



Helsingin kaupunki



Henkilöstöraportti 2012



Lukijalle	3
Johdanto	4
Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma	4
Strategiaohjelma ja henkilöstö	4
Strategiaohjelman henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmistelu	5
HR-designissa esillä strategian henkilöstöosion hankkeet	5
Henkilöstön määrä ja rakenne	6
Henkilöstön määrän muutos	6
Muunkielisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä	7
Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä	8
Henkilöstön ikärakenne	10
Verotuskunta	11
Kokonaistyöaika	11
Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus	12
Eläköityminen	12
Henkilöstövoimavaran hallinta	14
Henkilöstötarpeiden ennakointi	14
Henkilötyövuodet	14
Avoimet työpaikat	15
Henkilöstön saatavuuden edistäminen	15
Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen	18
Kaupungin uudelleensijoitustoiminta	19
Henkilöstön työhyvinvointi ja työterveys	20
Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantaminen	20
Henkilöstön työhyvinvoinnin tila	22
Työterveyshuollon painopisteet	24
Sairaus- ja työtaturmapoissaolot	27
Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	29
Henkilöstön koulutusaste	29
Osaamisen johtaminen	30

Palkitseminen	32
Helsingin palkitsemisjärjestelmä	32
Palkkarakenne ja -kehitys	32
Tuloksiin ja osaamiseen perustuva palkitseminen	33
Henkilöstöedut	34
Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen	36
Monimuotoisuuden johtaminen on erilaisuuden hyödyntämistä	36
Muunkielisten osuuden kasvattaminen	36
Eri-ikäisten johtamisen mallikaupunki	38
Naisten ja miesten tasa-arvo	38
Yhdenvertaisuuden edistäminen	39
Osallistava johtaminen	40
Johtamisen kehittäminen	40
Johdon valmennukset	40
Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen	40
Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta	41
Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää	41
Yhteenveto ja johtopäätökset	43
Henkilöstön määrä ja rakenne	43
Eläköityminen ja työurien jatkaminen	43
Henkilöstövoimavaran hallinta	43
Henkilöstön työhyvinvointi ja -terveys	43
Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	44
Palkitseminen	44
Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen	45
Osallistava johtaminen	45

LIITE – Vertailukelpoiset kuntatunnusluvut	46
---	-----------

Kuvat ja taulukot

KUVA 1	Kaupungin strategiaohjelma	4
KUVA 2	Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2012 (%)	8
KUVA 3	Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2012 (%)	9
KUVA 4	Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2012	10
KUVA 5	Kokonaistyöajan jakauma 2012 (%)	11
KUVA 6	Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakainainen henkilöstö 2013–2022	13
KUVA 7	Työkyvyn liikennevalomalli	20
KUVA 8	Työhyvinvointikysely	23
KUVA 9	Työkyvyn tukeminen on yhteistyötä	24
KUVA 10	Kestävän työuran terveys- ja työkykytarkastukset	25
KUVA 11	Henkilöstön työkykyindeksi	26
KUVA 12	Tupakointi	26
KUVA 13	Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen kehitys 2008–2012 (%)	27
KUVA 14	Sairaus- ja työtaturmapoissaolot 2008–2012 pitempien mukaan (%)	27
KUVA 15	Sairauspoissaolojen jakautuminen ikäryhmittäin 2010–2012 (%)	28
KUVA 16	Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2012 (%)	29
KUVA 17	Osaamisen johtamisen malli Helsingin kaupungilla	30
KUVA 18	Helsingin palkitsemisjärjestelmä	32
KUVA 19	Työterveyspalvelut asiakkuuksittain	35
KUVA 20	Johdon ja esimiesten valmennukset	40

TAULUKKO 1	Henkilöstön määrän muutos 2008–2012	6
TAULUKKO 2	Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2010–2012	7
TAULUKKO 3	Muunkielinen henkilöstö 2010–2012 (%)	7
TAULUKKO 4	Henkilöstön keski-ikä kehitys 2008–2012	11
TAULUKKO 5	Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2012	11
TAULUKKO 6	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2008–2012	12
TAULUKKO 7	Eläköityminen 2008–2012	12
TAULUKKO 8	Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2008–2012	12
TAULUKKO 9	Osa-aikaeläkeläisten määrän kehitys 2008–2012	13
TAULUKKO 10	Henkilötyövuodet toimialoittain 2008–2012	14
TAULUKKO 11	Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)	14
TAULUKKO 12	Avoimet työpaikat ja niihin jätetyt hakemukset 2011–2012	15
TAULUKKO 13	Oppisopimuksessa vuonna 2012 aloittaneet ammattinimikkeittäin	16
TAULUKKO 14	Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa aloittaneet 2012	17
TAULUKKO 15	Palkkatyö henkilötyövuosina ja harjoittelussa aloittaneet 2010–2012	17
TAULUKKO 16	Työtaturmien kehitys 2010–2012	21
TAULUKKO 17	Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2012	29
TAULUKKO 18	Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna: säännöllisen työajan ansio	32
TAULUKKO 19	Henkilökohtaiset harkinnanvaraiset lisät sopimusaloittain 2011–2012	33
TAULUKKO 20	Kannustuslisät ja kertapalkkiot 2008–2012	34
TAULUKKO 21	Työelämän joustot 31.12.2012 (henkilöiden lukumäärä)	38

Lukijalle

Henkilöstöraportti sisältää hyviä uutisia, sillä monet henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuisista kertovat myönteisestä kehityksestä. Sairauspoissaolot sekä työtapaturmista johtuvat poissaolot ovat edelleen vähentyneet. Meiltä siirrytään eläkkeelle yhä korkeammassa iässä. Myös työhyvinvointi on pysynyt korkealla tasolla, esimiestyö koetaan aikaisempaa onnistuneemmaksi ja työyhteisöt vahvoiksi.

Henkilöstöpolitiikan kehittämishankkeet ovat omalta osaltaan vaikuttaneet näiden hyvien tulosten syntymiseen. Kaupungin henkilöstöpolitiikan painopisteet ovat viime vuosien aikana olleet henkilöstön saatavuudessa, palkitsemisessa, osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Työterveyspalveluita on uudistettu niin, että toiminta kohdennetaan riskiryhmiin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin.

Meillä on uusia työvälineitä entistä paremman henkilöstöjohtamisen avuksi. Pyrkinessämme ikäjohtamisen mallikaupungiksi olemme kiinnittäneet huomiota eri-ikäisen ja erilaisissa elämäntilanteissa olevan henkilöstön johtamiseen. Rekrytoinnin tukemiseksi olemme luoneet uramalleja eri ammattiryhmille. Palkitsemista on suunnattu yhä enemmän tuloksellisuutta korostavaksi. Johtamiseen valmennetaan järjestelmällisesti: koulutusta on tarjolla tulevien esimiesten valmennuksista ylimmän johdon ja asiantuntijoiden EMBA-koulutukseen. Työterveyshuollon voimavaroja on suunnattu ehkäisevään työhön ja työkykyriskien hallintaan.

Tulevalla strategiakaudella haluan edelleen korostaa hyvän johtamisen merkitystä henkilöstöpolitiikan luomisessa. Työurien pidentäminen ja monimuotoistuvat työyhteisöt tuovat henkilöstöpolitiikalle haasteita samaan aikaan, kun eläkkeelle on siirtymässä suuri joukko kaupungin henkilöstöä. Saavuttamamme myönteiset tulokset muodostavat pitävän pohjan, jolta voimme luottavaisina jatkaa.

Ritva Viljanen
apulaiskaupunginjohtaja



Pertti Nisonen

Johdanto

Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma

Kaupungin arvot ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämielisyys. Tavoitteena on ollut, 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 määriteltiin strategiaohjelmassa seuraavasti: Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluo-

kan 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 sisälsi kaupungin strategiset painopisteet valtuustokaudeksi 2009–2012. Strategiaohjelma oli jaettu neljään pääkohtaan, jotka olivat hyvinvointipalvelut, kilpailukyky, kaupunkirakentaminen ja asuminen sekä johtaminen. Strategisille alueille oli asetettu tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Strategiaohjelman kokonaisuus on esitetty seuraavassa 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.
Johtaminen Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan. Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvellin.		

Strategiaohjelma ja henkilöstö

Edellisellä valtuustokaudella toteutettiin kaupunginvaltuustossa hyväksytyä erillistä henkilöstöstrategiaa. Vuoden 2012 lopussa päättyneellä valtuustokaudella henkilöstöä koskevat strategiset painopisteet sisältyivät strategiaohjelmaan, pääosin strategiaohjelman osioon Johtaminen. Jokaiseen painopistealueeseen sisältyi useita tavoitteita, joita työstiin erilaisissa asiantuntijaryhmissä.

Strategiaohjelman toteuttaminen on aina 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 koskevien toimenpiteiden valmistelu

Strategiaohjelman henkilöstöä koskevat toimenpiteet valmisteltiin valtuustokauden aikana neljässä epävirallisessa ohjausryhmässä, joissa oli edustus sekä keskus- että linjahallinnosta. Valmistelutuloksia käsiteltiin kaupungin yhteistoimintasopimuksen tarkoittamassa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä sekä henkilöstötoimikunnassa. Työstä raportoitiin kaupunginjohtajistolle ja kaupunginhallitukselle.

HR-designissa esillä strategian henkilöstöosion hankkeet

HR-design- uutiskirje tiedotti strategian henkilöstöosion tavoitteiden toteutumisesta. Vuoden aikana kahdesti ilmestyneen uutiskirjeen tarkoituksena oli tukea henkilöstöosion toimenpiteiden käytäntöön viemistä. Kirjeessä esiteltiin osaamiseen, palkitsemiseen, henkilöstön saatavuuteen sekä johtamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä.

Strategiakauden viimeisessä uutiskirjeessä arvioitiin koko kauden tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden käytäntöön saattamista. HR-design-uutiskirjeen jakelu kattoi laaja-alaisesti sekä kaupungin keskeiset henkilöstöammattiryhmät että kaupungin ulkoisia sidosryhmiä.



Arto Wiikari

Henkilöstön määrä ja rakenne

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 116 (2011: 131) siviilipalvelusvelvollista muun muassa toimisto- ja atk-tehtävissä, vahtimestarina, kirjastovirkailijana, koulunkäynti- ja kotiavustajana, hammaslääkärinä, mediatuottajana ja avustavissa suunnittelutehtävissä.

Henkilöstön määrän muutos

Kaupungin vakinaisen henkilöstön määrä kasvoi 593 henkilöllä ja määräaikaisten 98 henkilöllä edellisvuoteen verrattuna. Vakituisten työntekijöiden määrä kasvoi eri-

tyisesti sosiaali- ja terveystoimessa. Lisäksi rakennus- ja ympäristötoimen henkilöstössä tapahtui pientä kasvua.

Lapsimäärän kasvun vuoksi päivähoitossa on jouduttu lisäämään henkilöstöä lakisääteisen mitoituksen ylläpitämiseksi. Henkilöstömäärää on lisännyt myös viiden päiväkodin kunnallistaminen. Terveyskeskuksen henkilöstömäärän kasvu selittyy kotihoidon ja kaupunginsairaalan määräaikaisten työntekijöiden kasvulla.

Liikennelaitoksen (HKL) henkilöstömäärän kasvun taustalla on uusi raitiovaunulinja Jätkäsaareen sekä laajentuvan raitiovaunulinjaston vaatimat lisäresurssit, mikä näkyy raitiovaununkuljettajien määrän kasvuna.

Määräaikaisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä oli 16,8 prosenttia. Kaikista naistyöntekijöistä määräaikaisia oli 17,3 prosenttia, ja miehistä 15,3 prosenttia. Suurin osa määräaikaisista työntekijöistä työskenteli muun muassa lastenhoitajina, opettajina, lähi- ja sairaan-

TAULUKKO 1 Henkilöstön määrän muutos 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Muutos 2011–2012
Kaupunginjohtajan toimiala	2 713	2 615	2 259	2 274	2 265	-9
vakinaiset	2 562	2 465	2 128	2 120	2 091	-29
määräaikaiset	151	150	131	154	174	20
Rakennus- ja ympäristötoimi	6 292	6 359	6 691	6 754	6 850	96
vakinaiset	5 690	5 860	6 191	6 174	6 303	129
määräaikaiset	602	499	500	580	547	-33
Sosiaali- ja terveystoimi	20 707	21 484	20 866	20 635	21 275	640
vakinaiset	16 742	17 279	16 930	16 690	17 261	571
määräaikaiset	3 965	4 205	3 936	3 945	4 014	69
Sivistys- ja henkilöstötoimi	8 267	8 340	8 441	8 836	8 804	-32
vakinaiset	6 390	6 530	6 657	6 922	6 855	-67
määräaikaiset	1 877	1 810	1 784	1 914	1 949	35
Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi	936	942	941	939	935	-4
vakinaiset	889	901	897	895	884	-11
määräaikaiset	47	41	44	44	51	7
Kaikki yhteensä	38 915	39 740	39 198	39 438	40 129	691
Vakinaiset yhteensä	32 273	33 035	32 803	32 801	33 394	593
vakinaisten osuus (%)	82,9	83,1	83,7	83,2	83,2	0
Määräaikaiset yhteensä	6 642	6 705	6 395	6 637	6 735	98
määräaikaisten osuus (%)	17,1	16,9	16,3	16,8	16,8	0
Työllistetyt	1 113	847	1 245	785	892	107

hoitajina sekä hoitajina. Määräaikaisista työntekijöistä yli puolet työskenteli erilaisissa projektitehtävissä, ja loput sijaisina sekä avoimen tehtävän hoitajina (taulukko 2). Henkilöstöstä täyttä työaikaa teki 90,7 prosenttia (2011: 90,6). Miehistä kokoaikaisia oli 93,9 (2011: 94,1) ja naisista 89,6 prosenttia (2011: 89,4).

TAULUKKO 2 Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2010–2012

	2010	2011	2012
Sijaiset	2 921	3 061	3 149
Avoimen tehtävän hoitajat	68	73	42
Määräaikaiset	3 406	3 503	3 544
Yhteensä	6 395	6 637	6 735

Muunkielisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä

Vuodesta 2009 muunkielisten työntekijöiden osuus kaupungin henkilöstömäärästä on kasvanut tasaisesti. Muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus kaikista vuoden aikana palvelussuhteessa olleista henkilöistä oli 5,9 prosenttia (2011: 5,2). Kun tarkastellaan vuoden

lopun tilannetta, muunkielisten osuus henkilöstöstä oli 5,4 prosenttia (2011: 4,6). Suhteellisesti eniten muunkielistä henkilöstöä työskenteli Palmiassa, taidemuseossa, terveyskeskuksessa, henkilöstökeskuksessa ja sosiaalivirastossa.

TAULUKKO 3 Muunkielinen henkilöstö 2010–2012 (%)

	12/2010	2010 Palvelussuhteet vuoden aikana	12/2011	2011 Palvelussuhteet vuoden aikana	12/2012	2012 Palvelussuhteet vuoden aikana
Suomi	92,7	91,2	92,0	90,6	91,2	89,9
Ruotsi	3,3	4,4	3,4	4,3	3,4	4,3
Muu	4,0	4,5	4,6	5,2	5,4	5,9

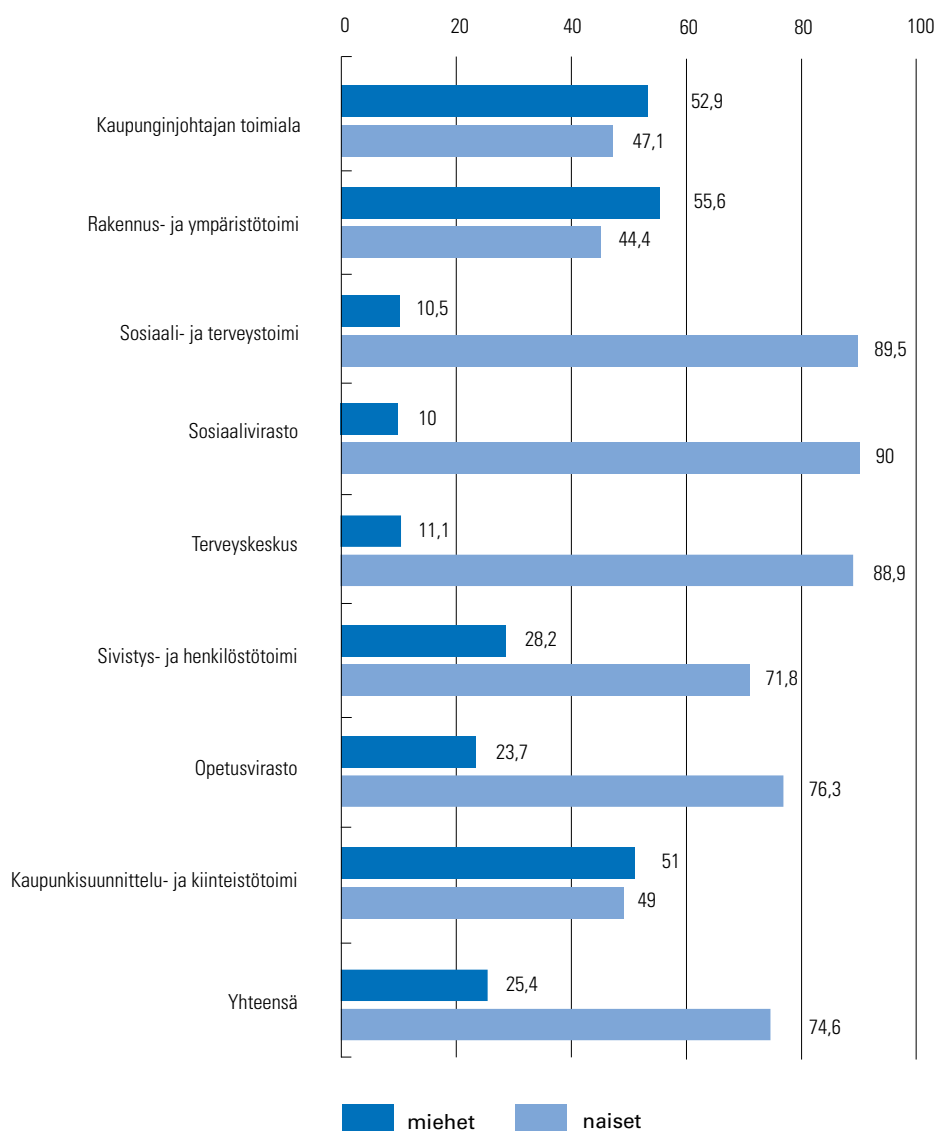


Julho Kuva

Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä

Miesten osuus kaupungin henkilöstöstä oli 25,4 prosenttia ja naisten 74,6 prosenttia. Sukupuolijakauma eri toimialoilla ilmenee seuraavasta kuvasta.

KUVA 2 Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2012 (%)

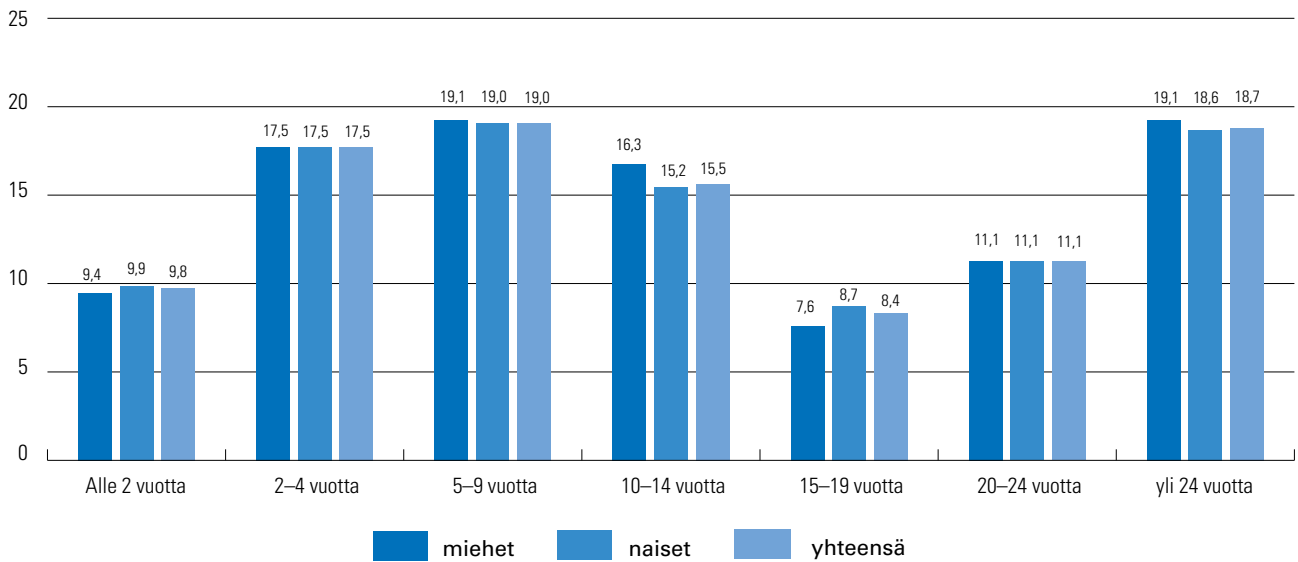


Alle kolmannes kaupungin vakinaisesta henkilöstöstä oli työskennellyt kaupungin palveluksessa alle neljä vuotta (kuva 3). Palvelusaikojen jakaumissa ei tapahtunut suuria muutoksia edellisvuoteen verrattuna. Merkittävin muutos tapahtui 20–24 vuotta palvelleiden kohdalla, kun heidän osuutensa laski edellisvuoteen verrattuna 2,3 prosenttiyksikköä. Pientä kasvua tapahtui alle 2 vuotta,

5–9 vuotta, 15–19 vuotta sekä yli 24 vuotta palvelleiden kohdalla. Muissa ryhmissä tapahtui alle prosenttiyksikön lasku edellisvuoteen verrattuna.

15–19 vuotta palveluksessa olleet muodostavat prosentuaalisesti pienimmän ryhmän, mikä johtuu 1990-luvun laman vaikutuksista ja rekrytointien vähyydestä.

KUVA 3 Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2012 (%)



Pekka Nieminen

Henkilöstön ikärakenne

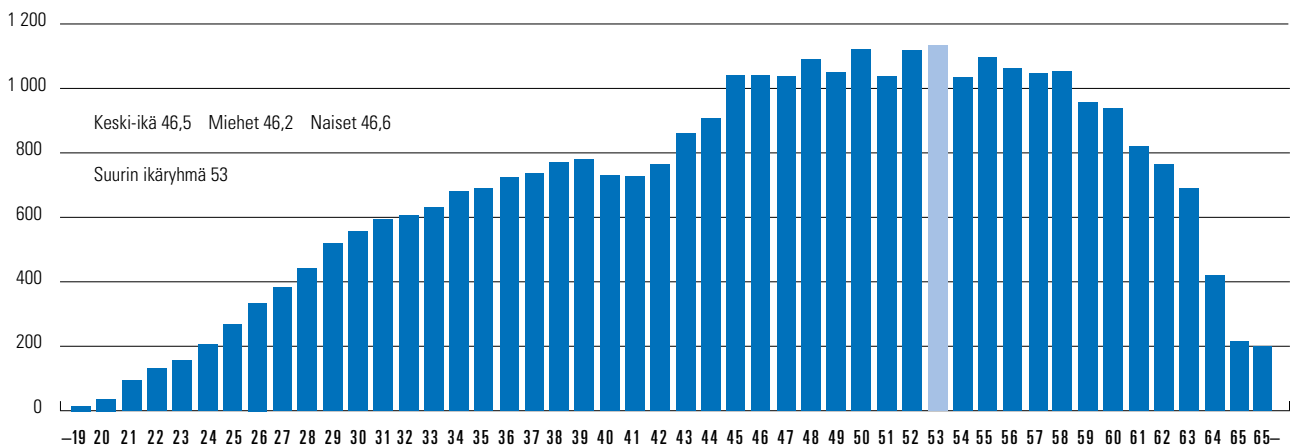
Vakinaisen henkilöstön keski-ikä pysyi ennallaan edellisvuoteen verrattuna. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,5 vuotta, ja koko henkilöstön 44,9 vuotta (2011: 44,9). Suurimman ikäryhmän muodostivat 53-vuotiaat (2011: 49-vuotiaat).

Alle 30-vuotiaiden osuus vakinaisesta henkilöstöstä oli 7,8 prosenttia, 30–39-vuotiaiden 20,3 prosenttia, 40–49-vuotiaiden 27,7 prosenttia, 50–59-vuotiaiden

32 prosenttia, 60–64-vuotiaiden 10,9 prosenttia ja yli 65-vuotiaiden 1,3 prosenttia. Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 59,9 prosenttia, mikä on hieman enemmän kuin vuonna 2011 (59,6). Ikäryhmien prosentuaalisissa osuuksissa ei tapahtunut suuria muutoksia.

Miesten ja naisten keski-ikässä ei ollut suuria eroja vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osalta.

KUVA 4 Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2012



TAULUKKO 4 Henkilöstön keski-ikä kehitys 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Muutos 2008–2012
Vakinaiset	46,5	46,4	46,4	46,5	46,5	0,0
Miehet	46,4	46,3	46,3	46,3	46,2	-0,2
Naiset	46,5	46,5	46,5	46,6	46,6	0,1
Määräaikaiset	36,8	36,7	36,5	36,7	36,9	0,1
Miehet	36,9	36,3	36,1	36,5	36,9	0,0
Naiset	36,7	36,8	36,7	36,8	36,9	0,2
Yhteensä	44,8	44,8	44,8	44,9	44,9	0,1
Miehet	44,9	44,8	44,8	44,9	44,8	-0,1
Naiset	44,8	44,8	44,8	44,9	45,0	0,2

Verotuskunta

Henkilöstöstä 72,3 prosentilla (2011: 72,5) verotuskuntana oli Helsinki.

TAULUKKO 5 Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2012

	Vakinaiset	%	Määräaikaiset	%	Yhteensä	%
Helsinki	24 214	72,5	4 819	71,6	29 033	72,3
Muu pääkaupunkiseutu	5 337	16,0	858	12,7	6 195	15,4
Kehyskunnat ¹⁾	2 270	6,8	277	4,1	2 547	6,3
Muut kunnat	1 573	4,7	781	11,6	2 354	5,9
Yhteensä	33 394	100,0	6 735	100,0	40 129	100,0

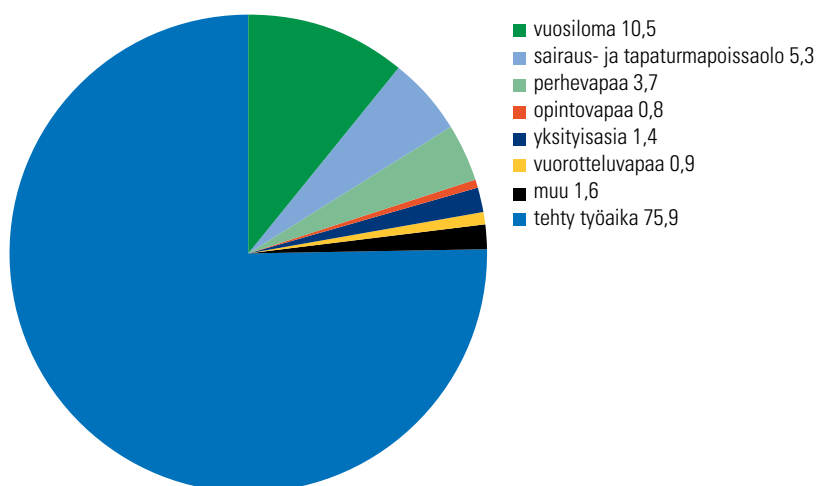
¹⁾Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Nurmijärvi, Sipoo, Tuusula, Vihti

Kokonaistyöaika

Kuvassa 5 esitetään kaupungin palveluksessa olleen henkilöstön kokonaistyöaika, jossa poissaolot on ryhmitelty syyn mukaan. Ryhmään "muu" sisältyvät muun muassa tilapäiset hoitovapaat. Perhevapaa tarkoittaa lapsen syntymään liittyvää poissaoloa (äitiys- ja isyysvapaa, vanhempainloma ja hoitovapaa). Poissaolotiedoissa on mukana koko henkilöstö ilman opettajia ja työllistettyjä.

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

KUVA 5 Kokonaistyöajan jakauma 2012 (%)



Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus

Henkilöstön kokonaisvaihtuvuus oli 5,9 prosenttia (2011: 6,5). Omasta pyynnöstä eronneiden määrä pysyi edellisvuoden tasolla, ja eläkkeelle jääneiden määrä laski aiem-

mista vuosista poiketen. Palveluksesta eronneiden henkilöiden keski-ikä oli 39,9 vuotta (2011: 39,5), mikä on vakinaisen henkilöstön keski-ikää alhaisempi (46,5).

TAULUKKO 6 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2008–2012

Lähdön syy	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Omasta pyynnöstä eronneet	1 272	3,6	868	2,6	948	2,9	1 197	3,6	1 180	3,5
Muu syy	134	0,4	127	0,4	94	0,3	110	0,3	125	0,4
Eronneet yhteensä	1 406	4,0	995	3,0	1 042	3,2	1 307	4,0	1 305	3,9
Eläkkeet yhteensä	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5	675	2,0

Vaihtuvuuden syiden selvittäminen

Lähtökyselyllä seurataan kaupungin palveluksesta eroamisen syitä ja sitä, minne kaupungin palveluksesta siirytään. Suurin osa eronneista oli ollut kaupungin palveluksessa 1–5 vuotta. Kaupungilta siirytään useimmin

toisen kunnan (25 prosenttia) tai yksityisen yrityksen (26 prosenttia) palvelukseen. Useimmiten eron syyksi mainitaan uralla etenemiseen, johtamiseen tai työn sisältöön liittyvät tekijät.

Eläköityminen

Eläkkeelle jäi yhteensä 675 henkilöä, mikä on 2 prosenttia kaupungin vakituisesta henkilöstöstä. Vanhuuseläkkeelle jäi 528 henkilöä, mikä on 78,2 prosenttia kaikista eläkkeistä (2011: 79). Vanhuuseläkkeiden osuus kaikis-

ta eläkkeistä on laskenut edellisvuodesta ensimmäistä kertaa sitten vuoden 2007. Vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä oli 64,4. Viimeisten viiden vuoden aikana vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä on noussut noin 1,5

TAULUKKO 7 Eläköityminen 2008–2012

Lähdön syy	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Vanhuuseläke	466	1,3	562	1,7	590	1,8	652	2,0	528	1,6
Varhennettu vanhuuseläke	32	0,1	32	0,1	19	0,1	20	0,1	26	0,1
Yksilöllinen varhaiseläke	2	0,0	3	0,0	6	0,0	7	0,0	3	0
Työkyvyttömyyseläke	202	0,6	196	0,6	163	0,5	146	0,4	118	0,3
Eläkkeet yhteensä	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5	675	2,0

TAULUKKO 8 Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2008–2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
						yhteensä	miehet	naiset
Varhennettu vanhuuseläke	62,9	62,2	63,0	62,4	62,8	62,6	62,3	62,6
Yksilöllinen varhaiseläke	61,7	62,5	61,7	61,8	61,7	63,0		63,0
Työkyvyttömyyseläke	57,9	56,5	57,8	56,8	57,5	57,7	58,9	57,3
Ennen eläkeikää yhteensä	58,8	57,3	58,6	57,3	58,3	58,6	59,3	58,4
Vanhuuseläke	63,1	63,1	63,9	64,0	64,2	64,4	64,4	64,4
Kaikki yhteensä	61,5	61,1	62,3	62,5	62,9	63,1	63,5	63,0

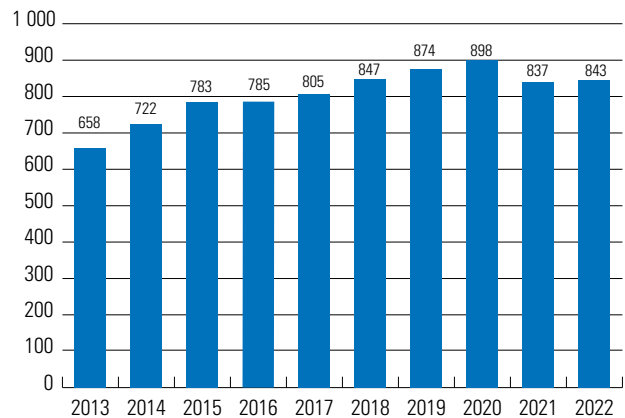
TAULUKKO 9 Osa-aikaeläkeläisten määrän kehitys 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012		
					yhteensä	miehet	naiset
Osa-aikaeläke	686	600	583	563	495	144	351
Osatyökyvyttömyyseläke	371	381	388	434	432	63	369
Yhteensä	1 057	981	971	997	927	207	720

vuodella. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on kääntynyt laskuun. Viime vuonna työkyvyttömyyseläkkeiden osuus kaikista eläkkeistä oli noin 17 prosenttia, kun vastaava luku viisi vuotta aiemmin oli lähes 30 prosenttia. Eläkkeelle jääneiden keski-ikää ei voida verrata valtakunnallisiin lukuihin kuten Kevan eläköitymistilastoihin. Kaupungin luvuissa ovat mukana ne henkilöt, joiden palvelussuhde on päättynyt vuoden 2012 aikana eläkkeelle jäämiseen. Kevan tilastoissa keskimääräinen eläkeikä on matalampi kuin tämän raportin tiedoissa, sillä luvuissa ovat mukana osatyökyvyttömyyseläkeläiset sekä ne, joiden palvelussuhde kaupunkiin on päättynyt eri syistä jo aiemmin. Lisäksi Kevan lukuihin lasketaan mukaan kuntoutustuet.

Osa-aikaeläkkeellä oli vuoden lopussa 495 henkilöä, joista miehiä oli 144 ja naisia 351. Osa-aikaeläkkeellä oli siihen oikeutetuista 60 vuotta täyttäneistä 12,2 prosenttia (2011: 9,7). Osa-aikaeläkkeeseen oikeutetuista miehistä osa-aikaeläkkeellä oli 13,9 ja naisista 11,6 prosenttia. Osa-aikaeläkeläisten keski-ikä oli 62 vuotta. Suhteellisesti eniten osa-aikaeläkemahdollisuutta käyttivät lehtorit (8 prosenttia), kotiaivustajat (6,5), taloussihteerit (4,5) ja toimistosihiteerit (4).

KUVA 6 Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakainainen henkilöstö 2013–2022



Osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli 432 henkilöä, joista miehiä oli 63 ja naisia 369. Osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevien henkilöiden keski-ikä oli 57,2 vuotta (2011: 57,1). Eniten osa-tökyvyttömyyseläkemahdollisuutta käyttivät taloussihteerit (4,5 prosenttia), päiväkotiapulaiset (4,1), lehtorit (3,4) ja toimistosihiteerit (2,9).

Osa-aikaeläkeläisten määrä on laskenut tasaisesti kymmenen vuoden ajan, kun taas osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on samalla aikavälillä noussut. Viimeisen vuoden aikana osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on pysynyt lähes ennallaan. Vuoden 2011 alusta osa-aikaeläkkeen ikäraja nousi 60 vuoteen 1953 ja sen jälkeen syntyneillä.

Henkilökohtaisen eläkeikäänsä 1.1.2013–31.12.2022 saavuttavat henkilöt esitetään kuvassa 6. Eläkkeeseen oikeuttavan eläkeiän saavuttavista henkilöistä osa jää varhais- tai työkyvyttömyyseläkkeelle jo ennen henkilökohtaista eläkeikäänsä, ja osa puolestaan jatkaa työssä yli eläkeiän. Yli henkilökohtaisen eläkeikäänsä työskennelleitä oli 773 henkilöä (2011: 650). Määrä on kasvanut tasaisesti vuosi vuodelta. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan hoitotehtävissä työskenneltiin yli henkilökohtaisen eläkeiän. Muita nimikkeitä, joissa työskenneltiin yli eläkeiän, olivat muun muassa toimisto- ja taloussihteeri, työnjohtaja, koulunkäyntiaivustaja, lehtori sekä laitospalveluhenkilöt.



Rakennusvirasto / Lauri Hämmänen

Henkilöstövoimavaran hallinta

Henkilöstötarpeiden ennakointi

Virastoissa ja liikelaitoksissa toteutettiin henkilöstötarpeiden ennakointi vuosilta 2009–2010 ja 2012. Ennakoinnin tavoitteena on tunnistaa ja nostaa esiin toimintaympäristön muutostietoja ja -trendejä sekä heikkoja signaaleja. Vuoden 2012 ennakoitutyön tueksi kaupungin virastoista ja liikelaitoksista muodostettiin viisi osaamisklusteria: yleinen, sosiaali ja terveys, sivistys ja kulttuuri, rakennus ja kiinteistö sekä muu tekniikka.

Ennakoitutyön tuloksena virastot ja liikelaitokset sekä osaamisklusterit tuottivat tietoa keskeisistä kaupungin toimintaympäristön ja kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksista, joihin lähivuosina on varauduttava. Ennakoitutyössä koottiin yhteen näkemyksiä tulevista osaamistarpeista, siitä millaisia osaajia palvelujen tuottamisessa tulevaisuudessa tarvitaan. Henkilöstötarpeiden määrällistä suunnittelua varten virastoissa ja liikelaitoksissa tehtiin myös henkilöstölaskelma.

Kaupunki on mukana Kuntatyönantajien valtakunnallisessa Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa vuosina 2011–2013. Kunta-alan osaamisen ennakoitimalleja kehitetään ja pilotoidaan neljässä alueellisessa pilotissa. Helsingin kaupunki toteutti rakennus- ja kiinteistötoimen virastojen osaamistarpeiden ennakkoinnin sekä osana Kuntatyönantajien hanketta että kaupungin ennakoitua.

Henkilötyövuodet

Todellisen työpanoksen kuvaamiseksi on taulukossa 10 laskelma henkilötyövuosien määrästä. Tässä henkilötyövuodella tarkoitetaan työpanosta, joka vastaa yhden täyttä työaikaa tekevän henkilön vuoden työskentelyä, johon sisältyy vuosiloma, mutta ei muita poissaoloja.

TAULUKKO 10 Henkilötyövuodet toimialoittain 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Kaupunginjohtajan toimiala	2 931	2 361	2 088	2 050	2 006
Rakennus- ja ympäristötoimi	5 496	5 562	5 754	6 010	6 354
Sosiaali- ja terveystoimi	17 116	17 795	17 820	17 188	17 617
Sivistys- ja henkilöstötoimi	3 138	3 057	3 046	3 317	3 358
Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi	848	855	871	854	867
Yhteensä	29 529	29 631	29 579	29 419	30 203

Peruskoulujen, lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten opettajien henkilötyövuodet ilmoitetaan opetustyövuosina. Opetustyövuodella tarkoitetaan kokoaikaisen opettajan vuoden työskentelyä, johon sisältyvät koulujen loma-ajat, mutta eivät muut poissaolot. Edellä mainittujen oppilaitosten opettajien opetustyövuosien määrä on muuttunut seuraavasti:

2008	2009	2010	2011	2012
4 734	4 452	4 524	4 529	4 520

TAULUKKO 11 Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)

Kaupunginkirjasto	11
Korkeasaari	2
Kulttuurikeskus	1
Liikennelaitos	5
Liikuntavirasto	5
Opetusvirasto	178
Palma	148
Sosiaalivirasto	213
Stara	1
Taidemuseo	4
Talous- ja suunnittelukeskus	1
Terveyskeskus	152
Yhteensä	721

Avoimet työpaikat

Kaupungin sähköisessä rekrytointijärjestelmässä ilmoitettujen avoimien työpaikkojen määrässä ei tapahtunut vuositasolla merkittäviä muutoksia. Kesätyöpaikkoihin tulleiden hakemusten määrä on kasvanut vuosi vuodelta.

Nuorten 16–17-vuotiaiden kesätyöpaikkoja oli 15 virastossa ja liikelaitoksessa yhteensä 831. Kesätyöpaikkoja tarjoamalla haluttiin edistää nuorten työllistymistä,

TAULUKKO 12 Avoimet työpaikat ja niihin jätetyt hakemukset 2011–2012

	2011		2012	
	Paikat	Hakemukset	Paikat	Hakemukset
Vakinaiset tehtävät	3 403	43 467	3 718	48 322
Määräaikaiset tehtävät	3 381	37 448	3 478	42 043
Kesätyöt	2 708	50 324	3 173	53 224
Yhteensä	9 492	131 239	10 369	143 589

tarjota arvokasta työkokemusta ja kehittää nuorten työelämävalmiuksia. Kesätöiden tarkoitus on myös luoda nuorille käsitys kaupungista hyvänä työnantajana.

Pääasiassa nuorille suunnatussa Siisti kesä -hankkeessa työskenteli noin 270 nuorta. Työntekijät huolehtivat puistojen, aukoiden, kadunvarsien sekä liikunta- ja uimapaikkojen siisteydestä. Siisti kesä -hankkeen tarkoituksena oli parantaa kaupunkiympäristön viihtyisyyttä ja vähentää roskaisuutta sekä lisätä nuorten tietoisuutta omista mahdollisuuksista vaikuttaa elinympäristöönsä.

Harjoittelupaikkoja tarjottiin keskitetyin määrärahoihin myös 132 tiedekorkeakouluopiskelijalle 27 eri virastossa ja liikelaitoksessa. Virastot ja liikelaitokset palkkasivat myös omin varoin opiskelijoita erilaisiin projekteihin ja selvitystöihin. Useita tuhansia ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoita suoritti jälleen opintoihin sisältyvää harjoittelu- tai työelämäoppimisjaksoaan kaupungin eri yksiköissä. Edellisten lisäksi sadat 8.- ja 9.-luokkalaiset tutustuivat kaupunkiin työnantajana työelämään tutustumis- eli TET-jaksoilla.

Henkilöstön saatavuuden edistäminen

Strategiakauden 2009–2012 henkilöstön saatavuuden edistämiseen tärkeä kehittämissävyö käynnistettiin taustaselvityksillä. Selvityksissä tutkittiin eri alojen työvoimatarvetta Helsingin seudulla, eläköitymistä Helsingin kaupungilla sekä kaupungin työnantajakuva eri aloilla. Lisäksi selvitettiin rekrytointihaasteita kohtaavien alojen koulutusohjelmien aloituspaikat ja tutkinnon suorittaneiden määrät vuosina 2007–2009. Näitä rekrytointimielessä haastavia ammatteja ovat muun muassa lääkärit, lastentarhanopettajat, sairaanhoitajat, rakennusmestarit, sosiaalityöntekijät ja terveystieteiden maisterit.

Kehittämis- ja suunnittelutyötä saatavuuden edistämiseksi tehtiin luomalla ammattiteille muun muassa erilaisia uramalleja, työmaa- ja opintopolkumalli sekä reititkarttoja työsuhteen eri vaiheisiin. Työnantajakuvan edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä olivat muun muassa koulutukset, messut ja niihin liittyvät valmennukset, erilaiset ilmoitukset ja työnantajaesittelyt, uratarinat ja sähköinen markkinointi.

Kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun solmima yhteistyösopimus loi edellytykset systemaattiselle yhteistyölle, jonka avulla tunnustetaan kaupungin toimialoilla ja Metropolian koulutusaloilla yhteneväisyyksiä tavoitteissa. Yksi sopimuksen teemoista on henkilöstön saatavuus kaupungin tehtäviin. Käytännössä yhteistyö toteutuu muun muassa työ-, harjoittelu- ja opinnäytetyöpaikkojen tarjoamisena oppilaitoksen opiskelijoille.

Kaupunkityönantajan markkinointi

Kaupunki näkyi työnantajana eri viestintäkanavissa. Kaupungin virallisissa ilmoituslehdissä – Helsingin Sanomissa, Metrossa ja Hufvudstadsbladetissa – julkaistiin koko kaupungin monipuolista työtarjontaa esitteleviä yhteisilmoituksia. Työmahdollisuuksia esiteltiin myös eri medioissa julkaisemalla työntekijöiden uratarinoita. Lisäksi osallistuttiin useisiin opiskelijoille ja ammattilaisille suunnattuihin rekrytointimessutapahtumiin.

Helsinkirekry.fi-sivustolla vieraili yhteensä lähes 250 000 kävijää. Eniten kävijöitä, noin 60 000 kuukaudessa, oli alkuvuodesta, jolloin kaupungin kesätyöhaut olivat vilkkaimmillaan. Noin puolet kävijöistä oli uusia. Erilaiset rekrytointikampanjat, kuten esimerkiksi Oikotien sähköiset rekrytointimessut, lisäsivät sivuston näkyvyyttä. Alkuvuodesta kaupunki avasi YouTube-, Facebook- ja Twitter-tilit, joiden kautta välitettiin helsinkirekry.fi-sivuston ajankohtaisia uutisia, esiteltiin kaupungin työntekijöitä, markkinoitiin messutapahtumia sekä kerrottiin avoimista työpaikoista ja kaupungin järjestämistä rekrytointi- ja oppisopimuskoulutuksista.

Tutkimusyhtiö T-median toteuttaman työnantajakuvatutkimuksen mukaan Helsingin kaupunki sijoittui tunnettuudessa ja kiinnostavuudessa korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa 14. sijalle ja työelämässä olevien korkeakoulutettujen joukossa sijalle 34. Ammattiopiskelijoiden joukossa sijoitus oli 20. ja työelämässä ole-

vien ammattiosajien osalta 39. Työnantajavahvuuksia olivat eettisyys, turvallisuus, työn merkityksellisyys, työtehtävien monipuolisuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Keväällä käynnistettiin kaupungin uuden rekrytointi-ilmeen suunnittelu. Uudistuneella rekrytointiviestinnän ilmeellä kaupunki rakentaa visuaalisesti yhtenäistä, aktiivista työnantajamielikuvaa, joka näkyy kaikissa rekrytointiviestinnän tuotteissa ja kanavissa.

Rekrytointin kehittäminen

Kaupungin henkilöstöhankinnan periaatteet uudistettiin syksyllä. Päivitetyissä periaatteissa kuvataan entistä tarkemmin rekrytointiprosessin vaiheet ja otetaan huomioon viime vuosina lainsäädännössä tapahtuneet muutokset.

Esimiehille ja muille rekrytointin avainhenkilöille järjestettiin maahanmuuttajataustaisten rekrytointin erityiskysymyksiä käsittelevä koulutussarja. Sarjan kolme koulutustilaisuutta olivat luvat ja tutkintojen rinnastaminen, selkosuomi ja kielitutkinnot sekä kulttuurien välinen viestintä rekrytointinissa ja perehdytyksessä. Lisäksi keväällä järjestettiin rekrytointilainsäädännön koulutus. Koulutuksen sisältönä oli kaupungin henkilöstöhankintaan liittyvät ohjeet ja rekrytointiprosessiin liittyvä lainsäädäntö.

Henkilöstön saatavuutta edistävät kärkihankkeet

Strategiakauden henkilöstön saatavuutta tukevat hankkeet jatkuivat lääkäreiden, sairaanhoitajien ja rakennusmestareiden ammattiryhmissä. Terveyskeskukseen laadittiin lääkäreiden ja sairaanhoitajien rekrytointihaasteiden tueksi lääkäreiden ja sairaanhoitajien reittikartat työsuhteen eri vaiheisiin. Sairaanhoitajien kohdalla tavoite tarkentui myönteisen ilmapiirin vahvistamiseen, ja pilottina toteutettiin mittava työyhteisökampanja. Lisäksi sairaanhoitajan ammatin tunnettuutta ja kaupungin työn-

antajakuva nostettiin esiin uratarinoilla ja työntekijävideoilla. Kevään aikana sairaanhoitajaopiskelijoille suunnattiin työnhakuvalmennukset kahdessa oppilaitoksessa.

Rakennusmestareiden saatavuutta edistettiin uratarinoilla sekä oppilaitosyhteistyötä vahvistamalla. Teknisten alan virastojen käyttöön kehitettiin opinto- ja työmaapolkumalli. Virastot ja liikelaitokset ottivat opiskelijoita kesätöihin sekä innovaatioprojekteihin. Lisäksi teknisen alan töistä ja työntekijöistä tehtiin videotarinoita ThingLink-palveluun.

Koulutuksella kaupungin palvelukseen

Oppisopimus- ja rekrytointikoulutusten tavoitteena on valmistumisen jälkeinen työllistyminen kaupungin palvelukseen. Koulutukset ovat ensisijaisesti suunnattu työtömille tai työttömyysuhan alaisille helsinkiläisille.

Oppisopimuskoulutuksessa aloitti yhteensä 150 henkilöä. Kaksi kolmasosaa aloittaneista tähtää hoito- tai varhaiskasvatustyöhön ja suorittaa sosiaali- ja terveysalan perustutkintoa tai lapsi- ja perhetyön perustutkintoa. Loput aloittaneista hajaantuivat tasaisesti usealle eri alalle.

Vuoden aikana oppisopimuskoulutuksessa oli yhteensä 447 opiskelijaa opiskelemassa 14:ään eri tutkintoon. Oppisopimuksesta valmistui 120 henkilöä. Valmistuneista 84 prosenttia oli solminut uuden työsopimuksen kaupungin kanssa viimeistään kolmen kuukauden kuluttua oppisopimuksen päättymisestä. Työsopimuksia tehtiin sekä toistaiseksi voimassa oleviin, määräaikaisiin että lyhytaikaisiin palvelussuhteisiin.

Ammattiin johtava rekrytointikoulutus antaa työntekijälle valmiudet toimia työntekijän tarjoamissa tehtävissä. Usein koulutuksen aikana on mahdollista suorittaa myös tutkinnon osia. Koulutukset vaihtelevat kestoltaan parista kuukaudesta pariin vuoteen. Koulutuksissa aloitti 90 opiskelijaa kolmella eri ammattialalla.

TAULUKKO 13 Oppisopimuksessa vuonna 2012 aloittaneet ammattinimikkeittäin

	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Lastenhoitajat	53	28
Lähihoitajat	42	12
Tarjoilijat, kokit	15	13
Hammashoitajat	8	13
Liikuntapaikkojenhoitajat	7	14
Maarakentajat	7	0
Muut (samaa tutkintoa suorittavia < 5 aloittanutta/tutkinto)	18	50
Yhteensä	150	22

TAULUKKO 14 Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa aloittaneet 2012

Koulutus	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Puhdistuspalveluala (toimitilahuolto) muunkielisille	20	100
Puhdistuspalveluala (laitoshuolto) muunkielisille	20	100
Maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien pätevyitysmiskoulutus	20	100
Sairaanhoitajien rekrytoiva kielikoulutus	10	100
Catering-ala	20	25
Yhteensä	90	72

Palkkatukityö ja työharjoittelu

Virastoilla ja liikelaitoksilla oli mahdollisuus palkata keskitetyistä työllistämismäärärahoista työtön helsinkiläinen joko kuuden tai kahdeksan kuukauden määräaikaiseen työsuhteeseen. Palkkatuella kaupungilla aloitti 1 351 henkilöä. Palkkatuetussa työssä oli kuukausittain keskimäärin 872 henkilöä, jotka työskentelivät 26 virastossa ja liikelaitoksessa.

Lisäksi kaupunki tarjosi työttömille helsinkiläisille mahdollisuuksia tutustua työharjoittelussa ja työelämävalmennuksessa johonkin ammattialaan kaupungin työpaikoilla, saada työkokemusta ja edistää sijoittautumista opiskelemaan tai työhön. Harjoittelussa oleva henkilö ei ole työsopimussuhteessa kaupunkiin. Työharjoitteluun ja työelämävalmennukseen kaupungin työpaikoilla osallistui 762 henkilöä.

TAULUKKO 15 Palkkatukityö henkilötövuosina ja harjoittelussa aloittaneet 2010–2012

	2010	2011	2012
Palkkatukityö henkilötövuosina	720	662	675
Työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa aloittaneet	683	666	762



Arto Wirtäri

Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen

Strategian henkilöstöosion toteuttamista tuettiin kaupungin sisäisellä viestinnällä. Henkilöstöosion hankkeille valmisteltiin aikataulutettuja viestintäsuunnitelmia. Tarkoituksena oli suunnata viestintää siten, että hankkeiden tunnettuus varmistuisi ja että tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen edistyisi tarkoituksenmukaisella tavalla.

Henkilöstöviestinnän keskeisiä välineitä olivat kaupungin Helmi-intranet, henkilöstölehti Helsingin Henki sekä HR-design-utiskirje.

Helmi-intranet päivittäiseksi viestintä- ja työvälineeksi

Kaupungin sähköinen työpöytä Helmi-intranet tukee kaupungin sisäistä viestintää ja henkilöstön työprosesseja. Se mahdollistaa avoimen ja virastorajoista riippumattoman yhteistyön sekä edistää eri organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Helmi-intranetin ja sen työtilojen käyttö vakiintui, ja Oma Helmi -ominaisuudet otettiin käyttöön. Oma Helmen tavoitteena on, että työntekijät pysyvät ajan tasalla ajankohtaisista uutisista ja muusta tiedosta sekä näkevät oman näkymänsä avulla ne tehtävät, jotka heidän työtehtäviinsä liittyvät. Helmen Henkilöstö-sivut olivat kävijätilastojen mukaan Helmen haetuimpia ja käytetyimpiä sivuja. Henkilöstö-

sivujen tarkastelukertojen kokonaismäärä oli kasvanut edellisvuodesta.

Käyttäjäkysely paljasti tyytyväiset käyttäjät

Helmi-intranetin Henkilöstö-sivustosta toteutettiin ensimmäistä kertaa käyttäjäkysely, jonka tulosten perusteella käyttäjät olivat tyytyväisiä sivustoon. He kokivat, että sivuilla oleva tieto on ajantasaista, luotettavaa ja hyödyllistä. Henkilöstöhallinnossa työskentelevistä 95 prosenttia koki sivuston hyödylliseksi, esimiehistä 86 prosenttia ja kaikista vastaajista 91 prosenttia. Käyttäjäkyselyn tuloksia hyödynnetään sivuston ajantasaisuuden ja käytettävyyden kehittämisessä.

Henkilöstölehti taustoitti strategiaa ja seurasi sen toteutumista

Kaupungin henkilöstölehden Helsingin Hengen tavoitteena oli kaupungin strategiakokonaisuuden esitteleminen, tavoitteiden avaaminen ja toimenpiteiden toteuttamisen seuraaminen. Lehden tehtävänä oli tukea strategian toteutumista viestimällä henkilöstölle päätösten perusteista ja taustoista. Lisäksi tavoitteena oli lisätä toiminnan ymmärrettävyyttä ja siten edistää toimenpiteiden viemistä käytäntöön.



Lehden teemoja olivat muun muassa sosiaali- ja terveysuudistus, kaupungin tietotekniikkastrategia, lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen, strategia- ja seuranta sekä seuraavan strategiakauden ja lähiajan haasteet ja tavoitteet.

Lehden työnantajaliitteessä tarjottiin ajankohtaista tietoa henkilöstöpoliittisista linjauksista sekä esiteltiin henkilöstölle suunnattuja uusia palveluita ja hankkeita.

Vahvuuksina työelämän joustot, haasteelliset tehtävät ja hyvän työilmapiirin edistäminen

Kaupungin työnantajamaaineesta toteutettiin sekundaarianalyysi kaupungin maine- ja työhyvinvointikyselyaineistojen pohjalta. Kohderyhminä analyysiin valituissa kyselyissä oli sekä kaupungin henkilöstöä että Helsingin seudun asukkaita ja opiskelijoita. Analyysin mukaan Helsingin kaupungilla on arvostettu asema kunta-alalla, ja maine työnantajana kuntasektorilla on keskimääräistä parempi. Vahvuuksia ovat muun muassa turvalliset työsuhteet ja mielekkään työn tarjoaminen.

