vuosien 2019 - 2023 aikana. Yhden valmennusryhmän koko on 25 henkilöä.

Johtamisen tahtotilan ja johtamisen sisältöjen määrittely ikään kuin tuottavat aloitteessa esitetyt standardit. Tässä tapauksessa erityisesti siis kaupungin henkilöstöjohtamisen periaatteet ja kriteerit. Niiden pohjalle on rakennettu ja rakennetaan johtamisen arviointi ja mittaaminen sekä erityyppiset- ja tasoiset johtamisvalmennukset.

Helsingin kaupungin johtamisuudistuksen arviointikonaisuus

Kaupungin uusi johtamisjärjestelmä ja toimialamalli otettiin käyttöön 1.6.2017. Kaupungilla on meneillään johtamisuudistuksesta laaja arviointikonaisuus, joka koostuu useista eri arvioinneista. Niissä arvioinnin kohteena on ollut yhtenä osana myös johtaminen ja esihenkilötyö.

Kesään 2019 mennessä tehtyjä arviointeja käsiteltiin valtuustoseminaarissa 13. – 14.6.2019. Arviointiraportit ovat luettavissa myös alla olevasta linkistä:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteko/kaupunginvaltuusto/valtuustoseminaari-kesakuu-19>

Arviointien tulosten perusteella voidaan yleisesti todeta mm, että esihenkilötyö on muutoksessa ja kaupungissa on meneillään valtava määrä kehittämistyötä. Henkilöstökokemuksen arviointi perustui erityisesti seuraaviin: Muutospulssikysely, joka luotiin johtamisuudistuksen seurantaan, Kunta10-tutkimus 2018 ja Työterveyskysely.

Kaupunginhallituksen 24.6.2019 päätöksessä § 473 (johtamisjärjestelmän valtuustokauden puolivälin tarkastelun toimenpiteet), perustelutekstissä todettiin mm, että kaupungin organisaation muutoskyvykkyyttä parannetaan hyvällä johtamisella ja vuorovaikutuksella sekä toimivila rakenteilla ja prosesseilla. Toimenpiteitä tulee suunnata:

- johtamisen ja johtoryhmien kehittämiseen sekä johdon strategisen näkemyksellisuuden vahvistamiseen
- vahvan ja yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseen
- luottamuksen, osaamisen ja aidon osallistumisen lisäämiseen
- uudistuksen tavoitteiden eteen tehtävään työhön, kuten prosesseihin ja työnjakoon
- muutoksen ja toimintakulttuurin jatkuvaan johtamiseen, johtamisen johtamiseen ja tavoitteiden selkeyteen.



Tässä vastauksessa luetellut toimenpiteet vastaavat näihin haasteisiin. Eri arvioinnissa esiin tulleet esihenkilötyön kuormittavuus ja toimialojen hallinnon kehittäminen ovat myös jo olleet toiminnan parantamiskohteina.

Johtoryhmätyöskentely

Johtamista on uudistettu myös perustamalla kaupungin historian ensimmäinen kaupunkitasoinen johtoryhmä valtuustokauden alussa. Siinä ovat edustettuna toimialat, kanslian osastot, henkilöstö sekä pormestarikunta. Uudessa johtamisjärjestelmässä muodostetut toimialojen ja niiden palvelukokonaisuuksien johtoryhmät ovat jäntevöittäneet kaupungin johtamista verrattuna aiempaan yli 30 erilliseen virastoon ja liikelaitokseen verrattuna. Johtoryhmätyöskentelyä on kehitetty jatkuvasti.

Yhteenveto

Helsingin kaupungilla oli toimivia välineitä johtamisen ja esihenkilötyön seurantaan ja arviointiin jo ennen uutta toimialamallia, kuten Kunta 10-kysely, työterveyskysely sekä tulos- ja kehityskeskustelut. Uuden valtuustokauden aikana kaupunki on panostanut merkittävästi johtamisen, esihenkilötyön ja uuden toimintakulttuurin kehittämiseen. Työ jatkuu edelleen.

Tehdyt ja suunnitteilla olevat toimenpiteet parantavat merkittävästi johtamisen ja esihenkilötyön seurantaa ja arviointia. Uusia toimenpiteitä ja/tai menetelmiä ovat mm. onnistumiskeskustelut, uudistumisen pulssi-kyselyt, uudistetut eettiset periaatteet, valmentava johtaminen ja sen edistäminen, johtamisuudistuksen kokonaisvaltainen arviointi, uudet johtoryhmät sekä johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen.

Kaikki nämä luovat ja antavat entistä paremmat mahdollisuudet parantaa johtamista ja tehdä kaupungin johtamisesta ja esihenkilötyöstä erinomaista. Ne luovat myös paremmat edellytykset tiedolla johtamiselle ja tiedon hyödyntämiselle johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi.

Lisäksi asiakaskokemuksen arviointia kehitetään. Myös sitä kautta saadaan tietoa henkilöstökokemuksesta, johtamisesta, esihenkilötyöstä. Hyvä henkilöstökokemus vaikuttaa hyvään asiakaskokemukseen.

Hallintosäännön 30 luvun 11 §:n mukaan kaupunginhallitus esittää kahdeksan kuukauden kuluessa kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi aloitteen, jonka on allekirjoittanut vähintään 15 valtuutettua.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna



24.02.2020

Asia/9

Lisätiedot

Sakari Uutela, erityissuunnittelija, puhelin: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi

Liitteet

1 Rantanen Tuomas Aloite Kvsto 13122017 8

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätöshistoria

Kaupunginhallitus 10.02.2020 § 102

HEL 2017-013540 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle.

Käsittely

10.02.2020 Pöydälle

Kaupunginhallitus päätti yksimielisesti panna asian pöydälle Reetta Vanhasen ehdotuksesta.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Sakari Uutela, erityissuunnittelija, puhelin: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi