



# Helsingin kaupunki



# Henkilöstöraportti 2010

<b>Lukijalle</b>	<b>3</b>
<b>Johdanto</b>	<b>4</b>
Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma	4
Strategiaohjelma ja henkilöstö	5
Strategiaohjelman henkilöstöä koskevat painopistealueet ja tavoitteet	5
Strategiaohjelman henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmistelu	6
<b>Henkilöstön määrä ja rakenne</b>	<b>7</b>
Henkilöstön määrän muutos	7
Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä	8
Henkilöstön ikärakenne	9
Verotuskunta	10
Eläköityminen	10
<b>Henkilöstövoimavaran hallinta</b>	<b>12</b>
Henkilöstötarpeiden ennakointi	12
Henkilötyövuodet	12
Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus	13
Maahanmuuttajien osuus henkilöstöstä	14
Henkilöstön saatavuuden edistäminen	14
Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen	16
Kaupungin uudelleensijoitustoiminta	17
<b>Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu</b>	<b>19</b>
Työhyvinvointi ja työturvallisuus	19
Tasa-arvotyö kaupungilla	22
Työterveyshuollon painopisteet	22
Poissaolot	26
<b>Henkilöstön osaamisen vahvistaminen</b>	<b>28</b>
Henkilöstön koulutusaste	28
Henkilöstön osallistuminen koulutukseen	29
Kehittämisen painopisteet	29

<b>Palkitsemisen kokonaisuus</b>	<b>31</b>
Helsingin palkitsemisjärjestelmä	31
Palkkaus	32
Palkkakehitys	32
Palkkatasa-arvo	34
Henkilöstöetuudet	34
<b>Osallistava johtaminen</b>	<b>36</b>
Johtamisen kehittäminen	36
Johdon valmennukset	36
Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen	37
Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen	37
Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta	38
Monimuotoisuuden johtaminen	38
Sähköinen asiointi HR-palveluissa	38
Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää	38
Eri-ikäisten johtaminen	39
HR-tulevaisuusbarometri	39
<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>40</b>
Henkilöstön määrä ja rakenne	40
Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu	40
Henkilöstövoimavaran hallinta	41
Työtaturmat ja työturvallisuus	41
Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	41
Palkitsemisen kokonaisuus	41
Osallistava johtaminen	41

<b>LIITE – Viralliset, vertailukelpoiset kuntatunnusluvut</b>	<b>42</b>
---	-----------

## Kuvat ja taulukot

KUVA 1 Kaupungin strategiaohjelma	5
KUVA 2 Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2010 (%)	8
KUVA 3 Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2010 (%)	9
KUVA 4 Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2010	9
KUVA 5 Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakinainen henkilöstö 2011–2020	11
KUVA 6 Työhyvinvointikysely (%)	20
KUVA 7 Työterveyshuollossa kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat tautiluokittain 2008–2010 (%)	23
KUVA 8 Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet 2001–2010	24
KUVA 9 Eri-ikäisten kokemus palautuminen työpäivän rasisuksista (%)	25
KUVA 10 Henkilöstön jakautuminen työkykylokkiin ikäryhmittäin vuonna 2010 (%)	25
KUVA 11 Kokonaistyöajan jakauma 2010 (%)	26
KUVA 12 Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen kehitys 2006–2010 (%)	26
KUVA 13 Sairaus- ja työtaturmapoissaolot 2006–2010 pituuden mukaan (%)	27
KUVA 14 Sairauspoissaolot ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (%)	27
KUVA 15 Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2010 (%)	28
KUVA 16 Helsingin palkitsemisjärjestelmä	31
KUVA 17 Työterveyspalvelut asiakkuuksittain	34

TAULUKKO 1 Henkilöstön määrän muutos 2006–2010	7
TAULUKKO 2 Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2008–2010	8
TAULUKKO 3 Henkilöstön keski-ikä kehitys 2006–2010 (%)	10
TAULUKKO 4 Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2010	10
TAULUKKO 5 Eläköityminen 2006–2010	10
TAULUKKO 6 Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2006–2010	11
TAULUKKO 7 Osa-aikaeläkeläisten määrän kehitys 2006–2010	11
TAULUKKO 8 Henkilötyövuodet toimialoittain 2006–2010	13
TAULUKKO 9 Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)	13
TAULUKKO 10 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2006–2010	13
TAULUKKO 11 Oppisopimuksessa vuonna 2010 aloittaneet ammattinimikkeittäin	15
TAULUKKO 12 Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa vuonna 2010 aloittaneet	16
TAULUKKO 13 Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2010	28
TAULUKKO 14 Koulutukseen osallistuminen 2008–2010	29
TAULUKKO 15 Henkilökohtaiset lisät sopimusaloittain	32
TAULUKKO 16 Kannustuslisät 2006–2010	32
TAULUKKO 17 Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna: säännöllisen työajan ansio	33

## Lukijalle



Pekka Holmström

## Johdanto

### Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma

Kaupungin arvot ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämielisyys. Tavoitteena on, että jokaisessa työyksikössä pohditaan näiden yhteisten arvojen sisältöä oman toiminnan näkökulmasta. Arvot ovat laadukkaan toiminnan kestävä lähtökohta. Kaupungin arvoja täydentävät eettiset periaatteet, jotka sisältyvät strategiaohjelmaan. Kaupungin arvot on otettu huomioon myös strategiaohjelmaan sisältyvissä toimenpiteissä.

Kaupungin visio on määritelty seuraavasti: Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittynyt tie-

teen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi. Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia ja työskennellä sekä yrittää.

Strategiaohjelma sisältää kaupungin strategiset painopisteet valtuustokaudeksi 2009–2012. Strategiaohjelma on jaettu neljään pääkohtaan, jotka ovat hyvinvointipalvelut, kilpailukyky, kaupunkirakentaminen ja asuminen sekä johtaminen. Strategisille alueille on asetettu tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Strategiaohjelman kokonaisuus on esitetty seuraavan sivun kuvassa.



**KUVA 1 Kaupungin strategiaohjelma**

Hyvinvointipalvelut	Kilpailukyky	Kaupunkirakentaminen ja asuminen
Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaana osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen.	Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki.	Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan.
Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan.	Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki.	Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastomuutokseen vastaamiseksi.
Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä.		Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi.
<p><b>Johtaminen</b></p> <p>Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä.</p> <p>Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan.</p> <p>Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvellin.</p>		

## Strategiaohjelma ja henkilöstö

Edellisellä valtuustokaudella toteutettiin kaupunginvaltuustossa hyväksytyä erillistä henkilöstöstrategiaa. Kuluvalle valtuustokaudella henkilöstöä koskevat strategiset painopisteet sisältyvät strategiaohjelmaan. Henkilöstöä koskevat painopistealueet sisältyvät pääosin strategiaohjelman osioon Johtaminen.

Strategiaohjelman toteuttaminen on yhteisvastuullista kaikille hallintokunnille. Kaupunginvaltuuston hyväksymät talousarviot ja -suunnitelmat luovat puitteet strategiaohjelman toteuttamiselle. Hallintokuntien omat sektorikohtaiset ja useita hallintokuntia koskevat poikkihallinnolliset suunnitelmat ohjaavat toteutusta. Lisäksi suunnitelmien valmistelussa arvioidaan strategiaohjelman toteutusta.

## Strategiaohjelman henkilöstöä koskevat painopistealueet ja tavoitteet

### Varmistetaan henkilöstövoimavaran riittävyys

Henkilöstösuunnittelu perustuu ennakoituun henkilöstön laadulliseen ja määrälliseen tarpeeseen. Työnantajan ja työtehtävien tunnettuutta parannetaan. Maahanmuuttajien osuus kaupunkikonsernin henkilöstöstä lähestyy

väestöosuutta. Rekrytoinnissa korostetaan ammatillista osaamista. Nuorille tehdään kaupunkia tutuksi työnantajana muun muassa kesätyö- ja harjoittelupaikkoja tarjoamalla. Oppisopimusjärjestelmää sekä 7–9-luokkalaisten työelämään tutustumisjaksoja kehitetään. Osallistutaan Helsingin seudun kauppakamarin Ennakointikamarin toimintaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Henkilöstön työssäjaksamiseen panostetaan.

### Vahvistetaan henkilöstön osaamista

Ammattiosaaminen, uralla kehittyminen ja tehtävämuutosten suunnittelu tehdään osaksi tulos- ja kehityskeskusteluja sekä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Työssäoppimisen muotoja monipuolistetaan. Osaamisen jakaminen on arkipäivän käytäntöä ja sillä varmistetaan, että yksilöiden osaaminen on myös organisaation osaamista. Verkostojen, monimuotoistuvien työyhteisöjen ja uudistumisen johtaminen hallitaan. Hankintaosaamista parannetaan. Kaupungin arvoihin ja yhteisiin toimintaperiaatteisiin perustuvaa osaamista vahvistetaan. Noudatetaan eettisiä ohjeita. Kaupungin henkilöstön tietämystä yritystoiminnan edellytyksistä lisätään ja henkilöstön yritysmyönteisyyttä vahvistetaan. Kehitetään palvelujen tutkimus- ja kehityshankkeita yhteistyössä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa. Osallistutaan kansallisiin strategisen huippuosaamisen keskittymiin.

## **Palkitsemisen kokonaisuus on kaikilla toimialoilla kilpailukykyistä**

Osaamisen ja ammattitaidon lisääntyminen sekä urakehitys otetaan tavoitteellisesti huomioon palkkauksessa. Tavoitteiden toteuttamiseen sidottua palkitsemista ja yksilöllisten vaihtoehtojen mahdollisuuksia lisätään. Toimialarajat ylittävää palvelutuotantoa tuetaan palkitsemiskeinoin. Samaan palveluprosessiin osallistuville virastoille ja liikelaitoksille määritellään yhteiset tulospalkkiotavoitteet. Mies- ja naisvaltaisten alojen välisiä palkkaeroja pienennetään. Vaikutetaan siihen, että palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on kaupungin toimintatapa.

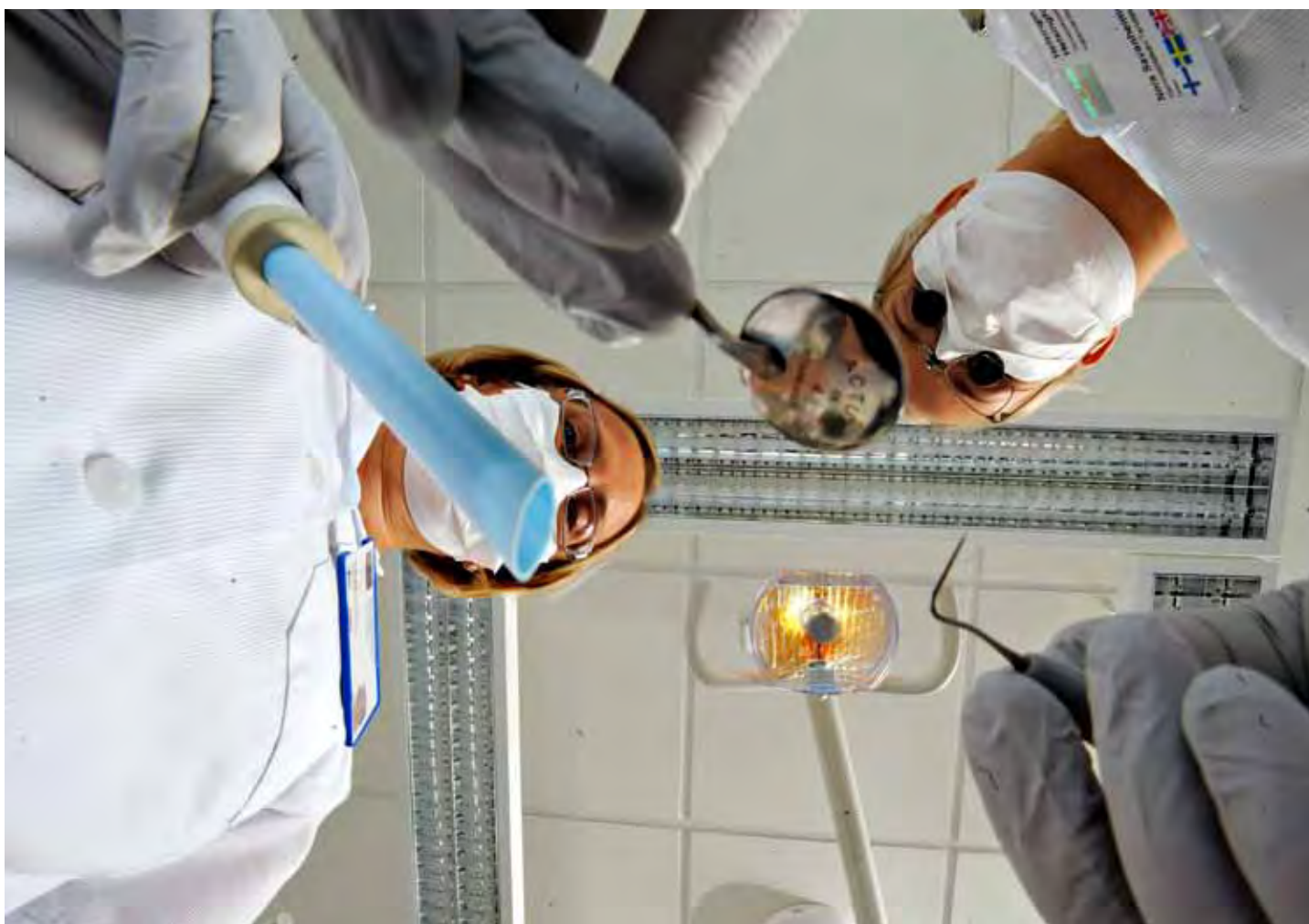
## **Osallistavalla johtamisella varmistetaan strategiaan perustuvien tavoitteiden toteutuminen**

Kaupungin oman toiminnan vaikuttavuutta ja tuottavuutta parannetaan. Tuottavuutta ja vaikuttavuutta lisätään toimintatapoja ja -prosesseja uudistamalla. Jatketaan

ylimmän johdon, keskijohdon ja esimiesten valmennuksia. Helsingistä kehitetään ikäjohtamisen mallikaupunki. Esimiehille koulutetaan tarvittavat henkilöstöjohtamisen tiedot ja taidot. Innovatiivinen toimintatapa rakennetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Johdon heikkoihin suoriin puututaan nopeasti ja päättäväisesti.

## **Strategiaohjelman henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmistelu**

Strategiaohjelman henkilöstöä koskevat toimenpiteet valmistellaan valtuustokauden aikana henkilöstökeskuksen johdolla neljässä epävirallisessa ohjausryhmässä, joissa on edustus sekä keskus- että linjahallinnosta. Valmistelutuloksia käsitellään kaupungin yhteistoimintasopimuksen tarkoittamassa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä sekä henkilöstötoimikunnassa. Työstä raportoidaan erikseen sovittavin tavoin myös kaupunginjohtajistolle ja kaupunginhallitukselle.



# Henkilöstön määrä ja rakenne

**TAULUKKO 1 Henkilöstön määrän muutos 2006–2010**

	2006	2007	2008	2009	2010	Muutos 2009–2010
<b>Kaupunginjohtajan toimiala</b>	<b>2 675</b>	<b>2 663</b>	<b>2 713</b>	<b>2 615</b>	<b>2 259</b>	<b>-356</b>
vakinaiset	2 510	2 530	2 562	2 465	2 128	-337
määräaikaiset	165	133	151	150	131	-19
<b>Rakennus- ja ympäristötoimi</b>	<b>5 830</b>	<b>6 086</b>	<b>6 292</b>	<b>6 359</b>	<b>6 691</b>	<b>332</b>
vakinaiset	5 519	5 609	5 690	5 860	6 191	331
määräaikaiset	311	477	602	499	500	1
<b>Sosiaali- ja terveystoimi</b>	<b>19 800</b>	<b>20 083</b>	<b>20 707</b>	<b>21 484</b>	<b>20 866</b>	<b>-618</b>
vakinaiset	16 247	16 439	16 742	17 279	16 930	-349
määräaikaiset	3 553	3 644	3 965	4 205	3 936	-269
<b>Sivistys- ja henkilöstötoimi</b>	<b>8 821</b>	<b>8 878</b>	<b>8 267</b>	<b>8 340</b>	<b>8 441</b>	<b>101</b>
vakinaiset	6 899	6 939	6 390	6 530	6 657	127
määräaikaiset	1 922	1 942	1 877	1 810	1 784	-26
<b>Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi</b>	<b>908</b>	<b>913</b>	<b>936</b>	<b>942</b>	<b>941</b>	<b>-1</b>
vakinaiset	867	866	889	901	897	-4
määräaikaiset	41	47	47	41	44	3
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>38 034</b>	<b>38 623</b>	<b>38 915</b>	<b>39 740</b>	<b>39 198</b>	<b>-542</b>
<b>Vakinaiset yhteensä</b>	<b>32 042</b>	<b>32 380</b>	<b>32 273</b>	<b>33 035</b>	<b>32 803</b>	<b>-232</b>
vakinaisten osuus (%)	84,2	83,8	82,9	83,1	83,7	0,6
<b>Määräaikaiset yhteensä</b>	<b>5 992</b>	<b>6 243</b>	<b>6 642</b>	<b>6 705</b>	<b>6 395</b>	<b>-310</b>
määräaikaisten osuus (%)	15,8	16,2	17,1	16,9	16,3	-0,6
<b>Työllistetyt</b>	<b>1 173</b>	<b>988</b>	<b>1 113</b>	<b>847</b>	<b>1 245</b>	<b>398</b>

Henkilöstön määrällä tarkoitetaan vuoden lopussa voimassa olleiden palvelussuhteiden määrää. Mukaan on otettu päätoimiset opettajat sekä muusta henkilöstöstä ne, joiden viikkotyöaika on vähintään 16 tuntia ja joilla on säännöllinen palkanmaksupäivä. Siviilipalvelusvelvolliset eivät ole mukana henkilöstön määrässä. Vuoden aikana virastoissa ja liikelaitoksissa työskenteli 119 (2009: 91) siviilipalvelusvelvollista muun muassa toimisto-, tiedotus- ja atk-tehtävissä, lääkäreinä, valo- ja äänimiehinä, kirjastovirkailijoina, leikkipuistoapulaisina, etuuskäsittelijöinä ja vahtimestareina.

## Henkilöstön määrän muutos

Kaupungin vakinaisen henkilöstön määrä laski 232 henkilöllä, kun edellisellä vuonna vakinaisen henkilöstö kasvoi 762 henkilöllä.

Henkilöstön määrän vähentymisen taustalla on monia organisaatiomuutoksia. Vuoden 2010 alussa Helsingin Vesi yhdistettiin Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymään, ja työntekijät siirtyivät pois

kaupungin palveluksesta. Liikennesuunnittelun ja matkalipuntarkistuksen henkilöstöä siirtyi liikennelaitoksesta saman vuoden alussa perustettuun Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymään. MetropoliLab-liikelaitos yhtiöitettiin kesäkuussa.

Koko kaupungin henkilöstön määrä ilman työllistettyjä väheni 542 henkilöllä. Organisaatiomuutosten osuus tästä oli 533 henkilöä. Kun organisaatiomuutosten vaikutukset jätetään huomioimatta, kokonaishenkilöstömäärä väheni yhdeksällä henkilöllä.

Määräaikaisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä oli 16,3 prosenttia. Kaikista naistyöntekijöistä määräaikaisia oli 17 prosenttia, ja kaikista miehistä 14,4 prosenttia. Suurin osa määräaikaisista työntekijöistä työskenteli tuntiopettajina, ja yleisimpiä nimikkeitä olivat liikuntapaikanhoitaja, toimitilahuoltaja, kausityöntekijä sekä puutarha-apulainen.

Henkilöstöstä täyttä työaika teki 90,1 prosenttia (2009: 91,7). Miehistä kokoaikaisia oli 93,3 (2009: 94,7) ja naisista 89,1 prosenttia (2009: 90,6).

# Henkilöstön määrä ja rakenne

Määräaikaisista työntekijöistä noin puolet toimi erilaisissa projektitehtävissä, ja puolet sijaisina tai avoimen tehtävän hoitajina (taulukko 2).

**TAULUKKO 2 Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2008–2010**

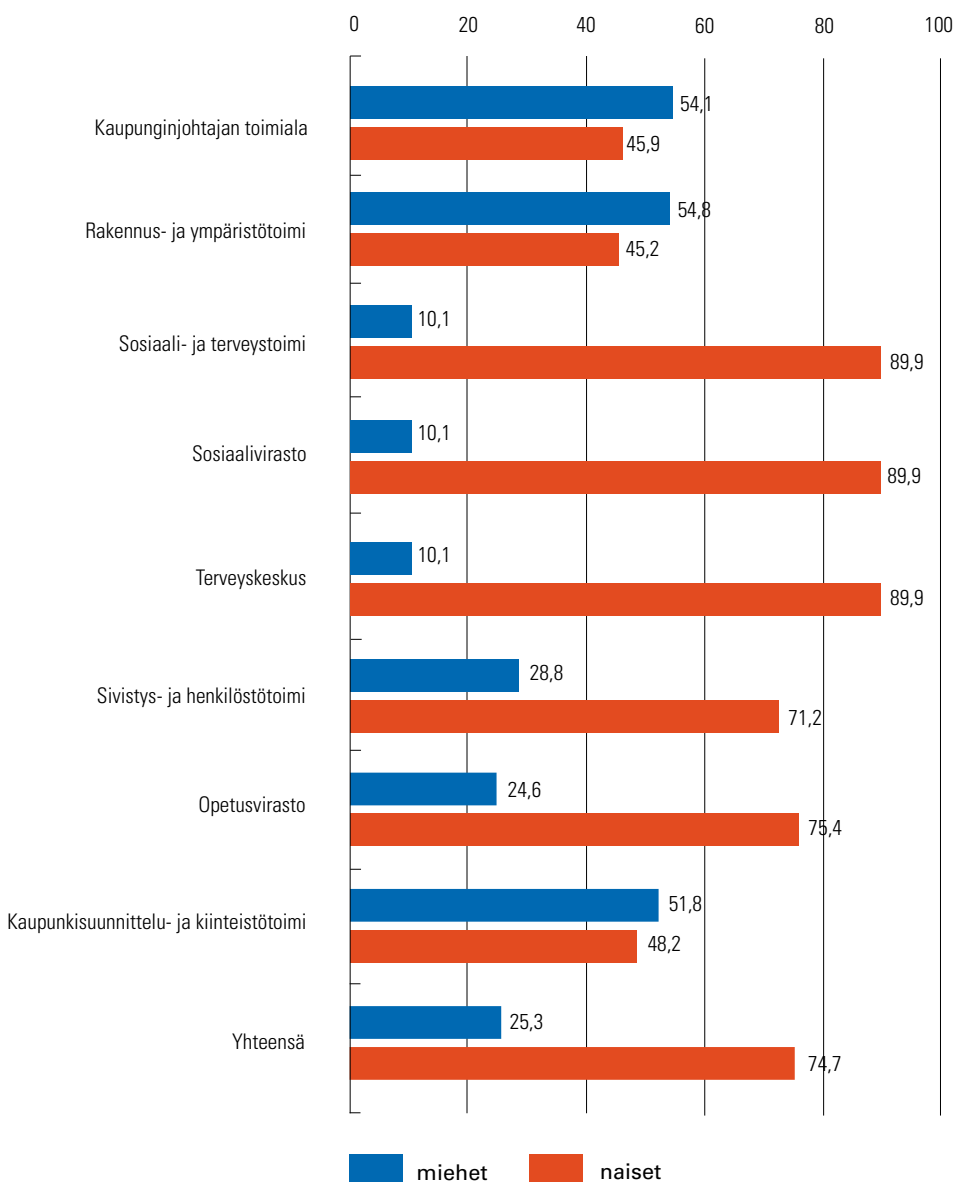
	2008	2009	2010
Sijaiset	2 917	2 944	2 921
Avoimen tehtävän hoitajat	55	72	68
Määräaikaiset	3 670	3 689	3 406
<b>Yhteensä</b>	<b>6 642</b>	<b>6 705</b>	<b>6 395</b>

## Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä

Kuvasta 2 ilmenee naisten ja miesten osuus koko henkilöstöstä toimialoittain sekä suurimpien virastojen osal-

ta. Miesten ja naisten osuuksissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia.

**KUVA 2 Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2010 (%)**

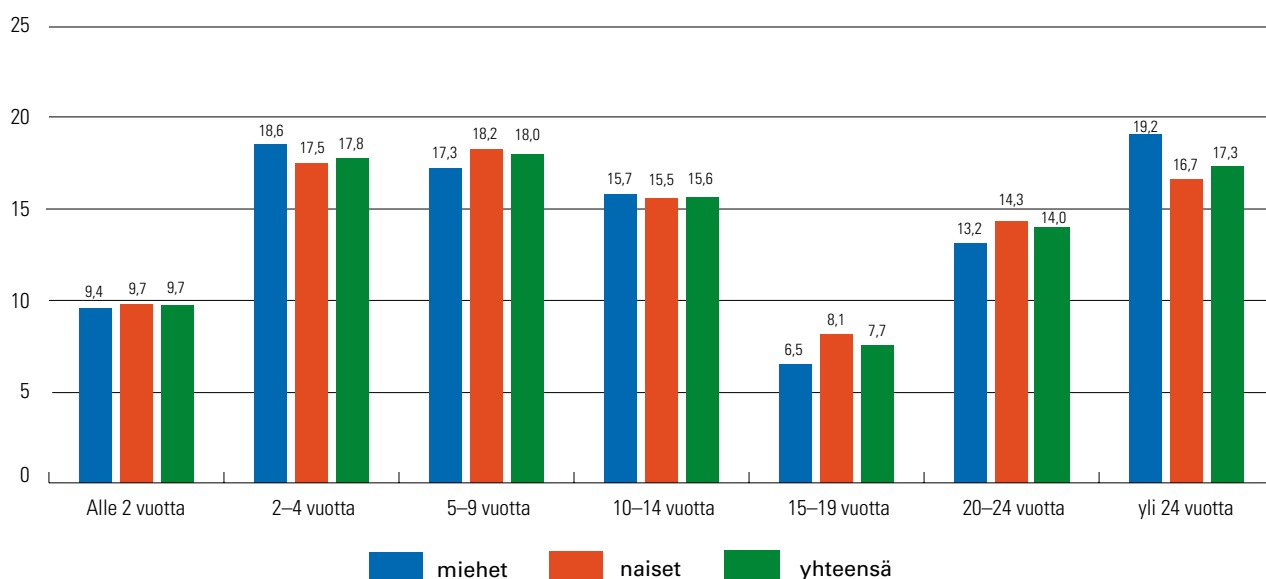




Noin kolmannes vakinaisesta henkilöstöstä oli työskennellyt kaupungin palveluksessa alle neljä vuotta (kuva 3). Vuoteen 2009 verrattuna alle kaksi vuotta työskennelleiden henkilöiden määrä väheni sekä miesten että naisten osalta noin kahden prosenttiyksikön verran. Suurin kasvu puolestaan tapahtui kahdesta neljään vuotta työskennelleiden ryhmässä, erityisesti miesten osalta.

Prosentuaalisesti pienimmän ryhmän muodostivat 15–19 vuotta palveluksessa olleet. 1990-luvun laman vaikutukset selittävät rekrytointien vähyyttä. Yli 24 vuotta palveluksessa olleista miesten osuus oli selvästi naisten osuutta suurempi. Kaikkien yli 20 vuotta kaupungin palveluksessa olleiden työntekijöiden prosentuaaliset osuudet pysyivät lähes ennallaan verrattuna edelliseen vuoteen.

**KUVA 3 Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2010 (%)**

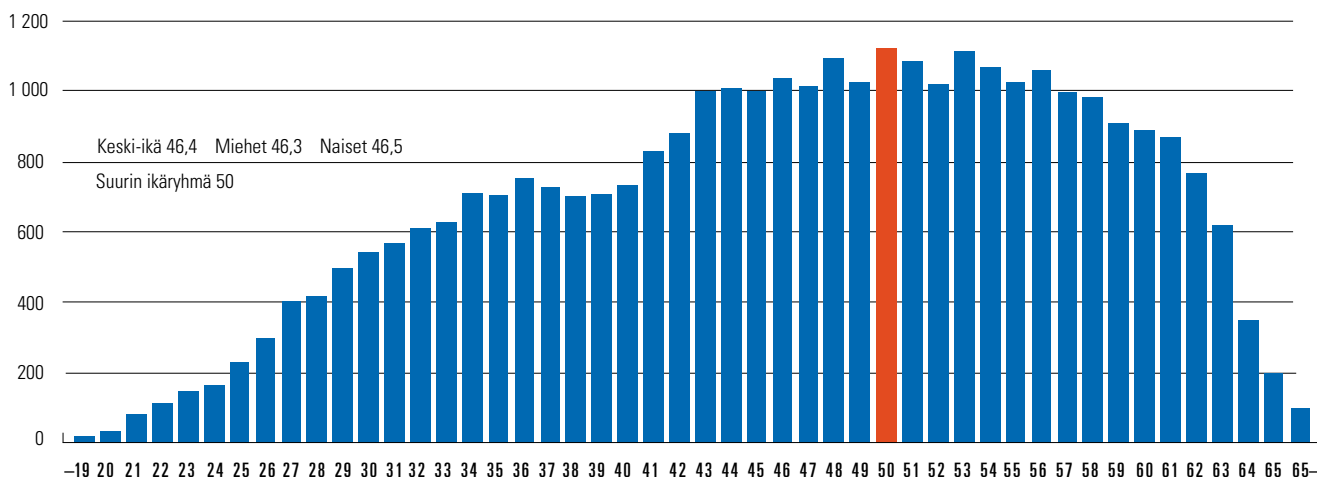


## Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä pysyi lähes ennallaan edellisvuoteen verrattuna. Vakituisten henkilöstön keski-ikä oli 46,4 vuotta (2009: 46,5), ja koko henkilöstön 44,8 vuotta (2009: 44,8). Suurimman ikäryhmän muodostivat 50-vuotiaat (2009: 49-vuotiaat).

Alle 35-vuotiaiden osuus vakinaisesta henkilöstöstä oli 16,6 prosenttia, 35–44-vuotiaiden 24,4 prosenttia, 45–54-vuotiaiden 32,2 ja yli 55-vuotiaiden 26,9 prosenttia. Henkilöstöstä yli 45-vuotiaita oli 59,1 prosenttia, mikä on kaksi prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2009.

**KUVA 4 Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2010**



# Henkilöstön määrä ja rakenne

**TAULUKKO 3 Henkilöstön keski-ikä kehitys 2006–2010 (%)**

	2006	2007	2008	2009	2010	Muutos 2006–2010
<b>Vakinaiset</b>	<b>46,3</b>	<b>46,5</b>	<b>46,5</b>	<b>46,4</b>	<b>46,4</b>	<b>0,1</b>
Miehet	46,4	46,4	46,4	46,3	46,3	-0,1
Naiset	46,3	46,5	46,5	46,5	46,5	0,2
<b>Määräaikaiset</b>	<b>36,5</b>	<b>36,8</b>	<b>36,8</b>	<b>36,7</b>	<b>36,5</b>	<b>0,0</b>
Miehet	36,9	36,8	36,9	36,3	36,1	-0,8
Naiset	36,4	36,8	36,7	36,8	36,7	0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>44,8</b>	<b>44,9</b>	<b>44,8</b>	<b>44,8</b>	<b>44,8</b>	<b>0,0</b>
Miehet	45,1	45,1	44,9	44,8	44,8	-0,3
Naiset	44,6	44,8	44,8	44,8	44,8	0,2

## Verotuskunta

Henkilöstöstä 72,4 prosentilla (2009: 72) verotuskunta oli Helsinki.

**TAULUKKO 4 Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2010**

	Vakinaiset	%	Määräaikaiset	%	Yhteensä	%
Helsinki	23 802	72,6	4 596	71,9	28 398	72,4
Muu pääkaupunkiseutu	5 261	16,0	877	13,7	6 138	15,7
Kehyskunnat <sup>1)</sup>	2 323	7,1	294	4,6	2 617	6,7
Muut kunnat	1 417	4,3	628	9,8	2 045	5,2
<b>Yhteensä</b>	<b>32 803</b>	<b>100,0</b>	<b>6 395</b>	<b>100,0</b>	<b>39 198</b>	<b>100,0</b>

<sup>1)</sup> Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Nurmijärvi, Sipoo, Tuusula, Vihti.

## Eläköityminen

Eläkkeelle jäi yhteensä 778 henkilöä, mikä oli 2,4 prosenttia kaupungin vakituisesta henkilöstöstä. Vanhuuseläkkeelle jäi 590 henkilöä, mikä oli 75,8 prosenttia kaikista eläkkeistä (2009: 71,8). Vuodesta 2007 vanhuuseläkkeiden määrä on kasvanut tasaisesti.

Keskimääräinen vanhuuseläkkeelle siirtymisikä oli 64 vuotta. Kuluneen viiden vuoden aikana vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä on kasvanut noin 1,5 vuodella.

**TAULUKKO 5 Eläköityminen 2006–2010**

Lähdön syy	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Vanhuuseläke	464	1,4	436	1,2	466	1,3	562	1,7	590	1,8
Varhennettu vanhuuseläke	26	0,1	37	0,1	32	0,1	32	0,1	19	0,1
Yksilöllinen varhaiseläke	7	0,0	9	0,0	2	0,0	3	0,0	6	0,0
Työkyvyttömyyseläke	200	0,6	199	0,6	202	0,6	196	0,6	163	0,5
<b>Eläkkeet yhteensä</b>	<b>697</b>	<b>2,1</b>	<b>681</b>	<b>2,0</b>	<b>702</b>	<b>2,0</b>	<b>793</b>	<b>2,4</b>	<b>778</b>	<b>2,4</b>

**TAULUKKO 6 Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2006–2010**

	2006	2007	2008	2009	2010		
					yhteensä	miehet	naiset
Varhennettu vanhuuseläke	62,2	62,9	62,2	63,0	62,4	62,0	62,4
Yksilöllinen varhaiseläke	62,1	61,7	62,5	61,7	61,8		61,8
Työkyvyttömyyseläke	57,1	57,9	56,5	57,8	56,8	55,7	57,3
<b>Ennen eläkeikää yhteensä</b>	<b>57,8</b>	<b>58,8</b>	<b>57,3</b>	<b>58,6</b>	<b>57,3</b>	<b>55,8</b>	<b>58,1</b>
Vanhuuseläke	62,6	63,1	63,1	63,9	64,0	64,0	64,0
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>60,9</b>	<b>61,5</b>	<b>61,1</b>	<b>62,3</b>	<b>62,5</b>	<b>61,9</b>	<b>62,6</b>

Osa-aikaeläkkeellä oli vuoden lopussa 583 henkilöä, joista miehiä oli 173 ja naisia 410. Osa-aikaeläkkeellä oli siihen oikeutetuista 58 vuotta täyttäneistä 10,2 prosenttia (2009: 11,6). Miehistä osa-aikaeläkkeellä oli 11,4 ja naisista 9,7 prosenttia. Osa-aikaeläkeläisten keski-ikä oli 61,3 vuotta (2009: 61,5).

Eniten osa-aikaeläkemahdollisuutta käyttivät lehtorit (joista 13,7 prosenttia oli osa-aikaeläkkeellä), kodinhoitajat (6), palkkasihteerit (5,8), taloussihteerit (5,2), toimistosihteerit (3,6) sekä terveyskeskuslääkärit (3,6).

Osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli 388 henkilöä, joista miehiä oli 62 ja naisia 326. Osatyökyvyttömyyseläkkeel-

lä olevien keski-ikä oli 56,8 vuotta (2009: 56,5). Suhteellisesti eniten osatyökyvyttömyyseläkemahdollisuutta käyttivät kodinhoitajat (5,1 prosenttia), taloussihteerit (3,8), lehtorit (3,1), keittäjät (3) ja osastosihteerit (3), toimistosihteerit (2,9) sekä hammashoitajat (2,8).

Osa-aikaeläkeläisten määrä on laskenut tasaisesti vuodesta 2006, kun taas osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on samalla aikavälillä noussut. Suhteellisesti tarkasteltuna naiset käyttivät osa-aikaeläkemahdollisuutta miehiä enemmän. Osa-aikaeläkeläisten määrän laskuun on vaikuttanut osa-aikaeläkkeen ehtojen muuttaminen.

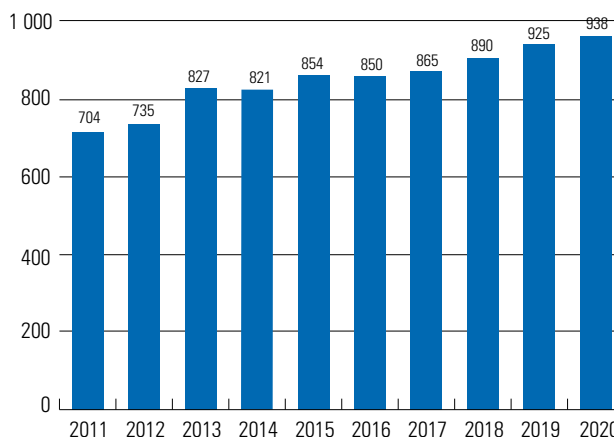
**TAULUKKO 7 Osa-aikaeläkeläisten määrän kehitys 2006–2010**

	2006	2007	2008	2009	2010		
					yhteensä	miehet	naiset
Osa-aikaeläke	810	806	686	600	583	173	410
Osatyökyvyttömyyseläke	321	330	371	381	388	62	326
<b>Yhteensä</b>	<b>1 131</b>	<b>1 136</b>	<b>1 057</b>	<b>981</b>	<b>971</b>	<b>235</b>	<b>736</b>

Kuva 5 sisältää henkilöt, jotka saavuttavat 1.1.2011–31.12.2020 henkilökohtaisen eläkeikänsä. Eläkkeeseen oikeuttavan eläkeiän saavuttavista henkilöistä osa jää varhais- tai työkyvyttömyyseläkkeelle jo ennen henkilökohtaista eläkeikänsä, ja osa jatkaa työssä yli eläkeiän.

Yli henkilökohtaisen eläkeikänsä työskennelleitä oli 594 (2009: 512). Nimikkeet, joissa työskenneltiin yli eläkeiän, olivat muun muassa lastenhoitaja, hoitaja, sairaanhoitaja sekä lähi-, perus- ja terveydenhoitaja, toimisto- ja taloussihteeri, laitos- ja toimitilahuoltaja, lehtori sekä sosiaalityöntekijä.

**KUVA 5 Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakinainen henkilöstö 2011–2020**



## Henkilöstövoimavaran hallinta



Mikko Uro

Kaupungin strategiaohjelman yhtenä tavoitteena on varmistaa omaan palvelutuotantoon tarvittavan osaavan henkilöstön riittävyys. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toiminta kohdistui henkilöstön saatavuuden edistämiseen ja taustaselvityksiin.

Selvitysten kohteena olivat asuntojen riittävyys, työvoiman eläköityminen ja tarpeet sekä rekrytoinnin kanalta haasteellisilla aloilla koulutuksen aloittaneiden ja valmistuneiden määrät. Lisäksi tutkittiin lääkäreiden, sairaanhoitajien, kaupallisen ja juridisen alan työntekijöiden sekä alojen opiskelijoiden mielikuvia kaupungista työnantajana.

Loppuvuodesta käynnistettiin urasuunnittelutyöryhmä, jonka tehtävänä on pohtia ja luoda urasuunnittelun viitekehys kaupungille. Jo alkaneita urapolkuhankkeita jatkettiin päivähoitossa sekä eri virastojen ja liikelaitosten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden keskuudessa. Selkeät urapolut ja etenemismahdollisuudet edesauttavat osaltaan kaupungin houkuttelevuutta työnantajana.

### Henkilöstötarpeiden ennakointi

Henkilöstötarpeiden ennakointi laajeni 20 uuteen virastoon ja liikelaitokseen. Kolme virastoa ei ole toistaisek-

si soveltanut ennakointimallia omassa henkilöstösuunnittelussaan. Ennakoinnin kaupunkitasoiseen hallintaan vaadittavia tietoja ja aineistoja kerättiin eri organisaatioista yhteen. Intranettiin perustettujen ennakointisivustojen avulla tuettiin organisaatioita oman ennakointinsa toteuttamisessa. Ennakointimallin laajentamista ja konkretisointia varten tehtiin suunnitelma virasto- ja liikelaitos- sekä kaupunkitasoisen tiedon hankintaan, analysointiin ja julkaisemiseen.

Organisaatioiden ennakointiaineistoista käy ilmi muun muassa millaisiin toimintaympäristön muutoksiin joudutaan varautumaan lähivuosien aikana, millaisia uusia tehtäviä tulevaisuuden tekeminen tuo tullessaan ja millä osaamisella tulevaisuuteen voidaan varautua. Samalla organisaatiot tekivät arvioita tarpeellisista henkilöstörakenteen muutoksista.

### Henkilötyövuodet

Todellisen työpanoksen kuvaamiseksi taulukossa 8 on laskelma henkilötyövuosien määrästä. Tässä henkilötyövuodella tarkoitetaan työpanosta, joka vastaa yhden täyttä työaikaa tekevän henkilön vuoden työskentelyä. Tähän sisältyy vuosiloma, mutta ei muita poissaoloja.

**TAULUKKO 8 Henkilötyövuodet toimialoittain 2006–2010**

	2006	2007	2008	2009	2010
Kaupunginjohtajan toimiala	2 507	2 123	2 931	2 361	2 004
Rakennus- ja ympäristötoimi	5 338	5 502	5 496	5 562	5 241
Sosiaali- ja terveystoimi	16 348	16 598	17 116	17 795	16 375
Sivistys- ja henkilöstötoimi	3 232	3 185	3 138	3 057	2 789
Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi	822	827	848	855	794
<b>Yhteensä</b>	<b>28 247</b>	<b>28 235</b>	<b>29 529</b>	<b>29 631</b>	<b>27 202</b>

Käsite opetustyövuodet on kehitetty korvaamaan peruskoulujen, lukioiden, ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulun opettajien henkilötyövuosia. Opetustyövuodella tarkoitetaan kokoaikaisen opettajan vuoden työskentelyä, johon sisältyvät koulujen loma-ajat, mutta ei muita poissaoloja. Edellä mainittujen oppilaitosten opettajien opetustyövuosien määrä on muuttunut seuraavasti:

2006	2007	2008	2009	2010
4 899	4 933	4 734	4 452	4 524

Työväenopistojen ja muutamien muiden virastojen palveluksessa olleet opettajat tuottivat viime vuonna 471 opetustyövuotta (2009: 421). Työllistettyjen henkilötyövuosia oli 893 (2009: 697).

Vuokratyövoiman työpanostiedot eivät kuulu henkilöstön eivätkä henkilö- ja opetustyövuosien määrään. Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n vuokratyöntekijöiden panos vastasi 627 (2009: 794) kokoaikaisen työntekijän työskentelyä (taulukko 9).

**TAULUKKO 9 Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)**

Henkilöstökeskus	1
Kaupunginkirjasto	12
Korkeasaari	1
Kulttuuriasiainkeskus	1
Liikennelaitos	4
Liikuntavirasto	10
Opetusvirasto	110
Palmia	122
Sosiaalivirasto	214
Stara	1
Taidemuseo	1
Talous- ja suunnittelukeskus	1
Terveyskeskus	147
Työterveyskeskus	2
<b>Yhteensä</b>	<b>627</b>

## Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus

Henkilöstön kokonaisvaihtuvuus oli 5,6 prosenttia (2009: 5,4). Palveluksesta eronneiden henkilöiden

keski-ikä oli 40,2 vuotta (2009: 41), mikä oli alhaisempi kuin vakinaisen henkilöstön keski-ikä (46,4).

**TAULUKKO 10 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2006–2010**

Lähdön syy	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Omasta pyynnöstä eronneet	985	2,9	1 154	3,3	1 272	3,6	868	2,6	948	2,9
Muu syy	131	0,4	149	0,4	134	0,4	127	0,4	94	0,3
<b>Eronneet yhteensä</b>	<b>1 116</b>	<b>3,3</b>	<b>1 303</b>	<b>3,7</b>	<b>1 406</b>	<b>4,0</b>	<b>995</b>	<b>3,0</b>	<b>1 042</b>	<b>3,2</b>
<b>Eläkkeet yhteensä</b>	<b>697</b>	<b>2,1</b>	<b>681</b>	<b>2,0</b>	<b>702</b>	<b>2,0</b>	<b>793</b>	<b>2,4</b>	<b>778</b>	<b>2,4</b>

## Maahanmuuttajien osuus henkilöstöstä

Kaupungin strategiaohjelman tavoitteena on, että maahanmuuttajien osuus kaupunkikonsernin henkilöstöstä kasvaa ja lähestyy maahanmuuttajien osuutta väestöstä. Muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus kaikista palvelussuhteessa olleista oli 5,1 prosenttia, ja virallisesta henkilöstömäärästä 4 prosenttia. Eniten muunkielisiä rekrytoitiin vakituisiin työsuhteisiin terveyskeskukseen, opetus- ja sosiaalivirastoon, Palmiaan, kaupunginkirjastoon, liikuntavirastoon, Staraan ja liikennelaitokseen.

## Henkilöstön saatavuuden edistäminen

Edellisten vuosien tapaan laadittiin kaupunkitasoinen rekrytointisuunnitelma, joka sisälsi merkittävimmät toimenpiteet henkilöstön saatavuuden edistämiseksi.

### Avoimet työpaikat

Kaupungin sähköisellä helsinkirekry.fi-työpaikkasivustolla oli haettavana yhteensä 9 124 työpaikkaa, joista vakinaisia oli 2 793 ja kesätyöpaikkoja 2 972. Rekrytointisivustolla oli lähes puoli miljoonaa kävijää. Työpaikkahakemuksia jätettiin yhteensä 135 514, joista kesätyöhakemuksia oli 47 750.

Kesätyöpaikoista 1 177 paikkaa oli suunnattu 16–17-vuotiaille nuorille. Lisäksi kaupungin Siisti kesä! -projektissa oli avoinna 155 työpaikkaa alle 20-vuotiaille nuorille. Kesätyöpaikkoja tarjoamalla haluttiin edistää nuorten työllistymistä, tarjota arvokasta työkokemusta, kehittää nuorten työelämävalmiuksia ja -taitoja sekä lisätä nuorten tietoutta kaupungista työnantajana. Siisti kesä! -projektin tarkoituksena oli parantaa kaupunkiympäristön viihtyisyyttä ja vähentää puistojen ja katujen sekä liikuntapaikkojen roskaisuutta sekä lisätä nuorten tietoisuutta omista mahdollisuuksista vaikuttaa omaan elinympäristöönsä.

### Kaupungin näkyvyys rekrytointimarkkinoilla

Työnantajan houkuttelevuutta mitattiin sekä yleisellä että eri ammattiryhmiin kohdistuvilla tutkimuksilla. Kaupunki sijoittui opiskelijoiden keskuudessa 20 suosituimman työnantajan joukkoon. Työssä olevien ammattilaisten keskuudessa kaupunki oli 60 suosituimman työnantajan joukossa.

Eri alojen työpaikkailmoituksia julkaistiin Helsingin Sanomissa ja muissa pääkaupunkiseudulla ilmestyvissä sanomalehdissä. Työnantajana kaupunkia markkinoitiin yhteisilmoituksilla ja työnantajat esittäytyvät -ilmoituksil-

la Helsingin Sanomissa ja Hufvudstadsbladetissa. Kysytyimpiä ammattiryhmiä haettiin ilmoittamalla maakuntalehdissä ja ammattilehdissä. Ruotsissa asuvia suomalaisia tavoiteltiin ilmoittamalla Dagens Nyheter ja Ruotsin Suomalainen -lehdissä ja muita ulkosuomalaisia Suomi-seuran toimittamassa Suomen Silta -lehdessä. Lisäksi julkaisiin työntekijöiden uratarinoita eri medioissa.

Kaupunkia työnantajana ja kaupungin tarjoamia työpaikkoja markkinoitiin noin 50 rekrytointi-, ammatti- ja opiskelijatapahtumassa sekä muissa rekrytointiin liittyvissä tilaisuuksissa. Kaupunkia markkinoitiin myös eri korkeakoulujen opiskelijakalenteroissa, jotka jaettiin 68 500 opiskelijalle ympäri Suomea. Kaupunki osallistui sähköisiin rekrytointimessuihin, ja työnantajamainos oli esillä useilla rekrytointiin liittyvillä internetsivustoilla. Lisäksi kaupungin rekrytointimainos näkyi metrojen ja raitiovaunujen sähköisillä mainostauluilla.

Vuoden lopussa valmistui kaupungin työnantajavideo Hyviä töitä Helsingissä. Videon kohderyhminä ovat lukiolaiset, korkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijat, ammatin valmistuvat, työtä vaihtavat sekä rekrytointimessuihin ja -tapahtumiin osallistuvat. Sitä käytetään myös työnantaja- ja rekrytointikampanjoiden, -messujen ja -tapahtumien yhtenä markkinointimateriaalina.

Mainio metropoli -kampanjaa toteutettiin yhdessä pääkaupunkiseudun kuntien sekä Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n kanssa muun muassa yhteisellä viestinnällä pääkaupunkiseudun kaupunkien kesätöistä. Kaupungin kesätyöntekijöille tuotettiin kaupunkityönantajaa ja kaupungin työpaikkoja esittelevä Kesä & Duuni -lehti, jota jaettiin myös messuilla.

Kaupunki osallistui Kuntamarkkinoinnin SM-kilpailujen rekrytointisarjaan Hyviä töitä Helsingissä -työllä ja sijoittui kolmen parhaan joukkoon. Semifinaaliin pääsi myös pääkaupunkiseudun kuntien yhteinen Mainio Metropoli -kokonaisuus.

### Ulkomailta rekrytointiin valmistautuminen

Kaupunki osallistui yhdessä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (HUS) kanssa Terveystien ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) koordinoimaan hankkeeseen Attraktiivinen Suomi. Hankkeessa tutkittiin mahdollisuuksia rekrytoida sairaanhoitajia Euroopan unionin työmarkkinoilta. Tarkastelun kohteena olivat myös rekrytointin eettiset tekijät, vetovoima työnantajamaana sekä vastavuoroisuustekijät, kuten esimerkiksi muuttoliikkeen aiheuttamien menetyksien korvaaminen lähtömaalle muun muassa taloudellisen ja teknisen tuen avulla.

Lisäksi Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit osallistuivat Sujuvasti suomalaiseen työelämään -hankkeeseen, jonka tavoitteena oli kehittää palvelu tukemaan ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointia ja asettau-

tumista Suomeen. Molemmat hankkeet päättyivät vuoden lopussa ja niiden loppuraportit ovat jo ilmestyneet.

## Rekrytoinnin kehittäminen

Rekrytointiosaamista kehitettiin koulutuksilla, jotka liittyivät maahanmuuttajien rekrytointiin ja lainsäädäntöön, työpaikkojen markkinointiin, valintaprosessiin, työpaikkailmoitusten tekemiseen sekä sosiaalisen median käyttöön rekrytoinnissa.

## Harjoittelu ja palkkatuettu työ

Kaupunki tarjosi keskitetyin määrärahoihin 101 tiedekorkeakouluopiskelijalle harjoittelupaikan kaupungilla. Lisäksi virastot ja liikelaitokset palkkasivat omin varoin opiskelijoita erilaisiin projekteihin ja selvitystöihin. Ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoita oli useita tuhansia suorittamassa harjoittelujaksoaan kaupungin eri toimipaikoissa. Myös 8.- ja 9.-luokkalaisia oli useita satoja TET-harjoittelussa kaupungilla.

Virastoilla ja liikelaitoksilla oli myös mahdollisuus

ottaa työttömiä helsinkiläisiä työharjoitteluun, työelämävalmennukseen ja palkkatukityöhön. Tavoitteena oli osaamisen päivittäminen ja mahdollisuus jatkokyöllistymiseen. Vuoden aikana palkkatuella työskenteli keskimäärin noin 940 henkilöä kuukaudessa. Uusia aloittaneita oli palkkatukityössä noin 1 600 henkilöä. Luku sisältää alle 35-vuotiaiden nuorten työllistämiseen varatulla lisämäärärahalta työllistetyt 519 nuorta. Työharjoittelijoita ja työelämävalmennettavia oli yhteensä 683 henkilöä.

## Koulutuksella kaupungin palvelukseen

Oppisopimus- ja rekrytointikoulutukset jatkuivat vakiintuneeseen tapaan. Koulutukset olivat ensisijaisesti suunnattu työttömille tai työttömyysuhan alaisille helsinkiläisille. Oppisopimuskoulutuksessa aloitti yhteensä 163 henkilöä, joista noin 70 prosenttia suorittaa sosiaali- ja terveysalan perustutkintoa (lähihoitaja). Vuoden aikana oppisopimuskoulutuksella opiskeli keskimäärin 350 henkilöä kuukaudessa, eli yhteensä 571 opiskelijaa. Opiskeltavia tutkintoja oli yhteensä 15. Oppisopimuksesta valmistui 113 henkilöä.

**TAULUKKO 11 Oppisopimuksessa vuonna 2010 aloittaneet ammattinimikkeittäin**

	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Lähihoitajat (päivähoito)	54	46
Lähihoitajat (sairaalat, vanhustenkeskukset yms.)	59	8
Ruokapalveluyöntekijät	19	16
Maarakentajat	8	13
Liikuntapaikkojenhoitajat	5	40
Muut (samaa tutkintoa suorittavia < 5 aloittanutta/tutkinto)	18	17
<b>Yhteensä</b>	<b>163</b>	<b>24</b>



Arto Wiikari

Ammattiin johtava rekrytointikoulutus antaa työntekijälle valmiudet toimia työnantajan tarjoamissa tehtävissä, mutta ei yleensä johda tutkintoon. Koulutuksissa aloitti 145 opiskelijaa ja koulutuksen suorittaneita oli 109. Vuoden aikana ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa oli yhteensä 224 opiskelijaa opiskelemassa viidelle eri ammattialalle.

Kaupungin virastot ja liikelaitokset kouluttivat uutta työvoimaa palvelukseensa myös omana toimintanaan. Esimerkiksi liikennelaitos koulutti raitiovaunukuljettajia ja rakennusvirasto pysäköinnintarkastajia.

**TAULUKKO 12 Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa vuonna 2010 aloittaneet**

Koulutus	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Puhdistuspalveluala (toimitilahuolto) maahanmuuttajille	21	100
Puhdistuspalveluala (laitoshuolto) maahanmuuttajille	20	100
Vartiointi- ja järjestyksenvalvontatehtävät (2 kurssia)	41	12
Kotityöpalvelujen ammattitutkinto	25	12
Maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien pätevyyskoulutus	18	100
Cateringala	20	55
<b>Yhteensä</b>	<b>145</b>	<b>54</b>

## Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen

Strategian henkilöstöosioon liittyvän viestinnän tarkoituksena on henkilöstöosion tavoitteiden, hankkeiden, toimenpiteiden ja niiden toteutumisten esittely, taustoittaminen ja seuranta. Tavoitteena on lisätä strategian tunnettuutta ja näkyvyyttä sekä tukea sen toimenpiteiden edistämistä kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa. Viestinnän päävälineinä toimivat kaupungin uusi Helmi-intranetjärjestelmä, kaupungin henkilöstölehti Helsingin Henki, HR-design-uitiskirje sekä tiedotus ja vuorovaikutus kokouksissa, työryhmissä ja verkostoissa.

### Henkilöstölle uusi Helmi-intranetjärjestelmä

Keväällä käyttöön otettuun Helmi-intranetiin valmisteltiin kaupunkiyhteinen henkilöstöosio, johon koottiin muun muassa henkilöstöpolitiikkaan, työmarkkina-asioihin, henkilöstövoimavarojen hallitsemiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen sekä strategian henkilöstöosioon liittyvät keskeiset asiat.

### Henkilöstölehti esitteli ja taustoitti strategiaa

Kaupungin henkilöstölehden Helsingin Hengen tavoitteena on strategiaohjelman tavoitteiden, suunnitelmien

ja toimenpiteiden esittely, taustoittaminen ja seuranta. Lehti ilmestyi 32-sivuisena kuusi kertaa.

Vuoden aikana lehdessä esiteltiin laajasti ja monipuolisesti kaupungin strategiaa, sen toimenpiteitä ja toteutumia niin kaupunki- kuin virasto- ja liikelaitostasoilla. Lehdessä käsiteltiin muun muassa henkilöstöpoliittisia uudistuksia, johtamisen ja esimiestyön kehittämistä, talouteen ja elinkeinotoimintaan liittyviä kysymyksiä, kaupunkisuunnittelun ja aluerakentamisen hankkeita, työperäistä maahanmuuttoa sekä kaupungin tietotekniisiä muutoksia ja uudistuksia.

### Helsingin Henki vuoden paras henkilöstölehti

Helsingin Henki valittiin vuoden parhaaksi henkilöstölehdiksi valtakunnallisessa ProCom Viestinnän ammattilaisten järjestämässä Vuoden parhaat henkilöstölehdet -katsauksessa. Kilpailussa arvioitiin lehtien journalistista sisältöä, kokonaiskonseptia ja visuaalista ulkoasua. Syksyllä toteutettu Helsingin Hengen lukijakysely antoi myös positiivisia tuloksia, ja sen mukaan 80 prosenttia vastaajista arvioi lehden sisällön olevan joko hyvä tai erittäin hyvä ja 85 prosenttia antoi lehden yleisarvosanaksi hyvän tai erittäin hyvän.



## HR-design esitteli strategian henkilöstöosion toteutumista

Ensimmäinen HR-design- uutiskirje ilmestyi syksyllä. Uutiskirjeen tarkoituksena on antaa tilannekatsaus strategian henkilöstöosion tavoitteiden toteutumisesta ja palvelujen kehittämisestä. Uutiskirjeen jakelu kattaa laaja-alaisesti kaupungin eri henkilöstöryhmät.

## Kaupungin uudelleensijoitustoiminta

Kaupunki ei irtisano vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä, jos hän ei terveydellisistä syistä pysty jatkamaan omassa työssään tai jos hänen työnsä loppuu toimintojen uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Uudelleensi-

joituksen tavoitteena on löytää uutta työtä tarvitsevalle henkilölle työpaikka kaupungin palveluksessa tai muu ratkaisu henkilön tilanteeseen.

Kaupungin henkilöstön uudelleensijoituksen periaatteet uudistettiin ja uudelleensijoitusprosessin kulkua kehitettiin. Tavoitteena on kaupungin uudelleensijoitus toiminnan yhtenäistäminen, vastuiden tarkentaminen, uudelleensijoituksessa olevan henkilön ja työnantajan oikeuksien ja velvollisuuksien selkeyttäminen sekä uudelleensijoituksen nopeuttaminen.