Kaupunki on työnantajana selvästi ulkoisia mielikuvia parempi haasteellisten töiden tarjoamisessa, työn

ja muun elämän välisten joustojen mahdollistamisessa, hyvän työilmapiirin edistämässä ja osaamisen kehittämisessä. Nämä olivat tekijöitä, jotka enemmistö henkilöstövastaajista kokee kaupungin vahvuuksiksi, mutta joita suuri osa kaupungin ulkopuolisista ei liitä kaupungin työnantajaominaisuuksiksi.

Sekä ulkoisissa että sisäisissä tuloksissa tulivat esiin palkitsemisen kehittämisen tarpeet. Palkitseminen ei kuitenkaan noussut tutkimuksissa hyvän työpaikan tärkeimmäksi ominaisuudeksi.

Analyysin tuloksia hyödynnetään jatkossa HR-toiminnan sekä työnantajaviestinnän sisältöjen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Ammatteja kautta aikojen -näyttely avautui kaupungin juhluvuonna

Helsinki 200 vuotta pääkaupunkina -juhluvuonna kaupungin ammattien historiaa valottamaan rakennettiin verkkopohjainen Ammatteja kautta aikojen -valokuvanäyttely. Näyttely esitteli kaupungin työntekijöitä ja ammattikuntia eri aikakausina, ja vanhimmat valokuvat olivat 1900-luvun alkupuolelta.

Kaupungin uudelleensijoitustoiminta

Kaupunki turvaa vakinaisen henkilöstönsä palvelussuhteen lain edellyttämällä tavalla, jos henkilön oma työ loppuu toimintojen uudelleenjärjestelyjen vuoksi tai hänen työkykynsä on sairauden, vamman tai tapaturman vuoksi vähentynyt niin olennaisesti ja pitkäaikaisesti, että hän ei kykene jatkamaan omassa työssään. Molemmissa tilanteissa henkilö pyritään sijoittamaan uudelleensijoituksen toimenpitein uuteen työhön tai löytämään muu ratkaisu hänen tilanteeseensa.

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

Sosiaali- ja terveysviraston ja varhaiskasvatusviraston perustamisvalmistelujen ja niiden toimintojen organisoimisen yhteydessä yhteensä 49 sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen palveluksessa ollutta henkilöä ei sijoitunut uusiin toimintayksiköihin. Vuoden vaihteeseen mennessä lähes kaikille henkilöille oli löytynyt vakituinen tai määräaikainen työ. Lisäksi muutama henkilö siirtyi vanhuuseläkkeelle vuoden 2013 alkupuolella. Virastojen ja liikelaitosten sisäisen ja henkilöstökeskuksen hoitaman keskitetyn uudelleensijoitustoiminnan piirissä oli vuoden aikana yhteensä 309 henkilöä.

Uudelle uralle -valmennusta jatkettiin edelleen. Tavoit-

teena on tukea uudelleensijoitettavaa henkilöä oman osaamisensa selvittämisessä ja realististen tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa sekä valmentaa käytännön työnhakuun. Vuoden aikana järjestettiin seitsemän kolmipäiväistä valmennustilaisuutta, joihin osallistui yhteensä 44 henkilöä.

Määräaikaista, harkinnanvaraista palkkakompensaatiota käytettiin tilanteissa, joissa henkilön työtehtäviä ja työympäristöä järjesteltiin vastaamaan paremmin henkilön työkykyä. Tavoitteena on, että henkilö pystyisi jatkamaan työskentelyään edelleen eikä uudelleensijoitustoimenpiteiden aloittaminen olisi tarpeen. Palkkakompensaatiolla tuettiin yhteensä 83 henkilön palkkakustannuksia.

Työkyky- ja kuntoutuspalvelut

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

Henkilöstön työhyvinvointi ja työterveys

Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantaminen

Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010–2013 ohjasi toimintaa edelleen. Vuoden 2012 aikana uusittiin kaupungin päihdeohjelma. Uusi päihdeohjeistus saatiin valmiiksi, ja se on tarkoitus jalkauttaa virastoihin ja liikelaitoksiin vuoden 2013 aikana. Työsuojelukoulutuksia järjestettiin kuten aiemminkin eli kaksi työsuojelun peruskurssia ja lukuisia kursseja työsuojelupareille. Myös työturvallisuuskoulutuksia kuten puhejudoa, turvallisuuskursseja sekä Työsuojelupakki-ohjelman koulutusta oli tarjolla. Työsuojelun teemailtapäivissä keskityttiin muutoksessa elämiseen, hoito- ja toimistotyön ergonomiaan sekä työyhteisöriitojen ratkaisuun.

Työhyvinvoinnin toimintaohjelman 2010–2013 toteutumista selvitettiin virastoissa ja liikelaitoksissa. Lisäksi työsuojelutoiminnan tilaa selvitettiin Helsingin kaupungilla 2012. Näitä tietoja hyödynnetään työsuojelutoiminnan kehittämisessä.

Kaupungin työhyvinvointimäärärahoilla (1,1 miljoonaa euroa) rahoitettiin lukuisia kaupunkitasoisia hankkeita. Suurimmat virastokohtaiset hankkeet olivat sosiaali- ja terveystoimen Ikäaktiivivapaa-pilotti ja muutostuki, pelastuslaitoksen Ikääntyvän operatiivisen henkilökunnan toimenpideohjelma 2011–2014 sekä opetusviraston Alueellisesti johdetut palvelut oppimisen ja kasvun tukena.

Lisäksi toteutettiin Osallistavan työturvallisuuskulttuurin luominen omalle työpaikalle -hanke pelastuslaitoksella, Starassa sekä kaupunginkirjastossa.

Yksilötason kuntoutustoimintaa kehitettiin

Vuoden aikana käynnistetyn kehittämistyön tarkoituksena on löytää uusia työkyvyn tuen muotoja. Henkilöstö jaetaan työkyvyn mukaan kolmeen eri luokkaan liikennevalomallin mukaisesti. Vihreillä tarkoitetaan terveitä henkilöitä, joiden työkykyä tukee henkilöstöliikunta ja kuntoremontit soveltuvin osin. Keltaiset ovat henkilöitä, joiden työkyky on heikentynyt. Heidän työkykyään tuetaan suunnattujen kuntoremonttien ja niiden uusien muotojen avulla. Punaiset ovat henkilöitä, joilla on todettu sairauksia tai joilla on työkyvyn menettämisen uhka. Heidän työkykyään tuetaan työterveyskeskuksesta.

Kuntoremontit ovat ennaltaehkäisevää varhaiskuntoutusta, ja niiden tarkoituksena on kannustaa terveisiin elämäntapoihin. Syksyllä käynnistetyn jaksotetun Elintärkeät Elämäntavat – Nyt on aika -kuntoremontin tarkoituksena on tukea pysyviä ja pitkäaikaisia elämäntapamuutoksia. Lisäksi jatkettiin Hyvä ikä 60+ -kuntoremontteja sekä eri-ikäisten työkykyä tukevia tehopäiviä 25-, 30- ja 55-vuotiaille. Kuntoremontissa aikaansaatuja muutoksia tuetaan puolen vuoden päästä järjestettävillä yhden päivän Kuntotreffeillä. Lisäksi järjestettiin suunnattuja tuki- ja liikuntaelinsairauksien kuntoremontte-

KUVA 7 Työkyvyn liikennevalomalli



ja sekä perus-, voimavara- että Elintärkeät Elämäntavat -kuntoremontteja.

Kaupungin kuntoremonttien vaikuttavuutta selvitettiin laajan kyselyaineiston pohjalta. Tutkimuksessa oli mukana 13 656 vuosina 2007–2012 kuntoremonttitoimintaan osallistunutta henkilöä. Tulosten mukaan peruskuntoremonteilla oli positiivinen vaikutus yleiseen tyytyväisyyteen elämässä, mutta niiden avulla ei saatu aikaan pysyviä elämäntapamuutoksia. Suunnattuihin kuntoremontteihin osallistui sellaisia henkilöitä, joiden työkyky oli heikentynyt. Kuntoremontti vaikutti positiivisesti näiden henkilöiden työkykyyn, vireyteen ja elämänmyönteisyyteen.

Työtapaturomäärien kehitys

Työtapaturomien määrä laski hieman edellisvuoteen nähden. Yhteensä vakuutusyhtiöön ilmoitettuja työtapaturomia ja ammattitautiepäilyjä oli 2 782 (2011: 2 863). Laskua oli sekä työpaikoilla että työmatkoilla sattuneissa tapaturmissa. Luku on ennakkotieto, sillä vakuutusyhtiöllä ei ollut lopullista tietoa vuoden aikana sattuneis-

ta tapaturmista tämän raportin valmistumisen aikaan. Viimeisen neljän vuoden aikana työtapaturmamäärissä ei ole esiintynyt merkittävää kehitystä suuntaan tai toiseen. Suurimmat työtapaturmia aiheuttavat tekijät ovat kaatumiset ja liukastumiset sekä työpaikalla että työmatkoilla. Tapaturmat aiheuttavat vuosittain kaupungille

noin 4–5 miljoonan euron suorat kustannukset sairausajan palkkoina ja hoitokuluina. Kun suorien kustannuksien päälle lasketaan vielä vakuutukseen liittyviä maksuja sekä muita välillisiä kustannuksia kuten sijaiskustannukset, saadaan vuosittaisiksi tapaturmakustannuksiksi arviolta noin 15 miljoonaa euroa.

TAULUKKO 16 Työtapaturmien kehitys 2010–2012

Tapaturmatyyppi	2010	2011	2012
Työpaikkatapaturmat	1 994	1 946	1 892
Työmatkatapaturmat	838	870	858
Ammattitaudit ja ammattitautiepäilyt	39	47	32
Yhteensä	2 871	2 863	2 782

Lähde: vakuutusyhtiö Pohjola.



Tuulikki Holopainen

Henkilöstön työhyvinvoinnin tila

Vuodesta 2003 alkaen lähes kaikissa kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa on toteutettu työhyvinvointikysely, josta sekä virastot että työyhteisöt ovat saaneet palautetta omasta toiminnastaan. Tulevina vuosina kaupungin työhyvinvoinnin tilaa tullaan seuraamaan Kunta10-tutkimuksen avulla.

Vuoden 2012 työhyvinvointikyselyyn vastasi 23 432 henkilöä eli 65 prosenttia kaupungin työntekijöistä. Tulosten perusteella kaupungin henkilöstön työhyvinvointi on strategiakauden 2009–2012 päättyessä hieman parantunut edellisvuodesta, mutta tulokset eivät kuitenkaan yltäneet yhtä hyvälle tasolle kuin aivan strategiakauden alussa. Kahtena aikaisempina vuonna laskusuunnassa olleiden osa-alueiden, työyhteisön toimivuuden ja johtamisen sekä työn hallinnan ja osaamisen kohdalla tulokset olivat kohentuneet. Hyvänä tuloksena voidaan pitää sitä, että muutostenkin keskellä työntekijät kokevat oman työyhteisönsä toimivaksi ja tuntevat esimiehensä työskentelyn parantuneen sekä kokevat saavansa esimieheltään apua ja tukea.

Kaupungin henkilöstö oli tyytyväisempi työpaikan ilmapiiriin, erilaisuuden suvaitsemiseen ja työyhteisön kykyyn ratkaista ristiriitoja kuin edellisvuonna. Kaupunki onkin kuluneen strategiakauden aikana parantanut työyhteisön ristiriitoja käsittelevää ohjeistusta. Myös työtyytyväisyys oli noussut paremmalle tasolle, mikä kertoo yleisen työhyvinvoinnin lisääntymisestä. Määräaikaiset olivat keskimääräisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin vakinaiset työntekijät ja miesten työtyytyväisyys oli hivenen naisia parempi.

Esimiehet ovat kartuttaneet tietämystään ja arviointikykyään henkisen kuormittumisen tunnistamisessa,

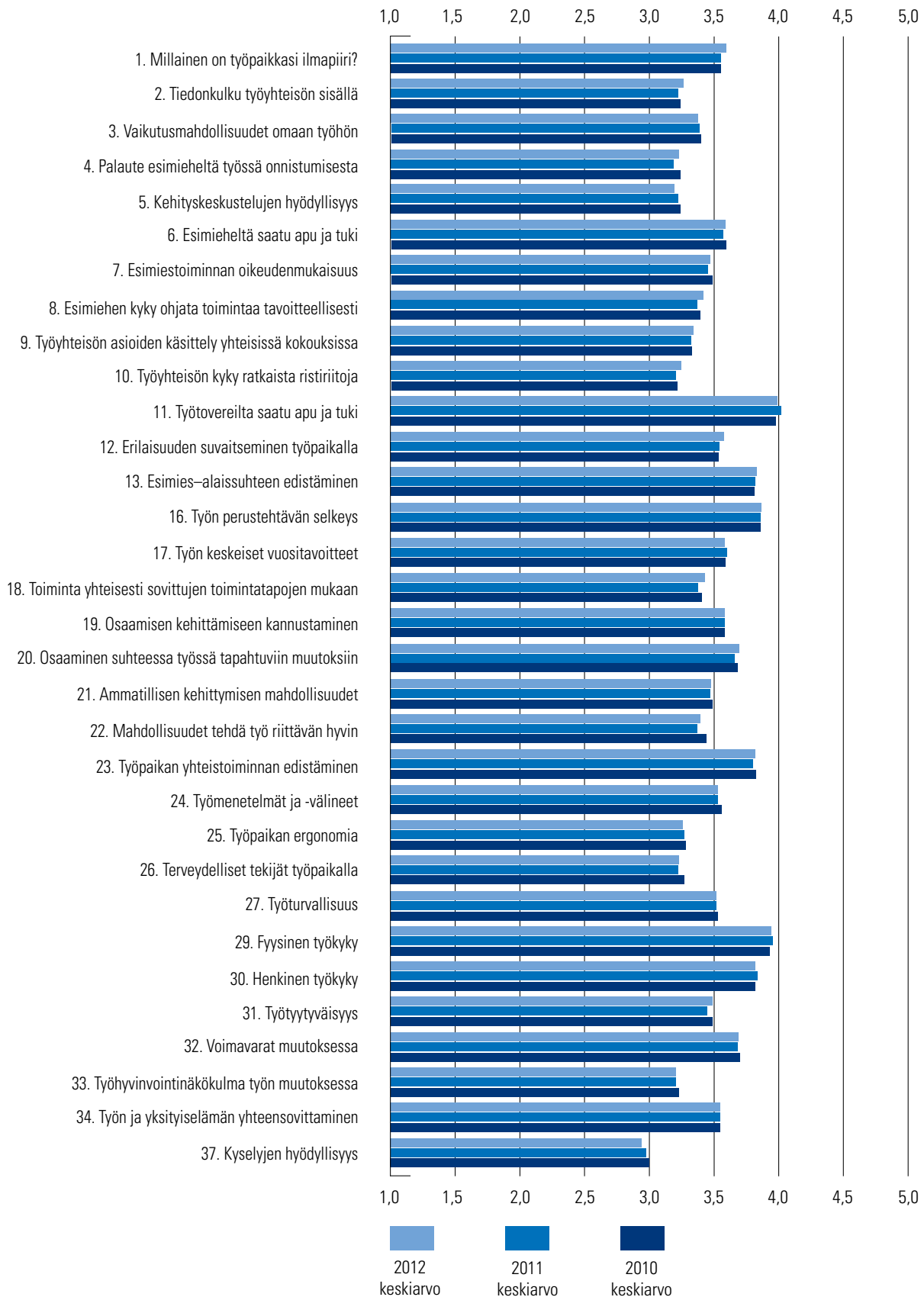
sillä esimiehille osoitettujen kysymysten kohdalla oli tapahtunut eniten parannusta. Työntekijät olivat myös saaneet enemmän palautetta työssä onnistumisestaan esimiehiltä kuin edellisvuonna, joskin tässä kysymyksessä vastaajien mielipiteet erosivat voimakkaasti toisistaan. Miehet olivat kokeneet saaneensa enemmän positiivista palautetta kuin naiset.

Kaupungin työyhteisöjen vahvuus on pitänyt pintansa. Työtovereilta saatu apu ja tuki saivat kyselyssä korkeimman keskiarvon, mutta tulos oli kuitenkin heikentynyt edellisestä vuodesta. Naiset ja miehet kokivat saaneensa yhtä paljon apua työtovereiltaan. Määräaikaiset kokivat saaneensa hieman vakinaisia enemmän apua työtovereiltaan. Muutosta huonompaan suuntaan oli havaittavissa työntekijöiden omassa voimavaroissa sekä kehityskeskustelujen ja kyselyn hyödylliseksi kokemisessä. Miehet kokivat työhyvinvointikyselyn hivenen hyödyttömämmäksi kuin naiset.

Ikäryhmien välisiä eroja tutkittiin nyt jo kolmatta kertaa. Suurimmat erot ikäryhmien välillä ovat kolmen vuoden ajan olleet samoissa kysymyksissä eli työn keskeisissä vuositavoitteissa, palkitsemisessa ja fyysisessä työkyvyssä. Työn vuositavoitteet ja palkitsemisen periaatteet nähdään sitä selvempänä mitä korkeampaan ikäryhmään kuulutaan. Toisaalta mitä korkeampi ikä, sitä huonommaksi koetaan fyysinen ja henkinen työkyky sekä voimavarat muutoksessa. Työtyytyväisyys oli lisääntynyt kaikissa muissa ikäryhmissä paitsi 55-vuotiailla ja sitä vanhemmilla. Tyytyväisimpiä työhönsä olivat alle 25-vuotiaat ja 35–44-vuotiaat. Työpaikan ilmapiiri oli koettu edellisvuotta paremmaksi kaikissa ikäryhmissä.



KUVA 8 Työhyvinvointikysely



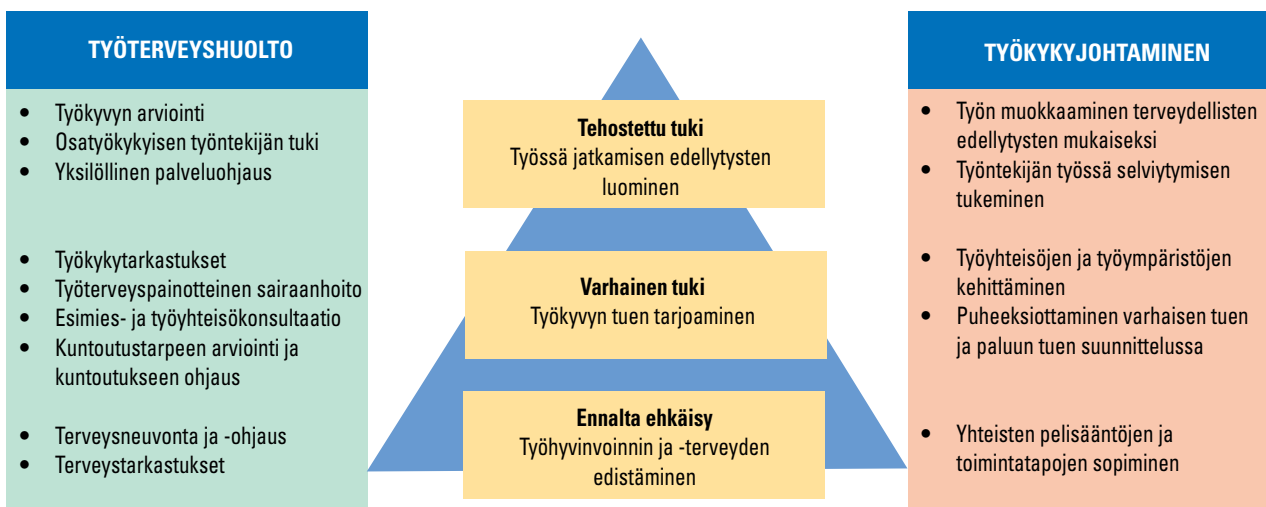
Työterveyshuollon painopisteet

Työterveyshuollon painopisteet ovat työhön liittyvän hyvinvoinnin tukeminen ja työkyvyttömyyden ehkäisy. Työterveyspalveluilla (kuva 19) tuetaan esimiesten ja johdon työhyvinvoinnin johtamistehtävää sekä vahvistetaan yksittäisten työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Työterveyshuollon asiantuntijat osallistuvat kaupunkitasoisten työ-

terveyttä edistävien toimintamallien suunnitteluun ja esimiesten valmentamiseen. Työterveyshuolto tukee osaltaan kaupungin henkilöstötyön tavoitteiden saavuttamista.

Yksittäisen työntekijän kohdalla keskeisinä tavoitteina ovat työkyvyn menettämisen uhan varhainen tunnistaminen, oikea-aikainen hoito ja kuntoutukseen ohjaus.

KUVA 9 Työkyvyn tukeminen on yhteistyötä



Henkilöstön työkykyä 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 parantamassa. Työpaikkaselvityksen ja työterveysraportoinnin pohjalta arvioidaan, miten työterveyshuolto voi tukea työyhteisön toimivuutta ja työolosuhteiden terveellisyyttä. Tavoitteena on auttaa esimiehiä ja työpaikkoja suunnittelemaan työterveyttä edistäviä muutoksia työn sujuvuudessa, terveellisyydessä ja turvallisuudessa.

Työterveyshuolto tekee hallintokuntarajat ylittävää yhteistyötä henkilöstön terveyden hyväksi muun muassa työsuojelun, kaupungin sisäilmatyöryhmän ja henkilöstöliikunnan kanssa. Työterveyshuollon tuottamaa asiakasraportointia voidaan hyödyntää palveluiden kohdentamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkykyriskien ennakkoinnissa. Sairauspoissaolojen kehittymisen sekä työterveyskyselyn seurantatietojen avulla nähdään toimialoilla ja työpaikoilla tapahtuvia muutoksia ja voidaan suunnata toimenpiteitä tarvittaviin osa-alueisiin.

Työterveyshuolto- ja sairausvakuutuslain uudet velvoitteet painottavat työkyvyn varhaisen tuen merkitystä

Kaupungilla jo vuosia käytössä ollut varhaisen tuen malli sai lisäpontta kesäkuussa voimaan tulleiden lakimuutosten myötä.