Jos suora työllistyminen pysyvään työhön ei ollut mahdollista, uudelleensijoitettaville henkilöille järjestettiin määräaikaista tehtäviä sekä työkokeilupaiikkoja. Kokonaan uuteen ammattiin valmistavaa koulutusta järjestettiin oppisopimuskoulutuksena (perus- tai ammattitutkinto). Virastojen ja liikelaitosten sisäisen



Arto Wiikari

uudelleensijoitustoiminnan ja henkilöstökeskuksen hoitaman keskitetyn uudelleensijoitustoiminnan piirissä oli yhteensä noin 300 henkilöä.

Määräaikaista, harkinnanvaraista palkkakompensatiota työnantajalle käytettiin tilanteissa, joissa henkilön työtehtäviä ja -ympäristöä järjesteltiin vastaamaan paremmin henkilön työkykyä. Tavoitteena oli, että henkilö pystyisi jatkamaan työskentelyään edelleen eikä uudelleensijoitustoimenpiteiden aloittaminen olisi tarpeen. Palkkakompensatiolla tuettiin yhteensä 117 henkilön palkkakustannuksia.

## Työkyky- ja kuntoutus selvitykset

Selvitysten tavoitteena on tutkia, missä määrin sairaus tai vajaakuntoisuus rajoittaa henkilön mahdollisuuksia jatkaa omassa työssään pitkähkön sairausloma- ja hoitojakson jälkeen. Selvitysten avulla pyritään myös tukemaan työssä jaksamista tai uuteen työhön sijoittumista sekä arvioidaan työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläke-edellytyksiä. Painopiste on henkilön jäljellä olevan työkyvyn ja kuntoutustarpeen selvittämisessä. Työkyky- ja kuntoutus selvityksissä oli yhteensä 56 henkilöä.



# Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

## Työhyvinvointi ja työturvallisuus

### Työhyvinvointitoiminta

Työsuojeluneuvottelukunta hyväksyi kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelman 2010–2013. Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyyden sekä työkyvyn edistämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa. Näitä tavoitteita on käsiteltävä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Toimintaohjelma tukee osaltaan kaupungin strategiaohjelman toteuttamista.

Työhyvinvointihankkeita rahoitettiin kaupungin talousarviossa työhyvinvointiohjelman toteuttamiseen varautulla 1,03 miljoonan euron määrärahalta. Työhyvinvointiohjelmaan kuului koulutus- ja kehittämishankkeita, työterveyden tukemiseen tähtäviä toimenpiteitä sekä keskitetysti ohjattuja virastokohtaisia työhyvinvointihankkeita. Työhyvinvointihankkeiden painopisteitä olivat työyhteisöjen toimivuus, esimiestyön tukeminen ja erikäisten johtaminen.

Vuosiksi 2010–2013 valittu kaupungin työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio aloitti toimintansa. Lisäksi kaupungin työhyvinvointityöryhmän tehtävät siirtyivät vuoden alusta kaupungin työsuojeluneuvottelukunnalle.

### Työsuojelupakki – uusi työkalu työtapaturmien vähentämiseksi

Työsuojelupakki-ohjelman tarkoituksena on vähentää kaupungin työtapaturmien määrää.

Esimiehille ja työntekijöille suunniteltu ohjelma sisältää muun muassa työtapaturma- ja turvallisuuspoikkeamailmoitukset sekä työpaikan vaarojen tunnistamisen ja riskien arvioinnin. Työturvallisuusasioiden seuranta ja tilastointi on uuden ohjelman myötä helpompaa kuin aiemmin.

Työtapaturmien myönteinen kehitys pysähtyi, sillä työtapaturmia oli yhteensä 2 844 (2009: 2 606). Työmatkatapaturmien määrä kasvoi 23 prosentilla (2010: 859 ja 2009: 701). Työmatkatapaturmat ovat olleet myös entistä vakavampia, koska niistä aiheutuneiden sairauspoissaolopäivien määrä, 11 189 päivää (2009: 7 874) kasvoi 42 prosentilla. Työmatkatapaturmista aiheutuneet suorat kustannukset olivat 1,34 miljoonaa euroa.

Työpaikalla sattuneiden tapaturmien määrä kasvoi 7 prosenttia (2010: 1 948 ja 2009: 1 823). Ammattitautia oli 37 (2009: 44). Ammattitautien määrä laski kolmanneksella 29:ään. Työpaikalla sattuneiden työtapaturmien ohimenevät kustannukset olivat 1,66 miljoonaa euroa.

Työtapaturmien välittömät ohimenevät kustannukset olivat noin 3 miljoonaa euroa. Ohimenevät kustannukset muodostuvat muun muassa sairaanhoito- ja matkakustannuksista sekä päivärahoista. Pysyvät kustannukset,

kuten tapaturmaeläke ja haittaraha, olivat keskimäärin 50 prosenttia ohimenevistä kustannuksista eli 1,5 miljoonaa euroa. Tarkkaa tietoa pysyvistä kustannuksista ei ole ollut käytettävissä tämän raportin valmistumisen aikaan.

Todelliset kustannukset työtapaturmista ovat vähintään kolminkertaiset yhteenlasketuista kustannuksista eli arviolta noin 14 miljoonaa euroa. Todellisiin kustannuksiin lasketaan mukaan työtapaturmista aiheutuvat tuotannon häiriöt, sijaisten palkkaaminen, laiterikot ja muut mahdolliset laatuongelmat.

### Kuntoremonteilla työssä jaksamista ja jatkamista

Työntekijöiden kuntoremonttitoimintaa tuettiin 1,33 miljoonalla eurolla. Peruskuntoremonteissa kävi 1 547 ja suunnatuissa kuntoremonteissa 415 henkilöä. Peruskuntoremonttien lisäksi kaupungin työntekijöille tarjottiin voimavarakuntoremontteja, tuki- ja liikuntaelinsairauksien kuntoremontteja sekä elintärkeät elämäntavat -kuntoremontteja. Lisäksi kokeiltiin yli 60-vuotiaille työntekijöille suunnattuja Hyvä ikä 60+ -kuntoremontteja, joita päätettiin jatkaa saatujen myönteisten palautteiden ansiosta.

### Työhyvinvointikyselyn tulokset

Kaupungin työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa selvitetään vuosittain työhyvinvointikyselyllä.

Kyselyn tulosten käsittelyn tueksi uudistettiin Työhyvinvointikysely työyhteisöjen kehittämisen välineenä -opas. Lisäksi työhyvinvointikyselyn tulokset analysoitiin ikäryhmittäin kaupunkitasolla ensimmäistä kertaa.

Työhyvinvointikyselyyn vastasi 65 prosenttia kaupungin työntekijöistä, mikä on hieman vähemmän kuin edellisellä vuonna (2009: 69). Vastaaajia oli kaiken kaikkiaan 22 467. Vastausprosentit vaihtelivat virastoittain ja liikelaitoksittain erittäin paljon 29 prosentista 100 prosenttiin. Kolmessa suuressa kokonaisluokassa – työyhteisöjen toimivuus ja johtaminen, työn hallinta ja osaaminen sekä omat voimavarat – oli havaittavissa muutosta huonompaan suuntaan. Myönteistä kehitystä oli tapahtunut hieman työoloissa ja turvallisuudessa sekä erityisesti työpaikan ergonomiassa. Myös esimiehille suunnatuissa kysymyksissä oli havaittavissa selkeää myönteistä kehitystä liittyen muun muassa linjajohdon tukeen ja riittäviin valtuuksiin.

Henkilöstö koki aiempien vuosien tapaan työn perustehtävän selkeänä, ja työkaluista saadun tuen hyvänä. Myös koettu fyysinen työkyky oli hyvällä tasolla. Toisaalta selkeitä kehittämiskohteita olivat kyselyjen hyödyllisyys, työyhteisöjen kyky ratkaista ristiriitoja ja työhyvinvointinäkökulma muutoksessa. Palkitsemisen periaatteet ja menettelytavat tunnettiin hieman parem-

# Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

KUVA 6 Työhyvinvointikysely (%)



# Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

min kuin edellisenä vuonna, mutta toisaalta palkitsemisen koettu kannustavuus ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus olivat heikentyneet edellisestä vuodesta.

Alle 25-vuotiaat suhtautuivat myönteisimmin työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen sekä omaan voimavaroihinsa. Toisaalta nuoret kokivat oman aktiivisuutensa ja mahdollisuutensa vaikuttaa työpaikan asioihin heikomiksi kuin esimerkiksi 45–54-vuotiaat. Työn keskeiset vuositavoitteet tai palkitsemisen periaatteet olivat nuorille työntekijöille epäselvempiä kuin muille ikäryhmille. Kriittisimpiä olivat 45–54-vuotiaat erityisesti työyhteisöjen toimivuuteen ja esimiestyöhön liittyvissä asioissa.

Suurimmat erot miesten ja naisten vastauksissa olivat kehityskeskustelujen ja kyselyjen hyödyllisyydessä.

Naistyöntekijät kokivat useammin, että heitä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan. Miehet taas kokivat naisia useammin, että heillä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin.

Kaupungin vakinaiset työntekijät olivat selvästi määräaikaisten kriittisempiä. Määräaikaisten työntekijät arvioivat työyhteisön toimivuuden ja johtamisen, työn hallinnan ja osaamisen sekä omat voimavaransa myönteisemmin kuin vakituinen henkilöstö. Palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä vakituksilla työntekijöillä oli määräaikaisten myönteisempiä arvioita. He ymmärsivät palkitsemisen periaatteet ja kokivat palkitsemisen kannustavammaksi ja oikeudenmukaisemmaksi kuin määräaikaisten.



Tommi Tuomi

## Tasa-arvotyö kaupungilla

Vuoden alussa hyväksyttiin kaupungin neljäs uudistettu tasa-arvosuunnitelma. Uudistustyö toi suunnitelmaan aikaisempia vuosia enemmän toimenpiteitä, joilla eri toimialoilla edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Kirjatut toimenpiteet tekivät entistä näkyvämmäksi sen, miten tasa-arvon periaate läpäisee kaiken kaupungin toiminnan henkilöstöpolitiikasta kuntalaisten palveluihin.

Kaupunki on myös mukana Kuntaliiton johtamassa valtakunnallisessa kuntien tasa-arvoverkostossa, jonka tarkoituksena on vaihtaa tietoa ja kokemuksia hyvistä käytännöistä tasa-arvoasioissa.

## Tasa-arvotoimikunta

Kaupungin tasa-arvotoimikunta käsitteli tasa-arvon toteutumista ja edistämistä kaupunkityönantajan toiminnassa sekä kaupungin kuntalaisille järjestämissä palveluissa. Tärkeitä aiheita olivat palkkatasa-arvo, työuralla eteneminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Muita käsiteltyjä aiheita olivat sukupuoleen perustuvan syrjinnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisy sekä työn oikea mitoitus. Toimikunta työskenteli aktiivisesti ja järjesti kaupungintalon Virka Galleriassa alkuvuonna useita tapahtumia. Lisäksi toimikunta osallistui omalla osastollaan Helsingin Kirjamessuille.

## Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden koordinaatioryhmä

Kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden koordinaatioryhmän tehtävänä on kaupungin tasa-arvotoimikunnan, vanhus- sekä vammaisneuvoston, maahanmuutto- ja kotoutumisasioiden neuvottelukunnan sekä vapaaehtoistyön neuvottelukunnan periaatteellisten, tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua ja sen edistämistä koskevien linjausten yhdensuuntaistaminen. Koordinaatioryhmän tehtävät käsittävät kaupungin henkilöstön ja kuntalaisten tasa-arvoista sekä yhdenvertaista kohtelua koskevat asiat. Koordinaatioryhmän rooli on tiedonvälittäjänä ja keskustelunherättäjänä toimiminen.

Koordinaatioryhmä tutustui kaupungin sosiaalivieraston ylläpitämään Toimiva koti -näyttelyyn, Helsinki kaikille -esteettömyysprojektiin sekä Etelä-Suomen aluehallintovieraston ja alueellisen romansiasiain neuvottelukunnan tehtäviin ja toimintaan. Lisäksi koordinaatioryhmä järjesti Miten kohtaan erilaisia ihmisiä? -seminaarin, jossa pohdittiin erilaisuuden hyväksymistä sekä hahmoteltiin toimenpide-esityksiä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

## Työterveyshuollon painopisteet

Työterveyshuollon painopiste on työhön liittyvän hyvinvoinnin tukemisessa ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Työterveyspalveluilla (kuva 17) edistetään henkilöstön terveyttä. Lisäksi tuetaan sekä esimiesten ja johdon työhyvinvoinnin johtamistehtävää että yksittäisten työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Työterveyshuollon asiantuntijat osallistuvat myös kaupunkitasoisten työterveyttä edistävien toimintamallien suunnitteluun ja esimiesten valmentamiseen. Työterveyshuolto toteuttaa osaltaan kaupungin henkilöstötyön tavoitteita.

Yksittäisen työntekijän kohdalla keskeisenä tavoitteena on työkyvyn menettämisen uhan varhainen tunnistaminen, oikea-aikainen hoito ja kuntoutukseen ohjaus. Henkilöstön työkykyä ja terveyttä edistetään ennaltaehkäisemällä sairauksia ja työtapaturmia, vähentämällä sairauksista aiheutuvia oireita ja työkyvyttömyyttä sekä tukemalla työssä jatkamista työuran kaikissa vaiheissa.

Työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö on avainasemassa työelämän laatua ja työympäristöä parannettaessa. Työpaikkaselvityksen perusteella arvioidaan, miten työterveyshuolto voi tukea työyhteisön toimivuutta sekä työolosuhteiden terveyttä. Tavoitteena on auttaa esimiehiä ja työpaikkoja suunnittelemaan työterveyttä edistäviä muutoksia työn sujuvuudessa, terveellisyydessä ja turvallisuudessa.

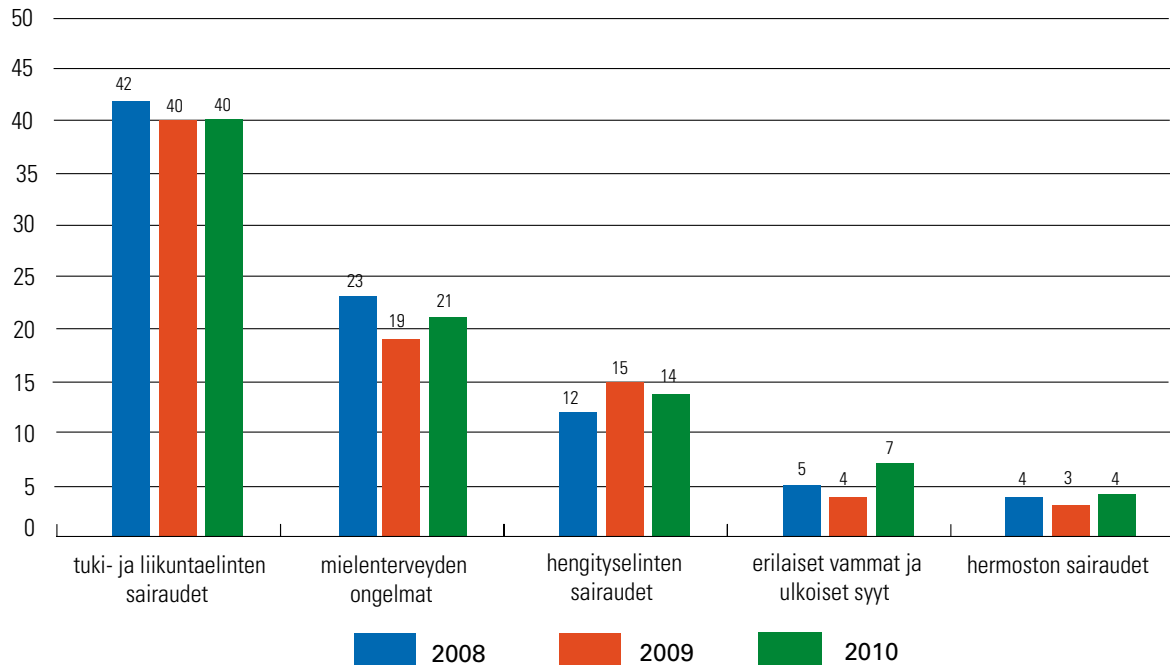
Ennaltaehkäisyn lisäksi työyhteisöjä tuetaan työn muutos- ja ristiriitatilanteissa. Tarpeen mukaan henkilöstöä kuormittavia tilanteita selvitetään työtoimintalähtöisillä malleilla tai muilla erityisselvityksillä toimenpiteiden suunnittelun pohjaksi.

Työterveyshuolto tekee hallintokuntarajat ylittävää yhteistyötä esimerkiksi työsuojelun ja kaupungin sisäilmaryhmän kanssa työn terveellisyyden varmistamiseksi. Työterveyshuollon tuottamaa asiakasraportointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa kuten työkykyriskien ennakoinnissa ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman laatimisessa. Sairauspoissaolojen kehittymisestä sekä työ- ja terveystieteiden seuranta-tiedoista nähdään toimialoilla ja työpaikoilla tapahtuvia muutoksia ja voidaan kohdentaa toimenpiteitä tarvitta- viin osa-alueisiin.

## Työterveyshuollon käyttö

Työterveyshuollosta kirjoitetun sairausloman taustalla on useimmiten liikuntaelinsairauksia. Vaikka mielenterveysongelmia on harvemmalla kuin liikuntaelinsairauksia, ne aiheuttavat henkilöstömäärään suhteutettuna enemmän poissaolopäiviä ja suuremman työkyvyttömyysriskin.

**KUVA 7 Työterveyshuollossa kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat tautiluokittain 2008–2010 (%)**



Työkykyriskien ennakointiin kaupungilla on käytössä varhaisen tuen ja työhön paluun tuen -mallit. Työkyvyttömyysvaarassa oleviin on kuitenkin edelleen panostettava voimakkaasti, sillä työnantajan varhaiseläkemaksut (varhe-maksut) nousivat edellisvuoteen verrattuna. Työpaikan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyö on avainasemassa työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Työterveyshuolto auttaa esimiehiä ratkaisujen suunnittelussa, kun työntekijän työkyky on uhattuna, suunniteltaessa työhön paluuta sairauspoissaolon jälkeen tai mukauttaessa työtä osatyökykyisen voimavaroihin. Työterveyshuolto ottaa muun muassa yhteyttä työntekijään, jos sairauspoissaolopäiviä on kertynyt vähintään 60 päivää eikä tilanne ole työterveyshuollon tiedossa. Tästä huolimatta on edelleen aktiivisesti kehitettävä kaupunkitason toimintatapoja, jotka määrätietoisesti tukevat osatyökykyisten työntekijöiden työhönpaluuta ja siten ehkäisevät eläkkeelle siirtymistä.

Työterveyshuolto on panostanut voimakkaasti hoitoketjujen tehostamiseen ja palveluiden vaikuttavuuden parantamiseen uusien toimintamallien avulla. Nähtävillä on sekä liikuntaelinsairauksista että mielenterveysongelmista kirjoitettujen sairauspoissaolojen hienoinen väheneminen.



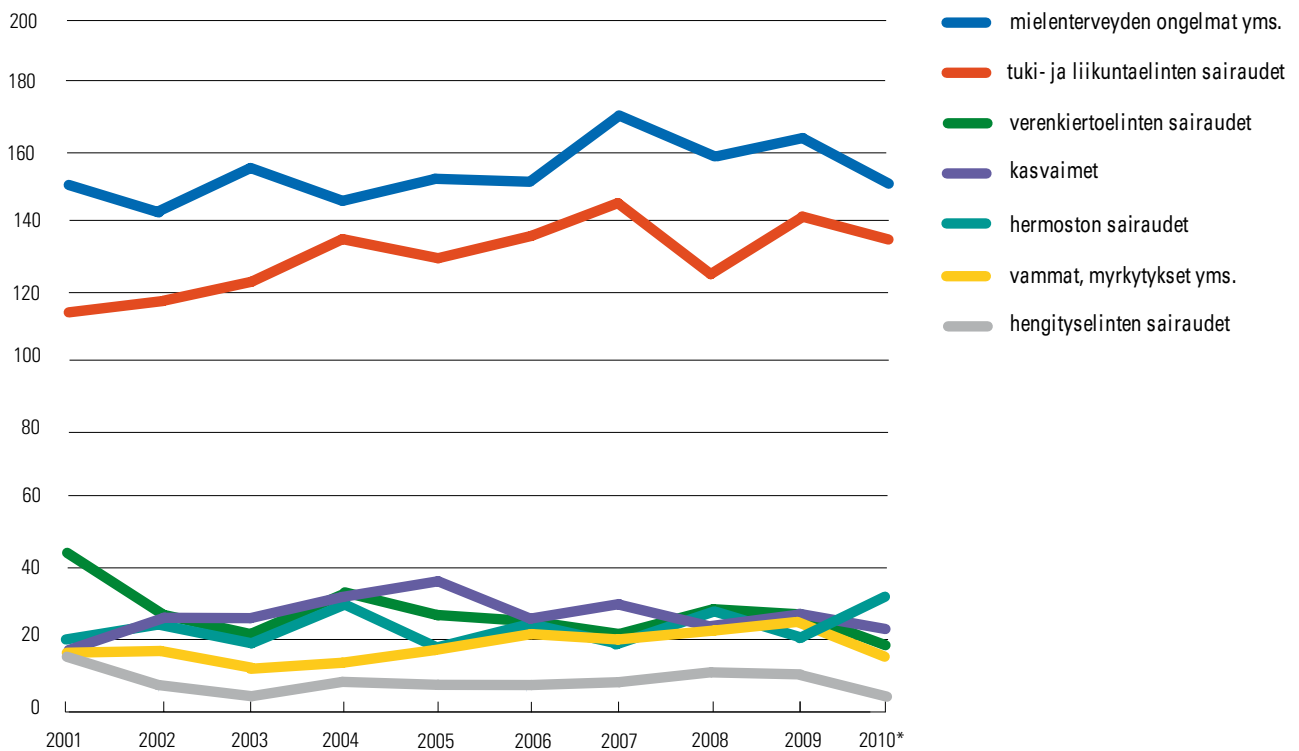
Marjo Tynkkynen

# Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

Työterveyshuolto oli mukana useassa työhyvinvointimäärärahoihin tuetussa hankkeessa. Näistä merkittävin oli työ- ja terveysriskien varhaiseen ehkäisyyn tarkoitettu henkilöstölle lähetetty työ- ja terveyskysely. Kyselyyn vas-

tanneet saivat henkilökohtaisen palautteen terveydestään ja työkyvystä sekä tarvittaessa kutsun terveystarkastukseen. Kyselystä tuotettiin yhteenvetoraportteja virastoille ja liikelaitoksille työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

**KUVA 8 Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet 2001–2010**



\* Luokitteluerro diagnooseissa, minkä vuoksi lukumäärät saattavat hieman poiketa aiempiin vuosiin verrattuna.



Kari Heutala

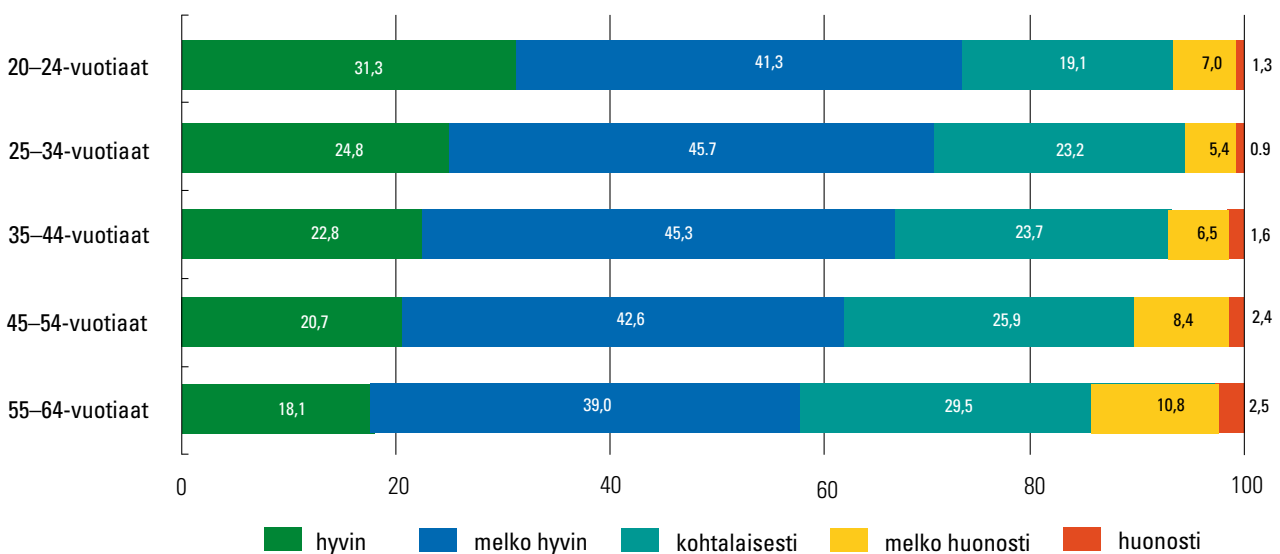


## Työkyvyn voimavarat ikäjohtamisen näkökulmasta

Työ- ja terveystieteiden tutkimusten perusteella työkyvyn koettiin heikkenevän ikääntymisen myötä erityisesti työn ruumiillisten vaatimusten kannalta. Vaikka stressikokemukset olivat kaikenikäisillä saman-

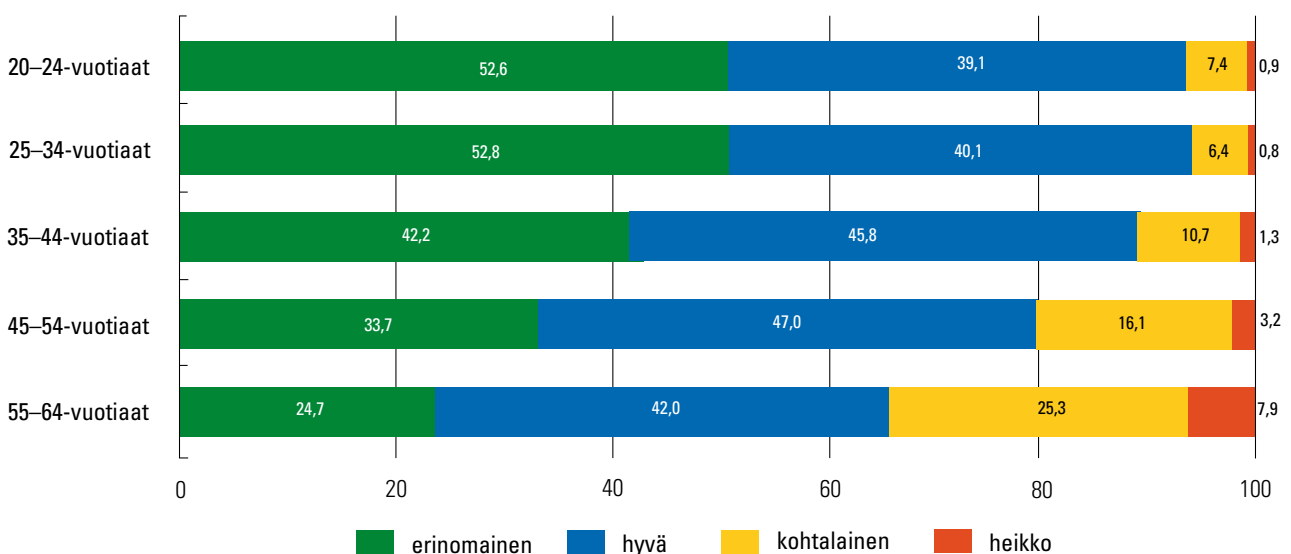
suuntaisia, unettomuus ja heräily näyttivät lisääntyvän iän myötä. Työpäivän rasituksista palautumisen koettiin myös vaikeutuvan. Nämä asiat on hyvä pitää mielessä erityisesti vuorotyötä ja ruumiillista työtä tekevien kohdalla. Työkyvyssä työn henkisten vaatimusten kannalta ei juuri koettu eroa eri-ikäisten välillä ja työstä oltiin yhtä innostuneita iästä riippumatta.

**KUVA 9 Eri-ikäisten kokema palautuminen työpäivän rasituksista (%)**



Lähde: Työ- ja terveystieteiden tutkimus (2010)

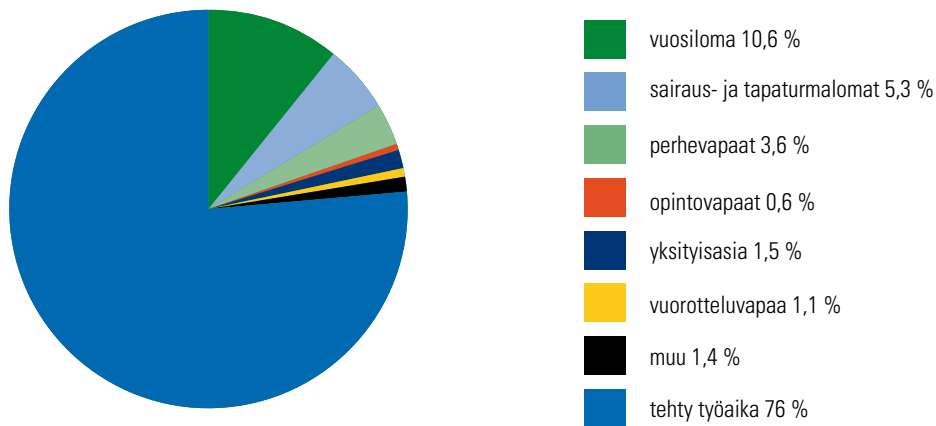
**KUVA 10 Henkilöstön jakautuminen työkykyluokkiin ikäryhmittäin vuonna 2010 (%)**



Lähde: Työ- ja terveystieteiden tutkimus (2010)

## Poissaolot

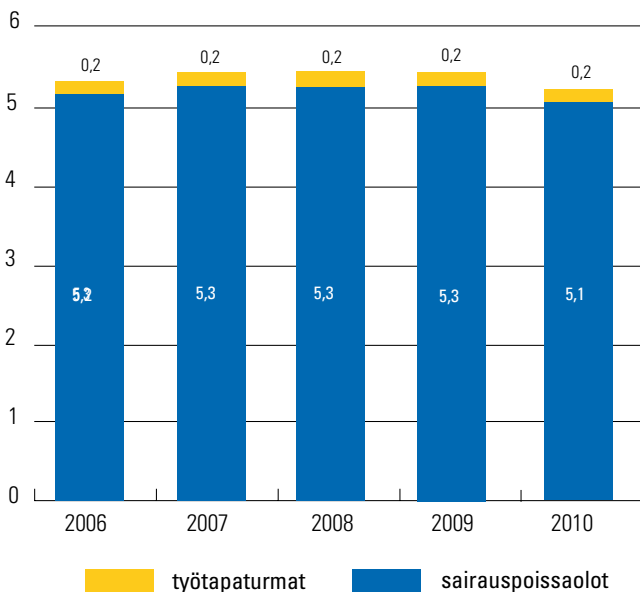
KUVA 11 Kokonaistyöajan jakauma 2010 (%)



Kuvassa 11 poissaolot on ryhmitelty syyn mukaan. Ryhmään "muu" sisältyy muun muassa tilapäiset hoitovapaat. Perhevapaat tarkoittavat lapsen syntymään liittyviä poissaoloja (äitiys- ja isyysvapaat, vanhempainlomat ja hoitovapaat). Poissaolotiedoissa on mukana koko henkilöstö ilman työllistettyjä.

Vuosilomista johtuvien poissaolojen laskennassa ei ole otettu huomioon opettajia, koska heidän laskennallinen vuosilomansa ei ole henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien poissaolotiedoissa.

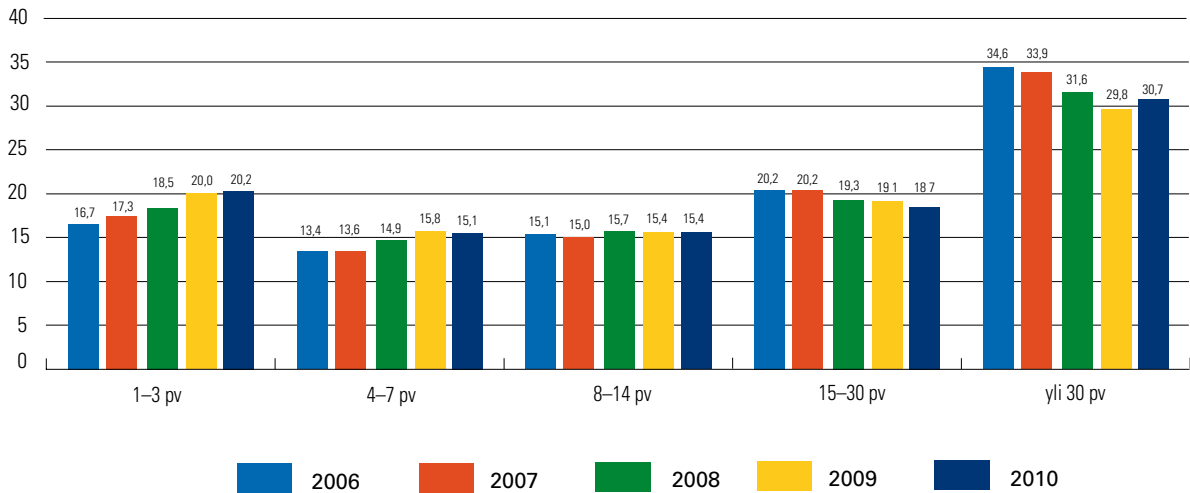
KUVA 12 Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen kehitys 2006–2010 (%)



Sairauspoissaolot vähenivät merkittävästi edellisvuoteen verrattuna (kuva 12). Sairaudesta johtuvia poissaolopäiviä oli noin 20 000 vähemmän kuin vuonna 2009. Jos yhden työpäivän kustannus kunta-alalla on noin 150 euroa, poissaolojen vähenemisestä saavutettu tuottavuushyöty on yli 3 miljoonaa euroa.

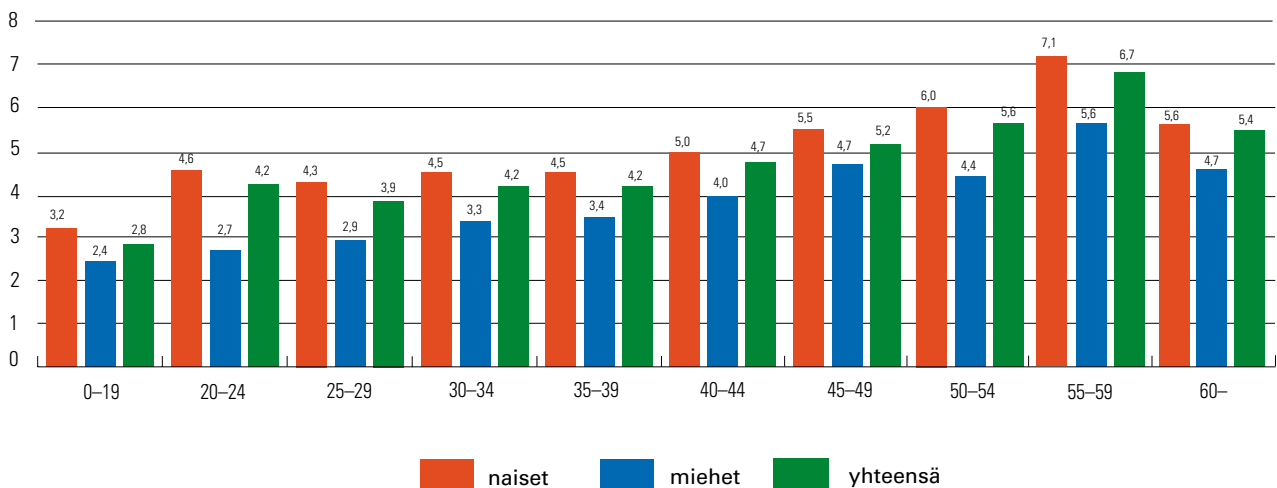
# Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

**KUVA 13 Sairaus- ja työtapaturmapoissaolot 2006–2010 pituuden mukaan (%)**



Sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista kolmasosa oli pitkiä, yli kuukauden kestäviä poissaoloja.

**KUVA 14 Sairauspoissaolot 2010 ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (%)**



Kaikissa ikäryhmissä naisilla oli enemmän sairaudesta aiheutuvia poissaoloja kuin miehillä. Edelliseen vuoteen verrattuna poissaoloissa ei tapahtunut suuria muutoksia iän ja sukupuolen suhteen.

Koko henkilöstössä oli entistä enemmän niitä työntekijöitä, joilla ei ollut lainkaan sairaudesta aiheutuvia

poissaolopäiviä. Miehistä 32 prosentilla (2009: 30,2) ja naisista 22,6 prosentilla (2009: 21,1) ei ollut yhtään sairaus- ja/tai työtapaturmapoissaoloa.

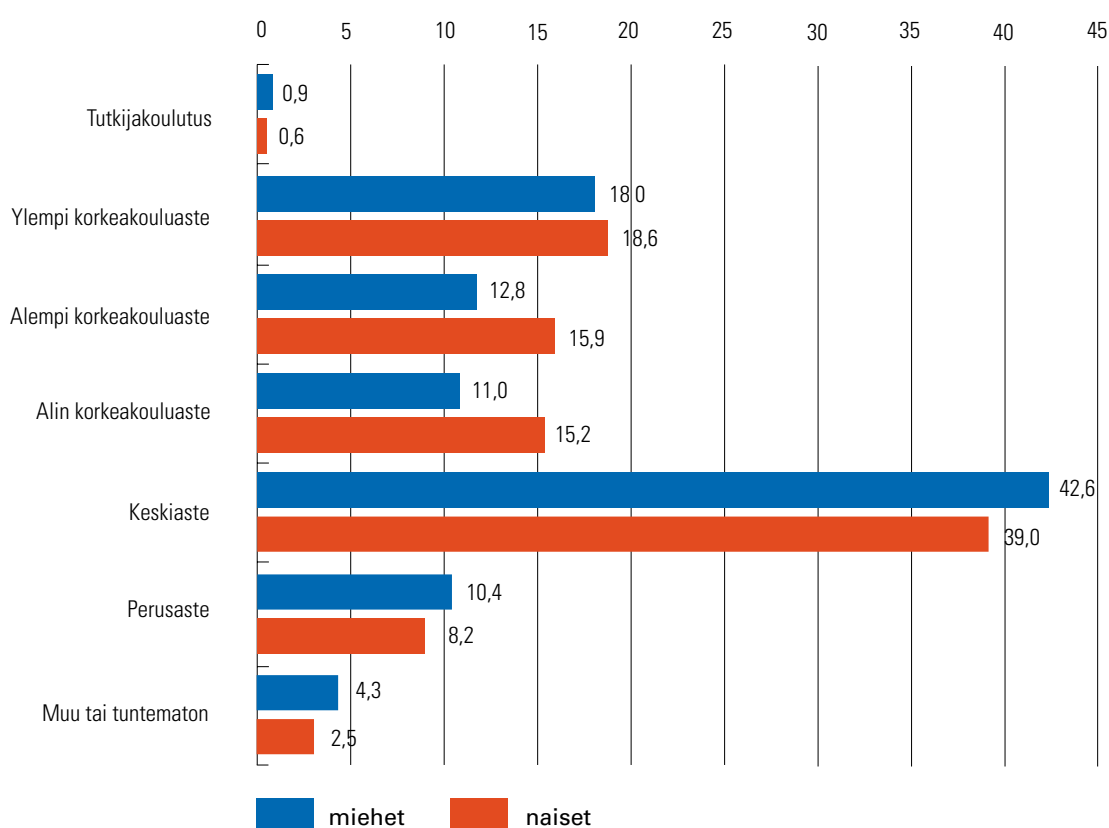
## Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

Strategioista johdetut osaamistavoitteet varmistavat sen, että kulloinkin painotetaan niitä tieto- ja taitoalueita, joilla tulevaisuus on luotavissa. Osaamisen kehittämisen muotoja ovat muun muassa ammatillinen lisäkoulutus, osaamisen jakaminen sekä erilaisten uralla etenemismahdollisuuksien tarjoaminen.

## Henkilöstön koulutusaste

Henkilöstön tutkintotiedot on saatu Tilastokeskukselta. Kyseessä on vuoden 2010 lopun tutkintotieto. Koulutusluokituksena käytetään Tilastokeskuksen 2008 luokitusta. Aikaisemmista raporteista poiketen alemman ja ylemmän perusasteen tutkintotiedot yhdistettiin tässä raportissa perusasteeksi.

**KUVA 15** Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2010 (%)



**TAULUKKO 13** Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2010

	Muu tai tuntematon	Perusaste	Keskiaste	Alin korkeakouluaste	Alempi korkeakouluaste	Ylempi korkeakouluaste	Tutkijakoulutus
Naiset	613	1 980	9 488	3 691	3 869	4 528	145
Miehet	363	883	3 618	935	1 085	1 528	77
<b>Yhteensä</b>	<b>976</b>	<b>2 863</b>	<b>13 106</b>	<b>4 626</b>	<b>4 954</b>	<b>6 056</b>	<b>222</b>

## Henkilöstön osallistuminen koulutukseen

**TAULUKKO 14 Koulutukseen osallistuminen 2008–2010**

	Päivät 2008	Päivät 2009	Päivät 2010	(€) 2008	(€) 2009	(€) 2010
Kaupungin sisäinen koulutus	96 809	93 457	93 700	4,8 milj.	5,3 milj.	5,3 milj.
Ulkopuolinen koulutus	51 797	45 363	42 582	8,1 milj.	8,4 milj.	7,1 milj.
<b>Koulutus yhteensä</b>	<b>148 606</b>	<b>138 820</b>	<b>136 282</b>	<b>12,9 milj.</b>	<b>13,7 milj.</b>	<b>12,4 milj.</b>

## Kehittämisen painopisteet

Osaamisen kehittämisen painopisteinä olivat johdon ja esimiesten osaamisen kehittäminen kaupungin strategisten linjausten mukaisesti koko kaupunkikonsernissa. Sisältöalueina painottuivat strateginen johtaminen, poikkialinnollisen yhteistyön edistäminen, talous ja verkostot sekä uudistumista ja muutosta tukeva prosessi- ja henkilöstöjohtaminen. Ennakoivan henkilöstösuunnittelumallin käyttöön ohjattiin kaikki virastot ja liikelaitokset. Kehittämisen keinoina olivat muun muassa pitkät valmennus-

ohjelmat, johtoryhmien valmennus, teemaseminaarit ja ajankohtaispäivät. Muita esimiestyön tukimuotoja olivat johdon coaching, mentorointi ja työnohjaus.

Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen painottui esimiestyön ja työyhteisöjen tukemiseen kaupungin strategisten painotusten käytäntöön viemisessä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdennettiin määrärahaa työyhteisöjen uudistumiseen ja muutostukeen sekä esimiestyön tukemiseen.



Mari Hohtari

## Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen

Talousasiantuntijoiden osaamisen vahvistamista jatkettiin pääkaupunkiseudun yhteisellä controller-valmennuksella, jonka tavoitteena oli syventää talouden ja toiminnan yhteissuunnittelun sekä tiedon tuottamisen osaamista, sekä selkiyttää talousasiantuntijoiden roolia johtamisen tukena. Aiemmin valmennuksen käynteille järjestettiin ajankohtaisilaisuudet osaamisen päivittämiseksi.

Hankintaosaamisen vahvistamiseksi järjestettiin kaksi Hankinnan ABC -kurssia pääkaupunkiseudun yhteistyönä. Lisäksi järjestettiin kaupungin uutta hankintasääntöä koskevaa koulutusta sekä hankinnan ajankohtaispäiviä, joissa teemana oli uudistuva hankintalaki.

## Laadun itsearviointi ja laadusta palkitseminen

Vuosien 2007–2009 virastojen ja liikelaitosten itsearvioinneissa ilmenneistä kehittämiskohteista tehtiin yhteenveto.

Kaupunginjohtajan laatupalkinto jaettiin kahdessa sarjassa. Virastot ja liikelaitokset -sarjan palkinnon sai Helsingin Energiasta HelenLämpö ja toimintayksiköt sarjan voiton vei YritysHelsinki talous- ja suunnittelukeskuksesta. Kilpailuun osallistui yhteensä 13 hakijaa.

## Henkilöstön tietotekniikkavalmiuksien kehittäminen

Kaupungin henkilöstön tietotekniikkakoulutukset jatkuivat Oiva Akatemiassa. Uusia painopistealueita olivat sähköisen työpöydän (Helmi) koulutukset sekä Hel.fi-julkaisujärjestelmän koulutukset. Tietotekniikkakoulutusta järjestettiin kaikkiaan 4 503 päivää, josta keskitettyä koulutusta oli 3 261. Keskitetystä koulutuksesta sähköisen työpöydän koulutuksia oli 1 182 päivää ja Hel.fi-julkaisujärjestelmän koulutuksia 99 päivää ja loput 1 980 päivää oli peruskoulutusta. Virastoille ja liikelaitoksille maksullisia koulutuksia oli 1 242 päivää.

## Koulutuksen arviointi ja vaikuttavuus

Koulutusten välittömiä palautteita seurattiin ja niiden perusteella tehtiin kehittämistoimenpiteitä. Pitkissä valmennuksissa käytettiin myös pidemmän aikavälin vaikuttavuuden arviointia. Vaikuttavuusarviointien

tuloksista kävi ilmi, että muutosta oli tapahtunut sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Eniten vaikuttavuutta saatiin aikaan valmennuksilla, joissa tehtiin omaan organisaatioon kohdistuvia sovellustehtäviä ja joissa henkilöstöä osallistettiin laajasti mukaan kehittämiseen. Keskeisesti vaikuttavuuden lisääntymistä edisti esimiehen sitoutuminen uudistamiseen ja jatkotyöhön. Parhaita tuloksia saavutettiin niissä valmennuksissa, joissa organisaatiosta oli mukana useampia henkilöitä samanaikaisesti.

## Mahdollisuus ammatilliseen kehittämiseen

Strategiaohjelman tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamista.

Työhyvinvointikyselyn perusteella henkilöstö pitääkin mahdollisuuksiaan ammatilliseen kehittämiseen melko hyvinä. Samoin koetaan, että oma osaaminen suhteessa muutoksiin on hyvällä tasolla.

Kaupungin sisäisen työnantajakuva tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia. Yli 90 prosenttia vastanneista katsoi kehittyneensä ammatillisesti uransa aikana. Noin 70 prosenttia vastanneista oli tyytyväisiä omaan ammatilliseen kehittämiseensä.

## Osaamisen jakaminen ja siirtäminen seuraajamallilla

Seuraajamallissa organisaatiosta lähtevän henkilön seuraaja palkataan ennen edeltäjän lähtöä, jotta lähtijä voi perehdyttää seuraajansa tavallista perusteellisemmin. Mallia on kokeiltu usean vuoden ajan erillisrahoituksella. Kokemusten ja tehdyn arvioinnin perusteella seuraajamalli vakiinnutettiin normaaliksi käytännöksi ilman erillisrahoitusta.

## Tulos- tai kehityskeskustelut sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

Työhyvinvointikyselyn perusteella yli 80 prosenttia henkilöstöstä kävi tulos- tai kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Määrä pysyi ennallaan edelliseen vuoteen verrattuna.

Kaupungin ohjeiden mukaan tulos- tai kehityskeskustelun yhteydessä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmia oli 44 prosentilla henkilöstöstä. Määrä pysyi lähes ennallaan.

# Palkitsemisen kokonaisuus



Arto Wiikari

## Helsingin palkitsemisjärjestelmä

Kaupungilla sovellettava palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu monipuolisista palkitsemisen elementeistä. Tällä kokonaisuudella tarkoitetaan rahan lisäksi täydentäviä palkkioita (aineellinen) ja muita työsuhteeseen liittyviä etuuksia (aineeton). Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus muodostuu erilaisista

työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä sekä henkilöstöetuuksista, kuten työterveyspalveluista, palvelussuhteasunnoista, henkilöstöruokailusta ja henkilöstöliikunnan mahdollisuuksista. Keskeisimmät työelämän laatutekijät ovat palvelussuhdeturva sekä monipuoliset kehittymismahdollisuudet omassa tehtävässä ja työuralla.

KUVA 16 Helsingin palkitsemisjärjestelmä



## Palkkaus

### Tehtäväkohtaiset palkat

Tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin kaikilla kuukausipalkka-aloilla. Tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmillä varmistetaan, että tehtäväkohtaiset palkat ovat oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden. Esimiesten tehtävänä oli huolehtia tehtävien vaativuuteen liittyvien arviointien muutoksista ja päivityksistä. Virastoissa ja liikelaitoksissa toimi myös tehtävien vaativuuden arviointiryhmiä, joiden tehtävänä oli osaltaan varmistaa, että arvioinnit ovat ajan tasalla.

Lisäksi toteutettiin kaksi valtakunnallisiin sopimukseen perustuvaa palkankorotuskierrosta, joiden yhteydessä tarkistettiin tehtäväkohtaisia palkkoja. 1.2.2010 lukien (1.1.2010 Tehy-pöytäkirjan mukaiset korotukset) toteutettiin samapalkkaisuuserä ja 1.9.2010 tuloksellisuuserä kaikilla sopimusaloilla.

### Henkilökohtaiset lisät

Vuosisidonnainen henkilökohtainen lisä määräytyy kaikille aikaisempien työvuosien perusteella. Näiden lisäksi maksussa oli harkinnanvaraisia, työsuorituksen arviointiin perustuvia henkilökohtaisia lisiä kaikilla sopimusaloilla. Valtakunnallisiin sopimukseen perustuvaa samapalkkaisuuserää ja tuloksellisuuserää kohdennettiin myös henkilökohtaisten lisien nostamiseen.

**TAULUKKO 15 Henkilökohtaiset lisät sopimusaloittain**

	%:a palkoista	euroa	Saajia (lkm.)
KVTES	1,5	899 480	8 988
TS	6,5	546 921	2 561
LS	3,2	107 133	483
Tehy-pöytäkirja	1,8	116 077	1 269
Opettajat	0,9	110 809	1 032

### Tuloksiin ja osaamiseen perustuva palkitseminen

Kaupungilla oli käytössä erilaisia yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen välineitä. Yksilökohtaisen palkitsemisen perusteina olivat henkilökohtaiset työtulokset, osaaminen ja ammattitaito sekä muut hallintokunnissa määritellyt kriteerit. Näillä perusteilla myönnettiin henkilökohtaisia lisiä ja kannustuslisiä. Lisäksi käytössä oli niin sanottuja muita nopean palkitsemisen (Nopsa) keinoja. Yksilöpalkitsemisessa näitä olivat muun muassa hyvästä työsuor-

rituksesta myönnetty liput erilaisiin kulttuuritapahtumiin.

Nopean palkitsemisen periaatteita käytettiin myös työryhmien kannustamiseen. Työryhmiä palkittiin puolestaan järjestämällä juhlatilaisuuksia sekä myöntämällä tunnustuspalkkioita ja kehittämisrahoja työryhmän yhteiseen käyttöön.

Ryhmäpalkitsemisen keskeisin väline, tulospalkkiojärjestelmä, oli käytössä 30 virastossa ja liikelaitoksessa. Palkkioita maksettiin 27 217 henkilölle. Keskimääräisen tulospalkkion suuruus oli 914 euroa.

Tulospalkkiojärjestelmän periaatteita ja painotuksia uudistettiin. Uudistamistyön tavoitteena oli kehittää järjestelmää siten, että sen avulla voidaan toteuttaa entistä paremmin kaupungin strategioita. Tulospalkkioprosessi kytkettiin myös tiiviimmin osaksi talousarvion ja tulosbudjetin valmistelua. Lisäksi järjestelmän periaatteita yhtenäistettiin kaupunkitasolla, erityisesti henkilöstöehtoja, joissa oli aikaisemmin jonkin verran virasto- ja liikelaitoskohtaisia eroja.

**TAULUKKO 16 Kannustuslisät 2006–2010**

Vuosi	euroa	Saajia (lkm.)
2006	581 433	3 056
2007	1 868 495	7 513
2008	1 438 297	4 197
2009	589 243	1 667
2010	2 567 725	5 215

Virastoilla ja liikelaitoksilla oli käytettävissä kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti 3 miljoonaa euroa kannustuslisien ja niistä aiheutuvien henkilösivukulujen maksamiseen. Henkilöstömäärärahaa tuli käyttää strategiseen palkitsemiseen. Tämän lisäksi virastoilla ja liikelaitoksilla oli mahdollisuus käyttää omia palkkamäärärahojaan henkilöstön kannustamiseen palkitsemisohjelmiansa mukaisesti.

## Palkkakehitys

Kuntasektorin palkkakehityksen kustannusvaikutukset olivat noin 0,9 prosenttia valtakunnallisten sopimusratkaisujen mukaisesti. Kustannusvaikutukset vaihtelivat sopimusaloittain 0,6–1,0 prosenttia.

Alkuvuodesta kohdennetut palkkaerät oli tarkoitettu samapalkkaisuuden edistämiseen. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen joihinkin palkkahinnoittelukohtiin sisältyi 0,7 tai 1,3 prosentin korotukset ja hinnoittele mattomille suunnattiin 0,5 prosentin suuruinen paikallinen järjestelyerä. Muilla sopimusaloilla palkkoja



korotettiin palkkasummasta laskettuna 0,4–0,6 prosentin suuruisella paikallisella järjestelyerällä.

Syksyllä kaikilla sopimusaloilla oli käytettävissä palkkasummasta laskettuna 0,7 prosentin suuruinen tuloksellisuuserä, jonka tavoitteena oli parantaa kunnan tuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Taulukossa 17 on verrattu Tilastokeskuksen tietojen perusteella kaupungin kuukausipalkkaisten säännöllisen työajan ansioita muun kuntasektorin vastaaviin ansioihin. Vuoden 2010 palkkatiedot eivät olleet käytettävissä tämän raportin valmistumisen aikaan. Kaupungin oman raportointijärjestelmän mukaan säännöllisen työajan keskiansio oli vuoden 2010 lopussa 2 822 euroa.

**TAULUKKO 17 Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna: säännöllisen työajan ansio**

	Helsingin kaupunki	Muut kunnat
2004	2 222	2 208
2005	2 319	2 307
2006	2 388	2 370
2007	2 541	2 495
2008	2 652	2 633
2009	2 743	2 724

Lähde: Tilastokeskus, kuntasektorin palkat.



## Palkkatasa-arvo

Kaupungilla on käytössä palkkauksellista tasa-arvoa edistäviä järjestelmiä, kuten tehtävien vaativuuden arviointi- ja työsuorituksen arviointijärjestelmät. Tulospalkkiojärjestelmät ovat laajasti käytössä sekä nais- että miesvaltaisilla aloilla.

Valtakunnallisiin palkkaratkaisuihin sisältyi korotuseriä samapalkkaisuuden edistämiseksi. Sopimuksen keskeisenä tavoitteena oli miesten ja naisten välisten perusteettomien palkkaerojen poistaminen.

Kaupunki on ollut mukana Aalto-yliopiston Tapas-tutkimusprojektissa (tasa-arvoa palkkaukseen) vuodesta 2009 alkaen. Projektissa pohdittiin johtopäätöksiä pilottivirastoksi valitun kaupunkisuunnitteluviraston tutkimusaineiston pohjalta. Selvitysten ja tutkimusten perusteella nousi keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi palkkatietämyksen edistäminen ja palkitsemisjärjestelmän soveltaminen käytännössä.

Tasa-arvolakiin perustuen sukupuolten välisessä palkkauksessa otettiin käyttöön vuosittain tehtävä palkkakartoitus. Kartoitus mahdollistaa entistä tehokkaammin

palkkakehityksen seuraamisen niin kaupunki- kuin virasto- ja liikelaitostasolla.

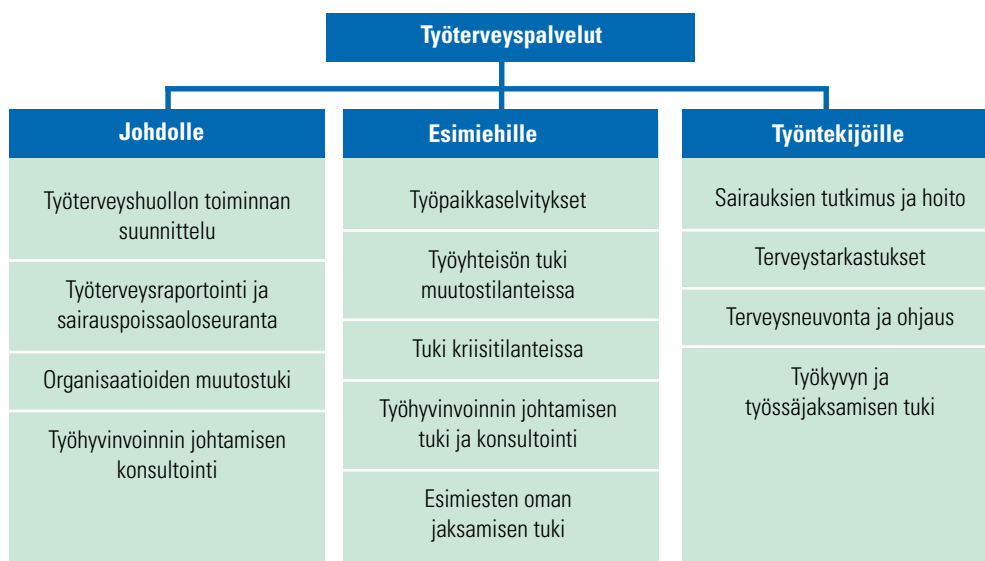
## Henkilöstöetuudet

Kaupungin henkilöstöllä oli käytössään monipuoliset henkilöstöetuudet kuten työterveyshuollon palvelut, henkilöstöruokailu, erilaisia alennuksia kulttuuri- ja urheilupalveluista sekä yrityksiltä, työsuhdematkalippuetu, henkilöstöliikunnan palvelut ja palvelussuhdeasunnot. Henkilöstöetuuksia kehitettiin pyrkien huomioimaan työntekijöiden erilaisia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita, muun muassa laajennettiin työsuhdematkalippujen käyttömahdollisuutta.

## Työterveyshuolto

Työterveyskeskus tuottaa monipuoliset ja kattavat työterveyspalvelut kaupungin koko henkilöstölle (kuva 17). Työterveyspalvelut sisältävät sekä ennaltaehkäisevän toiminnan että työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon.

KUVA 17 Työterveyspalvelut asiakkuuksittain



## Työsuhdematkalippuetus

Työsuhdematkalipun käyttäjiä ovat niin kaupungin vaki-  
tuinen kuin määräaikainen henkilöstö. Käyttäjiä oli noin  
20 000 henkilöä (2009: 19 000). Työmatkaseteleitä  
myönnettiin yhteensä noin 180 000 (2009: 152 000) eli  
keskimäärin yhdeksän seteliä henkilöä kohden (2009:  
8). Työmatkaseteleitä oli mahdollisuus saada vuodessa  
enintään 12. Vuodesta 2010 lähtien työmatkaseteleillä  
on voinut ladata sekä aikaa että arvoa.

## Henkilöstökassa

Henkilöstökassa oli yksi eniten käytetyistä henkilöstö-  
etuuksista. Henkilöstökassa tarjosi monipuolisen käyttö-  
tilin, asuntolainoja ja kulutusluottoja asiakkailleen. Hen-

kilöstökassaan tehdyt talletukset vähenivät, sen sijaan  
uusia asuntolainoja ja kulutusluottoja myönnettiin edel-  
lisvuotta enemmän. Henkilöstökassan jäsenmäärä säi-  
lyi suunnilleen ennallaan, ollen vuoden lopussa 17 303.  
Jäseniä on kaikista virastoista ja liikelaitoksista sekä  
työntekijäryhmistä. Myös eläkkeelle jääneet ovat voi-  
neet säilyttää jäsenyytensä henkilöstökassaan.

Henkilöstökassan Inka-verkkopalvelun käyttäjämää-  
rä kasvoi. Verkkopalvelun käyttäjiä oli lähes 6 000 henki-  
löä. Yhä useampi käyttäjä seurasi omia tilitapahtumiaan  
ja tallensi itse omat laskunsa verkkopalveluun.

## Palvelussuhdeasunnot

Kaupungilla oli palvelussuhdekäytössä 3 503 asuntoa  
(2009: 3 624). Palvelussuhdeasunnoissa asui 8,9 pro-  
senttia kaupungin henkilöstöstä. Asuntojen lukumää-  
rää vähensi muun muassa Helsingin Veden palvelus-  
uhdeasuntojen siirtyminen organisaatiomuutoksessa  
henkilöstön mukana. Asuntojen kysyntä ja tarjonta ovat  
tasapainossa. Asuntoja on käytetty rekrytoinnin tukena  
ja palveluksessa olevien akuutti asunnontarve on saa-  
tu hoidettua. Perheasuntojen tarve on pystytty huomioi-  
maan normaalissa arava-asuntotarjonnassa.

## Henkilöstöliikunnalla tuetaan työhyvinvointia

Kaupungin henkilöstöliikunnassa käynnistyi syys-  
kauden alussa 2,5-vuotinen poikkihallinnollinen Stadi-  
n kundi kondikseen -hanke. Se on suurin yksittäinen  
Kunnossa kaiken ikää -ohjelman hanke. Stadin  
kundi kondikseen -hanke on myös osa kaupungin työ-  
hyvinvoinnin toimintaohjelmaa vuosille 2010–2013.  
Hanke on suunnattu kaikille kaupungin 10 700 mies-  
työntekijälle. Sen neljä päätoimintoa ovat maksuttomat  
Suomi Mies Seikkailee -kuntotestaukset, liikuntaneu-  
vonta, miehille räätälöidyt liikuntaryhmät sekä työyhteisö-  
jen oman liikuntatoiminnan aktivoiminen. Hankkeen  
tavoitteena on terve, hyvinvoiva sekä toiminta- ja työky-  
kyinen henkilöstö. Hankkeelle avattiin omat sivut kau-  
pungin sisäiseen Helmi-intranetiin.

Henkilöstöliikunnan ohjattu toiminta liikutti vuoden  
aikana 9 083 yksittäistä asiakasta, yhteensä 5 317 ohja-  
tulla tunnilla. Näitä olivat muun muassa vesijumpat, eri-  
laiset jumpat sekä kurssitoiminta – esimerkkinä Zumba.  
Henkilöstöliikunta järjesti myös erilaisia tapahtumia ja  
työhyvinvointipäiviä sekä kannusti osallistumaan kansal-  
lisiin tapahtumiin muun muassa Naisten Kymppiin. Näi-  
hin tapahtumiin osallistui yhteensä 5 592 henkilöä. Koko  
vuoden käyntikertoja, mukaan lukien henkilöstöliikun-  
nan kuntosalitoiminta, oli 71 434.



Mari Høhtari

## Osallistava johtaminen



Mikko Uro

Strategiaohjelman mukaan johtamisessa on keskeistä muutosvalmiuden edistäminen. Huomio kiinnittyy lähivuosina erityisesti talousosaamiseen, henkilöstöjohtamisen valmiuksiin sekä prosessien ja projektien hallintaan.

### Johtamisen kehittäminen

Strategiaohjelmassa edellytetään, että johdon heikkoihin suorituksiin puututaan nopeasti ja päättäväisesti. Tätä teemaa on lähestytty pohtimalla hyvän johtamisen kriteereitä. Ohjausryhmätyöskentelyssä on saatu aikaan hyvän johtamisen nelikenttä, johon on tiivistetysti koottu tasapainoista mittaristoa mukaillen keskeiset hyvän johtamisen elementit. Nelikentän osiot ovat: asukkaiden menestyminen (asiakkaat), tarkoituksenmukaiset toimintatavat (prosessit), uudistumiskyky (henkilöstö/osaaaminen) ja talous hallinnassa (talous). Tarkoitus on, että hyvän johtamisen nelikenttäversiota käytetään valmennus- ja koulutusaineistona johtamisen kehittämistyössä.

Strategiaohjelmassa edellytetään, että esimiehille koulutetaan tarvittavat henkilöstöjohtamisen tiedot ja

taidot. Hyvän johtamisen ABC -verkkoaineiston eli esimiehille tarkoitetun koulutusaineiston pilotointiversio valmistui vuoden lopulla. Tavoitteena on, että kaikki ensiasteen esimiehet ja mahdollisimman moni myös seuraavien esimiesportaiden esimiehistä käyvät aineiston lävitse ja myös tenttivät sen. Verkkoaineiston pilotointi siirtyi alkavaksi vuoden 2011 puolella.

### Johdon valmennukset

Muutoksessa johtaminen on keskeinen kaupungin kilpailukykyä lisäävä tekijä. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa kuntalaispalvelujen laatuun. Virasto- ja osastopäälliköt aloittivat noin vuoden pituisen ohjelman, jossa keskitytään tulevaisuuden palvelujen johtamiseen niin, että asiakaslähtöisyys ja poikkihallinnollisuus ovat painopisteinä. Lisäksi otettiin käyttöön Disc-itsearviointityökalu toimintatyylianalyysien tekemistä varten.

Keskijohdon Tulevaisuuden tekijät -valmennusohjelmaa jatkettiin neljän valmistuneen ryhmän lisäksi kahdella uudella ryhmällä. Valmennuksen tavoitteena oli tukea strategioiden käytäntöön viemistä, hyvien käytän-

töjen jakamista ja yksikköraajat ylittävää yhteistyötä. Tulevaisuuden tekijät -valmennuksen jo käyneille toteutettiin vuotuinen ajankohtaistilaisuus teemana uusi strategia-ohjelma ja sen toteuttaminen.

Vuoden aikana kaksi ryhmää päätti puolitoista-vuotuisen johtamisen erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen ja yksi uusi ryhmä aloitti. Lähiesimiehille toteutettiin Treeni-valmennus, jossa sisällöt noudattivat muun johtamisvalmennuksen linjauksia perehdyttäen valmentavaan työotteeseen. Lisäksi toteutettiin verkkotyöskentelypainotteinen Oiva Taituri -lähiesimiesvalmennus. Valmennuksen tavoitteena oli antaa työkaluja ja menetelmiä johtamiseen, rohkaista haastavien esimiestilanteiden hallintaan uusilla luovilla menetelmillä sekä auttaa verkostoitumaan kollegoiden kanssa. Lisäksi esimiehet osallistuivat koulutukseen, jonka tavoitteena oli vahvistaa taloudellista ajattelua ja kustannustietoutta tiukkenevan talouden aikana.

Uusien esimiesten perehdytyspäivä järjestettiin keväällä ja syksyllä. Perehdytyspäivän tarkoitus oli tehdä tutuksi ne kaupungin eri toimijat, joilta esimies saa tukea työhönsä sekä luoda kannustava lähtölaukaus esimiesuran alkutaipaleelle.

Vuoden aikana jatkettiin myös johtamistyön tueksi suunnattuja johdon coaching -ohjelmia. Ohjelmat olivat joko yksilöllisiä tai johtoryhmille suunnattuja kuuden kuukauden kehittämisprosesseja. Työskentelyn tavoitteena oli edistää strategista johtamista ja osaamisen kehittämistä sekä antaa tukea haastavien johtamis- ja muutostilanteiden hallintaan. Lisäksi ohjelman avulla pyrittiin lisäämään tietoisuutta tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan ja vaikutuksesta toimintaan. Johtoa rohkaistiin ottamaan vastuuta tuloksista ja itse johtajana kehittymisestä.

Johtoryhmävalmennuksia toteutettiin eri virastoissa ja liikelaitoksissa eri tasoilla. Valmennusprosessien kestot vaihtelivat puolesta päivästä viiteen päivään. Kaupungin omaa 360-asteen palautejärjestelmää käytettiin valmennusten yhteydessä ja myös organisaatioiden johtamis- ja asiantuntijatyön kehittämisessä.

Johtoa ja henkilöstöä valmennettiin muutostilanteiden hallintaan organisaation muutostilanteissa. Esimiestyön tueksi järjestettiin esimiesten studiorhmiä, joissa esimiehillä oli mahdollisuus vetäjän johdolla käsitellä johtamistyöhön liittyviä haastavia tilanteita yhdessä kollegoidensa kanssa. Studiorhmiä vetäjinä toimivat kaupungin työhyvinvointiverkostoon kuuluvat jäsenet, jotka ovat virastojen ja liikelaitosten kehittäjiä, kouluttajia sekä työyhteisö- ja ihmissuhdeasiantuntijoita. Työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyä helpotettiin antamalla tulostulkausta esimiehille ja työyhteisöille.

## Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen

Kaupungin strategiaohjelmassa todetaan, että kaikkia toimialarajat ylittäviä kaupungin sisäisiä ja ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtäviä palveluprosesseja kehitetään. Henkilöstötoiminnon prosessit ovat kaupunkitasoisia tukiprosesseja, joita virtaviivaistamalla voidaan parantaa ja tehostaa henkilöstöhallinnon toimintaa entisestään. Tämä mahdollistaa myös henkilöstöhallinnon toiminnan paremman mittaamisen.

Henkilöstötoiminnon ydinprosesseiksi määriteltiin toistaiseksi henkilöstövoimavaran hallinta ja suorituksen johtaminen. Ydinprosessit jakaantuvat useampaan avainprosessiin, jotka ovat strategian henkilöstöosuu- den kannalta tärkeimmät prosessit. Henkilöstövoimavaran hallinnan avainprosessit ovat henkilöstötarpeen ennakointi, rekrytointi ja uudelleensijoitus. Suorituksen johtamisen avainprosessit ovat palvelussuhteen hoito, osaamisen hallinta, palkitseminen ja työhyvinvointi. Henkilöstöhallinnon prosessien omistaja on henkilöstökeskus.

Prosessien kehittämistä jatketaan sekä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän kehittämishankkeessa että ylimmän johdon valmennusohjelmassa vuoden 2011 aikana. Jatkossa prosessityön haasteena on saada prosessikuvaukset elämään myös käytännössä. Hyvin kuvatut prosessit helpottavat niihin liittyvää viestintää, mikä on prosessien jatkuvan parantamisen edellytys.

Henkilöstöhallinnon prosessien mittariston luominen aloitettiin jo edellisellä strategiakaudella. Mittaristotyö edistyi ja tarkentui prosessien määrittelyn rinnalla. Mittareiden rakentaminen on haasteellista. Joitakin mittaritietoja saatiin kuitenkin koottua, mikä on osa mittareiden toimivuuden testausta. Mittareiden tietojenkeruu vaatii nykyisellään paljon manuaalista työtä, mikä on työlästä ja aikaa vievää.

## Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen

Kaupunkitason strateginen Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen -hanke käynnistyi syksyllä HR-järjestelmien kehittämistarpeet 2010–2015 -esiselvityksen pohjalta.

Hankkeen tavoitteena on, että vuonna 2015 kaupungilla on käytössä modernisoidut henkilöstöhallinnon palvelut ja yhtenäinen toimintatapa tietojärjestelmän tukena. Siten luodaan entistä paremmat edellytykset ja välineet henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Lisäksi tietojärjestelmä mahdollistaa ajantasaisen raportoinnin johdon työn tueksi.

Hanke koostuu useista projekteista, joista ensimmäiset käynnistettiin syksyllä hankkeen valmisteluvaiheessa. Projekteissa keskitytään henkilöstöhallinnon palvelujen ja prosessien kehittämiseen sekä tieto- ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin määrittelyihin.

## Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta

Kaupungin yhteistoimintasopimuksen ja -ohjeiden mukaisesti kaupungilla toteutetaan työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Kaupungin henkilöstötoimikunta kokoontui säännöllisesti. Kokouksissa käsiteltiin koko kaupungin henkilöstöä koskevia asioita kuten virastojen ja liikelaitosten rajojen yli meneviä organisaatiomuutoksia sekä kaupungin talouden ja toiminnan seuranta.

Kaupungin strategiaohjelman toteutumisen seuranta käsitellään yhdessä järjestöjen edustajien kanssa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä. Työryhmä seurasi säännöllisesti muun muassa kaupungin laajoja kehittämishankkeita ja yhteistoimintamenettelyjen toteutumista. Lisäksi työryhmä osallistui henkilöstöpoliittisten menettelyohjeiden valmisteluun.

Virastoissa ja liikelaitoksissa yhteistoiminta toteutui osana normaalia toimintaa.

## Monimuotoisuuden johtaminen

### Monimuotoisuuskoulutukset

Vuoden aikana järjestettiin koulutuksia, jotka käsitelivät muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten palvelua sekä henkilöstön rekrytointia ja perehdytystä. Lisäksi järjestettiin maahanmuuttaja-aiheisia Studia Generalia -luentoja maahanmuuttajien asumisesta ja maahanmuuttajanuorten etenemisestä koulutuksessa. Keväällä alkoi pääkaupunkiseudullinen Monimuotoinen johtaminen käytäntöön -hanke, jonka päätavoitteena on tukea monimuotoistuvia yhteisöjä ja esimiehiä parhaiden toiminta- ja johtamistapojen löytämisessä.

### Monimuotoisuuden johtamishaasteet -hankekokonaisuus

Monimuotoisuuden johtamishaasteet -hankekokonaisuuden painopisteinä olivat muun muassa romanioppilaiden koulunkäynnin tukeminen, nuorten leiritoiminnan kehittäminen, monihallinnollisen romanityön koordinoiminen sekä romanilasten ja -perheiden terveyden edistäminen koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa. Lisäksi käynnistettiin hankekokonaisuuden kokonaisarviointi.

Matalapalkkatukirahoilla rahoitettiin vuosina 2008–

2010 yhteensä 30 hanketta opetus- ja sosiaalivirastossa sekä henkilöstö-, nuorisoasiain- ja terveyskeskuksessa. Ohjelmakokonaisuus pääsi tavoitteeseensa edistää monimuotoisuutta työyhteisöissä. Hankkeita yhdisti hallintokuntarajoja ylittävä vuoropuhelu sekä monimuotoisuusasioihin liittyvä vankka asiantuntijuus. Useissa hankkeissa vähemmistöryhmään kuuluva henkilö pystyi hankkeessa saadun työkokemuksen turvin löytämään jatkotyöpaikan.

### Moniverkko-hanke

Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Diversa Consulting toteuttivat vuosina 2008–2010 Euroopan Sosiaalirahasto -rahoitteen Moniverkko-hankkeen. Hankkeessa tuettiin maahanmuuttajien ja työnantajien verkostoitumista, maahanmuuttajien työelämätaitoja sekä esimiesten kompetenssia monimuotoisuuden johtamisessa ja rekrytoinnissa. Helsingiltä Palmian siivouspalvelut osallistui hankkeeseen. Palmia kasvatti osaamistaan monikulttuurisuusjohtamisessa, kehitti johtamistyöhön liittyviä työkaluja sekä verkostoitui hankkeessa mukana olleiden yritysten kanssa.

## Sähköinen asiointi HR-palveluissa

Osana tuottavuuden kehittämistä ja sähköisen asioinnin lisäämistä sisäisissä tukipalveluissa kehitettiin sähköistä toimintaa. Sähköistä vuosilomahakemusta käytti vuoden lopussa noin 7 500 henkilöä. Virka- ja työvapaahakemusten sähköisellä järjestelmällä oli noin 6 800 käyttäjää.

Sähköistä työsopimuslomaketta kehitettiin ja sen käyttöönotto oli alkuvaiheessa muun muassa terveyskeskuksessa ja sosiaalivirastossa.

## Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää

Strategiaohjelmassa korostetaan monin paikoin innovatiivisuuden merkitystä. Kysymys on järjestelmällisen ja samalla uuden toimintatavan omaksumisesta kaupungin eri toiminnoissa. Esimiehillä on tässä keskeinen aktiivisuushaaste.

Strategiaohjelmassa edellytetään, että innovatiivinen toimintatapa rakennetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstön tekemien kehittämisaloitteiden toteuttamiskelpoisuutta ja palkitsemista arvioidaan virastojen ja liikelaitosten aloitetoimikunnissa. Kaupungin henkilöstötoimikunnan aloitejaosto käsittelee 15 aloitetta ja aloitepalkkion sai kahdeksan henkilöä. Kaupungilla kauan käytössä ollut aloitejärjestelmä kaipaa uudistamista, koska nykyisen järjestelmän avulla ei saada riittävästi esiin henkilöstön kehittämisideoita ja toiminnan parantamishdotuksia.

Parhailaan valmistellaan suunnitelmaa siitä, miten henkilöstön innovatiivisuutta saataisiin konkretisoida nykyaikaisilla tietotekniikkaan perustuvilla välineillä. Samalla, kun järjestelmällisen innovatiivisen toiminnan mahdollisuuksia parannetaan, valmistellaan myös tähän liittyvän nykyistä kannustavamman palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta.

## Kaupunginjohtajan Vuoden saavutus -palkinto

Kaupunginjohtajan Vuoden saavutus -palkinto jaettiin nyt kolmannen kerran. Kilpailu oli suunnattu kaikille kaupungin virastoille, liikelaitoksille ja työyhteisöille. Vuoden saavutus -palkinnon tarkoitus on innostaa ja kannustaa henkilöstöä itsensä kehittämiseen ja luovaan ajatteluun sekä rohkaista tarkastelemaan toimintamalleja ja -tapoja uusista näkökulmista.

Vuoden saavutus -kilpailussa palkitsemisen kriteereinä olivat toimintatapojen tai -prosessien tehokkuuden paraneminen, yli organisaatorajojen menevien prosessien kehittäminen, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, merkittävät taloudelliset kustannussäästöt, palvelutuotannon laadun huomattava paraneminen, energiatehokkuus tai luonnonvarojen säästö ja henkilökunnan työhyvinvoinnin merkittävä koheneminen.

Kilpailuun osallistui yhteensä 26 hakemusta 12 virastosta tai liikelaitoksesta. Hakemuksia tuli eri toimialoilta,



Seppo Saarentola

niin sosiaali- ja terveystoimesta, opetussektorilta, kuin tekniseltä sektoriltakin.

Vuoden saavutus -palkinto myönnettiin terveyskeskuksen hankkeelle Liikkumissopimus – arkiliikkumisen tukeminen kotihoidossa. Palkittu hanke on työskentelymalli, jonka avulla voidaan parantaa kuntalaisten saamaa palvelua ja ehkäistä asiakkaiden syrjäytymistä yhteiskunnasta pitämällä vanhusten toimintakykyä yllä suunnitelmallisesti. Hankkeella on täten yhteiskunnallisesti merkittävää vaikutusta omalla alallaan.

## Eri-ikäisten johtaminen

Strategiaohjelmassa edellytetään, että Helsingistä tulee ikäjohtamisen mallikaupunki ja työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan 2010–2013 lisättiin tavoitteeksi eri-ikäisten johtaminen. Tavoitteena on nuorten työntekijöiden pysyminen kaupungin palveluksessa, eri elämäntilanteessa olevien työssä jaksaminen sekä ikääntyneiden työkyvyn tukeminen ja työurien pidentäminen.

Eri-ikäisten työryhmässä analysoitiin sekä laadullisilla että määrällisillä mittareilla eri-ikäisten ajatuksia ja kokemuksia kaupungin työpaikoilta. Haastattelututkimuksessa Kumpi joustaa – työ vai ihminen, selvitettiin kaupungin työntekijöiden eri-ikäisten johtamiseen liittyviä kokemuksia. Lisäksi työhyvinvointikyselyä tarkasteltiin ikäryhmittäin. Vuosien 2009 ja 2010 aikana käynnistettiin useita eri-ikäisten johtamista tukevia pilottihankkeita. Myös tekeillä olleeseen Hyvän johtamisen ABC -verkkoaineistoon sisällytettiin eri-ikäisten johtamiseen liittyvää tietoa.

## HR-tulevaisuusbarometri

Henkilöstökeskus toteutti keväällä ensimmäistä kertaa HR-tulevaisuusbarometrin.

Barometrin tarkoituksena on arvioida lyhyen aikavälin (1–2 vuotta) muutoksia sekä havainnoida tulevaisuuden heikkoja signaaleita HR-työn näkökulmasta. Barometriä käytetään osana henkilöstötarpeiden ennakoitintyötä. Jatkossa barometrillä arvioidaan muutoksen suuntia vuosittain.

Kohderyminä olivat virasto- ja osastopäälliköt, virastojen ja liikelaitosten keskijohto, henkilöstöpäälliköt ja vastaavat, paikallisjärjestöjen puheenjohtajat, pääluottamusmiehet, työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut. Barometriin vastasi 252 henkilöä 33 eri virastosta tai liikelaitoksesta.

HR-tulevaisuusbarometri koostui 18 tulevaisuutta koskevasta väittämästä, joilla arvioitiin muun muassa henkilöstön osaamisen, kiireen ja työajan hallinnan, työilmapiiriin, innovatiiviseen toimintaan ja palvelujen laadun kehittymistä.

## Yhteenveto ja johtopäätökset

### Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrä laski ja oli vuoden lopussa 39 198 henkilöä (2009: 39 740). Väheneminen selittyy kuitenkin vuoden aikana tehdyillä organisaatiomuutoksilla eikä muuta laskua tapahtunut.

Vakinaisessa palvelussuhteessa oli 32 803 henkilöä (2009: 33 035). Määräaikaisen henkilöstön osuus (16,3 prosenttia) laski hieman (2009: 16,9). Määräaikaisista työntekijöistä runsas puolet toimi erilaisissa projektitehtävissä ja alle puolet sijaisina ja avoimen tehtävän hoitajina.

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä (46,4) on pysynyt lähes ennallaan usean vuoden ajan. Eläkkeelle jääneiden keski-ikä on noussut viime vuosien aikana, ollen nyt 62,5 (2009: 61,9).

Vanhuuseläkkeelle jääneiden eläkeikä oli 64 vuotta. Se on noussut vuoden 2006 jälkeen 1,4 vuotta (2009: 63,9 ja 2006: 62,6). Yli henkilökohtaisen eläkeikänsä työskentelevien määrä kasvoi edelleen (2010: 594 ja 2009: 512).

Kaupungin strateginen linjaus on, että henkilöstön määrä mitoitetaan suhteessa palvelun tarjontaan. Pysyvät tehtävät hoidetaan jatkossakin vakinaisella henkilöstöllä. Eri-ikäisten johtamisella otetaan eri-ikäisten tar-

peet entistä paremmin huomioon. Tavoitteena on pitää henkilöstön ikärakenne tasaisena, parantaa työhyvinvointia ja samalla pidentää työuria.

### Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

Työhyvinvointikyselyn kokonaistulosta voidaan pitää hyvänä, mutta useissa työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen liittyvissä kohdissa on vastauksissa havaittavissa muutosta myös huonompaan suuntaan. Kyselyn perusteella henkilöstö kokee kuitenkin edelleen työn perustehtävän selkeänä ja työkavereilta saadun tuen hyvänä. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti laski hieman (2010: 65 prosenttia, 2009: 68).

Eri-ikäisten johtamisen kannalta on merkittävää, että työhyvinvointikyselyn tuloksia voitiin nyt analysoida myös ikäryhmittäin, ja että ikäryhmien välillä on huomattavissa eroja. Myös työ- ja terveystarkastuksen laajasta aineistosta saatiin vastaavia tuloksia. Näiden erojen selvittämiseen ja niihin reagoimiseen esimiestyössä kiinnitetään jatkossa paljon huomiota.

Sairaudesta ja työtapaaturmista aiheutuneet poissaolot laskivat selvästi. Poissaoloprosentti oli 5,3 (2009: 5,5).





## Henkilöstövoimavaran hallinta

Kaupungin henkilöstön lähtövaihtuvuus oli edellisten vuosien tapaan vähäistä. Lähtövaihtuvuus ilman eläköitymistä oli 3,2 prosenttia (2009: 3) ja eläköityminen huomioon ottaen 5,6 prosenttia (2009: 5,4). Lähtövaihtuvuuden syitä pyritään selvittämään jatkossa parannetun lähtökyselyn avulla.

Toimintaympäristön ja palvelutarpeiden asettamiin henkilöstötarpeiden muutoksiin varaudutaan jatkossa entistä paremmin henkilöstötarpeiden ennakoitavimalla tavalla. Aikaisempaa tarkempi henkilöstösuunnittelu on mahdollista tehdä jatkossa virasto- ja liikelaitostasaisen tiedon pohjalta.

Työnantajan kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta mitaavissa tutkimuksissa kaupunki sijoittui kohtuullisen hyvin sekä opiskelijoiden että työssä olevien ammattilaisten keskuudessa. Kaupungille tulevien työhakemusten määrä oli edelleen hyvällä tasolla.

Työnantajan ja työpaikkojen näkyvyyttä ja tunnettuutta markkinoitiin eri medioissa ja julkaisuissa. Rekrytointikanavien valintaa kohdistettiin eri ammattiryhmien mukaisesti.

Virastojen ja liikelaitosten työvoimatarpeeseen vastattiin järjestämällä oppisopimus- ja ammatillista rekrytointikoulutusta. Hallintokunnat palkkasivat entiseen tapaan myös kesätyöntekijöitä ja korkeakouluharjoittelijoita.

## Työtaturmat ja työturvallisuus

Työtaturmien myönteinen kehitys pysähtyi ja työtaturmia oli 2 844 (2009: 2 606). Erityisesti työmatkataturmien määrä kasvoi merkittävästi (2010: 859 ja 2009: 701). Työtaturmien määrää pyritään määrätietoisesti vähentämään muun muassa kehitetyn ja käyttöönotto-vaiheessa olevan sähköisen työtaturmailmoitusohjelman avulla.

Sairaus- ja työtaturmapoissaoloista kertyy huomattavat inhimilliset ja rahalliset kustannukset vuosittain. Ennalta arvaamattomina poissaolot vaikuttavat myös työyhteisöjen toimintaan ja työtehtävien jakautumiseen. Poissaolojen määrän ja niistä aiheutuvien kustannusten vähentäminen on yksi niistä keinoista, joilla voidaan parantaa kaupungin tuottavuutta ja työhyvinvointia. Kustannusten entistä tarkempaan selvittämiseen kiinnitetään huomiota ja siihen kehitetään työvälineitä.

## Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

Kaupungin henkilöstö on hyvin koulutettua. Ammatillinen koulutus puuttuu noin 3 prosentilla ja korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus on noin 19 prosentilla.

Henkilöstökoulutuksen ja kehittämisen painopisteitä olivat muun muassa talous- ja hankintaosaamisen lisääminen, tietotekniikkavalmiuksien parantaminen ja esimiestaitojen vahvistaminen.

Henkilöstö kokee mahdollisuutensa ammatilliseen kehittämiseen jokseenkin hyväksi ja on tyytyväistä myös omaan kehittämiseensä. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on kuitenkin vain 44 prosentilla henkilöstöstä.

Lisääntyvät palvelutarvemuutokset, eläköityminen ja henkilöstön odotukset korostavat tarvetta pitää hyvää huolta henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja kehittymisestä. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu antaa tähän osaltaan hyvät mahdollisuudet. Jatkossa kaupungin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ammatilliseen kehittämiseen sen eri muodoissa vahvistamalla esimerkiksi valmiuksia perehdyttää tehokkaasti uutta ja tehtäviä vaihtavaa henkilöstöä.

## Palkitsemisen kokonaisuus

Kaupungin palkkamenot kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna 3,3 prosenttia, kun organisaatiomuutosten vaikutuksia ei otettu huomioon.

Strateginen painotus oli edelleen henkilökohtaisen osaamisen ja tuloksellisuuden palkitsemisessa. Tätä painotusta toteutettiin muun muassa kannustuslisiin suunnatulla 3 miljoonan euron erillismäärärahalta. Myös tulospalkkioperiaatteita uudistettiin. Valtakunnallisiin sopimuskorotuksiin sisältynyt tuloksellisuuserä tuki samaa tavoitetta.

Osaamisen ja tuloksellisuuden merkitystä palkitsemisperusteena on tarkoituksenmukaista vahvistaa edelleen. Ammatillinen kehittyminen tulee näkyä myös palkitsemisessa entistä selvemmin. Keskeistä on edelleen, että palkitsemisjärjestelmä ja esimiesten toimintatavat koetaan oikeudenmukaisina ja että henkilöstö tuntee palkitsemisen periaatteet.

## Osallistava johtaminen

Johtamisen kehittämistyön apuvälineeksi määriteltiin hyvän johtamisen peruselementit. Hyvän johtamisen ABC -verkkoaineisto kehitettiin esimieskoulutusten tukiaineistoksi.

Johtamis- ja esimiesvalmennuksia järjestettiin niin lähiesimiehille, keskijohdolle kuin ylimmällekin johdolle. Lisäksi oli tarjolla johtoryhmävalmennuksia ja coaching -ohjelmia.

Työhyvinvointikyselyn samoin kuin henkilöstön osallistamista koskevien tutkimustulosten perusteella on tarpeen luoda toimintatapoja, jotka helpottavat esimiehen ja työyhteisön muiden jäsenten aktiivista vuorovaikutusta työn kehittämiseen liittyvissä asioissa.

# LIITE Viralliset, vertailukelpoiset kuntatunnusluvut

Espoo, Helsinki ja Vantaa 22.2.2011

Tunnusluku	Kunta	2006	2007	2008	2009	2010
1. <b>Palvelussuhteiden lukumäärä</b>	Espoo	13 464	13 871	14 322	14 106	13 611
	Helsinki	38 034	38 623	38 915	39 746	39 198
	Vantaa	11 353	11 404	11 694	11 416	11 332
2. <b>Työllistetyt</b>	Espoo	96	110	85	60	93
	Helsinki	1 173	988	1 113	841	1 245
	Vantaa	255	234	298	356	374
3. <b>Vakinaisia %</b>	Espoo	79,1	78,6	77,7	79,5	80,8
	Helsinki	84,2	83,8	82,9	83,1	83,7
	Vantaa	77,7	77,7	77,8	78,5	81,3
4. <b>Naisten osuus henkilöstöstä</b>	Espoo	79,6	79,5	79,5	79,6	79,8
	Helsinki	74,3	74,2	74,3	74,5	74,7
	Vantaa	78,8	78,8	79,1	78,9	79,4
5. <b>Naisten osuus johtotehtävissä %</b>	Espoo	52,5	55,0	55,0	56,1	46,5
	Helsinki	35,8	35,9	35,5	35,8	36,2
	Vantaa	33,3	32,6	43,5	43,4	44,5
6. <b>Keski-ikä</b> (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	Espoo	43,6	43,7	43,7	44,1	44,5
		45,6	45,6	45,7	45,9	46,0
	Helsinki	44,8	44,9	44,8	44,7	44,8
		46,3	46,5	46,5	46,4	46,4
	Vantaa	44,4	44,6	44,5	44,7	44,9
		46,4	46,5	46,4	46,5	46,4
7. <b>Keskimääräinen palvelusaika, vuotta</b> (vakituinen henkilöstö)	Espoo	12,8	12,7	12,6	12,7	12,7
	Helsinki	13,8	13,8	13,6	13,4	13,3
	Vantaa	13,7	13,7	13,4	13,2	13,0
8. <b>Lähtövaihtuvuus %</b> (vakituinen henkilöstö)	Espoo	5,2	5,7	5,6	5,3	6,1
	josta eläkkeelle siirtyneet	1,6	1,3	1,6	1,7	2,2
	Helsinki	5,4	5,7	6,0	5,2	5,6
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,1	2,0	2,0	2,3	2,4
	Vantaa	5,9	5,9	6,0	5,4	6,1
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,2	2,0	2,1	2,1	2,3
9. <b>Eläkeikä</b>	Espoo	60,5	60,9	61,4	62,0	62,4
	Helsinki	60,9	61,5	61,1	62,4	62,5
	Vantaa	60,9	60,8	61,7	61,9	62,5
10. <b>Vanhuuseläkkeiden osuus %</b>	Espoo	67,6	62,1	72,5	78,8	76,9
	Helsinki	66,6	64,0	66,4	71,2	75,8
	Vantaa	72,0	64,2	66,2	72,3	77,7
11. <b>Koulutustasomittain</b>	Espoo	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7
	Helsinki	4,5	4,5	4,3	4,2	4,7
	Vantaa	4,6	4,6	4,7	5,0	5,0
12. <b>Korkeakoulutaso %</b>  Josta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita %	Espoo	34,9	35,6	36,5	37,5	39,0
	Helsinki	29,5	32,1	29,9	30,2	35,0
	Vantaa	33,4	37,2	37,8	39,6	41,2
	Espoo	60,2	60,0	60,9	60,4	60,3
	Helsinki	59,9	58,4	57,3	56,7	55,5
	Vantaa	52,1	54,0	56,4	56,5	56,6
13. <b>Maahanmuuttajia %</b> (virallisesta henkilöstömäärästä)	Espoo	1,6	2,1	2,5	2,9	3,6
	Helsinki	1,8	2,3	3,2	3,8	4,0
	Vantaa	2,3	2,3	2,6	2,7	3,5
14. <b>Terveysperusteiset poissaolot %</b>	Espoo	4,8	4,8	4,8	4,8	4,9
	Helsinki	5,4	5,5	5,5	5,5	5,3
	Vantaa	5,1	5,1	5,0	4,7	4,8
15. <b>Terveysperusteiset poissaolot</b> (päivää/henkilötyövuosi)	Espoo	17,6	17,6	17,6	17,6	18,0
	Helsinki	20,0	20,2	20,1	18,7	18,4
	Vantaa	18,5	18,5	18,1	17,1	17,6
16. <b>Ei yhtään sairauspoissapäivää %</b>	Espoo	28	27	25	25	25
	Helsinki	28	27	25	23	25
	Vantaa	30	29	23	25	25

Tunnusluku	Kunta	2006	2007	2008	2009	2010
17. Palkkasumman kasvu %	Espoo	3,6	7,6	9,8	2,9	-0,9
	Helsinki	3,4	4,8	6,7	6,1	3,3
	Vantaa	1,9	4,2	7,3	4,0	1,8
18. Vuokratyövoima euroa/vuosi	Espoo	10 534 405	15 034 620	17 488 505	12 455 424	17 933 641
	Helsinki	28 999 972	37 466 287	47 199 734	43 765 012	35 540 087
	Vantaa	5 719 777	6 488 784	8 593 820	8 207 613	14 250 577
19. josta Seuren osuus euroa/vuosi	Espoo	5 839 184	7 570 191	9 638 817	8 622 843	14 257 513
	Helsinki	22 097 883	29 107 699	35 994 177	31 783 033	24 974 766
	Vantaa	4 179 419	4 396 849	4 892 314	5 999 368	11 243 179
20. Seuren henkilötövuodet	Espoo	179	229	277	224	374
	Helsinki	604	768	914	794	627
	Vantaa	119	125	137	179	327

Tunnusluvut on esitetty ilman työllistettyjä. Jos henkilö on vakituinen, mutta poiminta-ajankohtana on hoitanut sijaisuutta, hänet luokitellaan vakituiseksi. Tiedot on poimittu ajankohdasta 31.12. Tunnusluvut ovat keränneet: Marja Pakarinen (Espoo), Kari Kallio (Helsinki) ja Anne-Maria Kuronen (Vantaa).

## Ohjausryhmä

### Henkilöstöpoliittinen työryhmä

Hannu Tulensalo (pj) ja muina työnantajan edustajina, Asta Enroos, Mirja Heiskari, Tapio Korhonen, Leena Mickwitz, Marju Pohjaniemi ja Tiina Pohjonen. Henkilöstöjärjestöjen edustajina Jaana Alaja ja Merja Winter (Juko), Tapio Havasto ja Timo Lautaniemi (JHL), Hannele Hyvönen ja Silja Paavola (TNJ), Jussi Ruokonen ja Merja Sillman (Jyty), Liisa Kuula ja Pekka Nikulainen (KTN) sekä Heli Koivulahti ja Jaana Takala (Tehy).

### Henkilöstöraporttityöryhmä

Marju Pohjaniemi (pj), Kari Kallio, Jorma Liikko, Pirjo Lehtinen, Aino Lääkkölä-Pyykönen, Sari Rasanen, Maija Summanen ja Tuija Toikka.

## Tiedustelut

### Henkilöstöstrategia ja yleistä

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959  
Marju Pohjaniemi, puh. 310 37965

### Henkilöstövoimavaran hallinta

Eija Hanni, puh. 310 43980

### Työhyvinvointi

Titi Heikkilä, puh. 310 37986

### Työterveyshuolto

Tuija Toikka, puh. 310 54074

### Osaamisen vahvistaminen

Marju Pohjaniemi, puh. 310 37965

### Palkitsemisen kokonaisuus

Asta Enroos, puh. 310 36420

### Osallistava johtaminen

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959

### Tilastot

Kari Kallio, puh. 310 25580

Sähköpostiosoitteet ovat muotoa etunimi.sukunimi@hel.fi.



## HENKILÖSTÖRAPORTTI 2010

Hallintokeskuksen julkaisuja 1/2011  
Julkaisija: Helsingin kaupungin henkilöstökeskus  
Osoite: PL 4500, 00099 Helsingin kaupunki (Ensi linja 1, 00530 Helsinki)  
Puhelinvaihte: 310 1611

Tilaukset: [heke.viestinta@hel.fi](mailto:heke.viestinta@hel.fi)

Julkaistaan myös Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen [www.sivuilla](http://www.sivuilla), [www.hel.fi/heke](http://www.hel.fi/heke)

Toimitussihteerit: Sanna Karpelin ja Sari Ruusutie  
Ulkoasu: Innocorp Oy, Milla Toro  
Taitto: Guassi Oy, Raoul Charpentier  
Kannen kuvat: Arto Wiikari, Simo Karisalo, Jorma Marstio ja Marli Masalin

Paino: xxxxx  
Painovuosi: 2011  
Painosmäärä: 1 500 kpl

ISSN 1796-475X  
ISBN 978-952-223-943-3  
Sähköinen julkaisu ISBN 978-952-223-944-0