Kaupungin ohjeistuksen lisäksi laki vastuuttaa esimiestä tukemaan ja seuraamaan työntekijöidensä työssä selviytymistä. Sairauspoissaoloista vain osa (40 prosenttia) kirjoitetaan työterveyshuollosta, joten esimies on avainasemassa havaitsemaan työkykyongelmien varhaiset merkit. Laki velvoittaa työnantajan käymään varhaisen tuen keskustelun ja ilmoittamaan työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään, kun poissaoloja on kertynyt kuukausi. Jos työntekijän sairauspoissaolojen taustalla on tekijöitä, jotka edellyttävät työkyvyn ja työssä jaksamisen tukitoimia, kirjataan keskustelusta neuvottelumuistio. Pelkkä ilmoitus ei kuitenkaan tue työssä jatkamista, vaan olennaista on, että tarvittaviin toimenpiteisiin myös ryhdytään. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi työaikajärjestelyihin, työkiertoon, ammattitaidon kehittämiseen tai työkuormituksen optimointiin. Työterveyshuolto tukee esimiestä ja työntekijää tilanteeseen sopivien ratkaisujen löytämisessä. Työterveyskeskuksen yksi painopiste palveluiden kehittämisessä onkin ollut juuri esimiestyön tuen kehittäminen.

Työterveyshuolto ottaa yhteyttä kaikkiin työntekijöihin, joille on kertynyt 60 sairauspoissaolopäivää edeltävän 12 kuukauden aikana. Viimeistään tässä vaiheessa on tärkeää selvittää työntekijän työkyvyn tukimahdollis-

uuksia ja työssä jatkamisen keinoja yhdessä työnantajan kanssa.

Työterveyspainotteinen sairaanhoito ja terveystarkastukset

Työterveyshuollon kirjoittamien sairauspoissaolojen syistä tavallisin on edelleen tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ongelmat. Masennuksen varhaiseen tunnistamiseen, hoitokäytäntöjen kehittämiseen ja masentuneiden voimavarojen tukemiseen panostetaankin työterveyshuollossa jatkuvasti. Tutkimusten mukaan pitkittyneet liikuntaelinkivut esiintyessään yhdessä masennuksen kanssa ovat suuri sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyysriski. Työterveyshuollon koko henkilöstölle lähettämän työterveyskyselyn kautta suunnattiin uudenlaista tukea muun muassa tälle ryhmälle.

Kaupungin ikäjohtamisen periaatteiden mukaisesti työterveyshuolto tukee kaikenikäisten terveyttä ja työssä jaksamista. Työterveyshuollon terveystarkastusmallin tavoitteena on tarttua työkyvyn menettämisen riskiin varhain ikäryhmästä riippumatta.

Esimiestehtäviin tulevien kanssa käydään työhöntulotarkastuksen lisäksi läpi työterveyshuollon ja esimiehen yhteistyö ja yhteiset toimintamallit sekä työvälineet.

KUVA 10 Kestävän työuran terveys- ja työkykytarkastukset

Työhöntulotarkastukset	<ul style="list-style-type: none">• Työsuhteeseen tulevan oma terveys suhteessa työhön• Esimiestehtäviin tuleville lisäksi: työterveyshuollon ja esimiehen yhteistyö ja yhteiset työvälineet
Työterveyskysely	<ul style="list-style-type: none">• Henkilökohtaiset vastauspalautteet työkyky- ja terveysriskeistä• Kutsut kohdennettuihin terveystarkastuksiin• Koko henkilöstölle joka toinen vuosi
Lakisääteiset	<ul style="list-style-type: none">• Laissa säädettyjen ohjeiden mukaisesti• Esimies lähettää tarkastukseen
Muut terveystarkastukset	<ul style="list-style-type: none">• Esimerkiksi työpaikkakohtaisesti tarpeen mukaan suunnatut terveystarkastukset• Asiakas voi myös itse hakeutua tarvittaessa terveystarkastukseen
Työkykytarkastukset	<ul style="list-style-type: none">• Kutsu yli 60 päivän sairauspoissaoloista• Esimiehen käymän varhaisen tuen keskustelun jälkeen terveydellisistä syistä tai jos tarvetta työkykyarviointiin

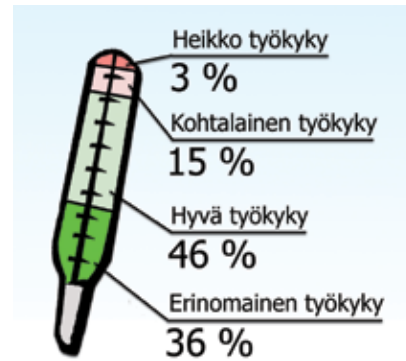
Työterveyskyselyn tuloksia

Työterveyskyselyn tavoitteena on antaa vastaajalle tietoa omista terveys- ja työkykyriskeistä, ohjata luotettavan terveystiedon lähteille, kohdentaa palveluita aiempaa täsmällisemmin ja kehittää työterveyspalveluita edelleen. Tärkeimpien työkykyriskien perusteella vastaajille lähtee myös terveystarkastuskutsu.

Hyvinvoinnin ja työkyvyn suhteen tilanne näyttää lupaavalta: työterveyskyselyyn vastanneista kaupungin työntekijöistä 82 prosenttia kokee työkykynsä vähintään hyväksi ja vielä useampi (86) uskoo jaksavansa hyvin nykyisessä työssään myös kahden vuoden kuluttua.

Työterveyskyselyn vastauksista nähdään, että vaikka ikääntyessä fyysisen työkyvyn koetaan heikkenevän, työkyky suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin ei juuri muutu ikääntyessä. Työurien jatkumisen kannalta on tärkeää, että kaiken ikäiset kokevat työn mielekkäänä ja uskovat tulevaan. Iästä riippumatta työ innostaa ja töihin lähtö tuntuu hyvältä. Kaupungin työyhteisöjen vahvuutena on korkea sosiaalinen pääoma. Työpaikan ihmis-suhteita kuvastaa keskinäinen luottamus ja kunnioitus, ja töitä tehdään yhteisellä arvopohjalla.

KUVA 11 Henkilöstön työkykyindeksi



Elintapoihin liittyvät terveysriskit jakoutuivat kaikissa ikäryhmissä melko samankaltaisesti, mutta 35–44-vuotiaissa terveytensä kannalta riittävästi kuntoliikuntaa harrastavia oli vähiten. Huolestuttavaa on, että alle 25-vuotiaista peräti 26 prosenttia tupakoi päivittäin, kun kaupunkitasolla tupakoivien osuus on enää 13 prosenttia.

KUVA 12 Tupakointi



Sairaus- ja työtaturmapoissaolot

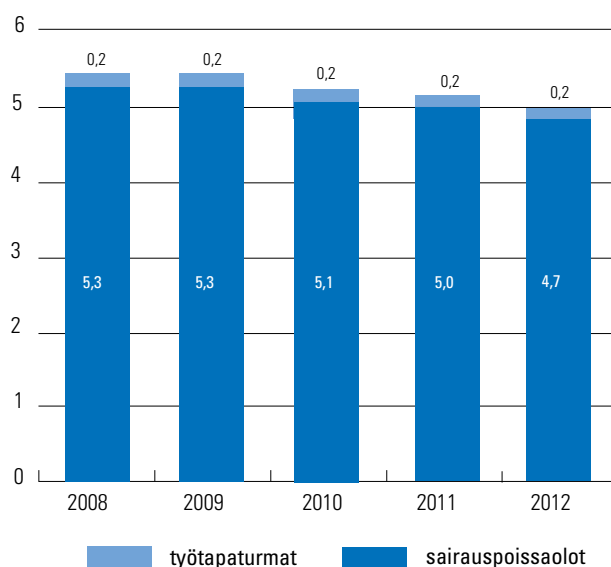
Kaupungilla on vuosien ajan systemaattisesti kehitetty hyviä toimintatapoja työhyvinvoinnin johtamiseen. Sairauspoissaolojen kokonaismäärä kääntyi laskuun vuonna 2010 ja ne vähentyivät edelleen vaikka samanaikaisesti tehtyjen työpäivien määrä lisääntyi. Hyvä kehitys näkyy kaikilla toimialoilla ja kaikissa ikäryhmissä. Edellisvuoteen verrattuna sairaus- ja tapaturmapoissaoloja oli lähes 30 000 poissaolopäivää vähemmän. Myönteinen poissaolokehitys pyritään säilyttämään panostamalla edelleen työterveysyhteistyön tiivistämiseen ja kehittämiseen. Sairauspoissaolojen hallinnan tueksi tehtiin työhyvinvointimäärärahoilla opas, joka auttaa kaupungin organisaatioita tunnistamaan niitä työkyvyn uhkatekijöitä, joihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa.

Vaikka sairaus- ja työtaturmapoissaolot olivat kokonaisuudessaan vähentyneet, oli pitkien yli kuukaudeksi kirjoitettujen sairauspoissaolojen suhteellinen osuus lisääntynyt.

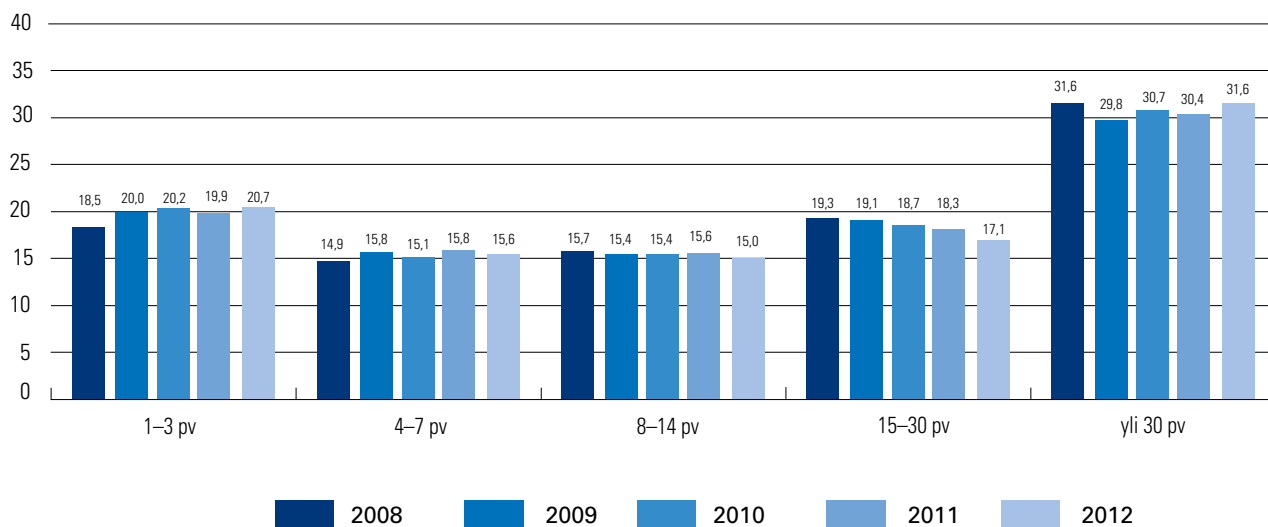
Kesällä voimaantulleiden työterveyshuolto- ja sairausvakuutuslakimuutosten tavoitteena on tehostaa työterveyshuollon tukea pitkittyvien sairauspoissaolojen vähentämisessä. Lakimuutoksen vaikutuksien toivotaan näkyvän työkykyarvioiden ja kuntoutussuunnitelmien lisääntymisenä ja sitä kautta pisimpien sairauspoissaolojen osuuden vähentymisenä. Pitkät poissaolot liittyvät usein erikoissairaanhoidon hoitojaksoihin, joiden jälkeen työntekijän kuntoutuminen työkykyiseksi vaatii aikaa.

Hoitoketjuja ja tiedonkulkua erikoissairaanhoidon, työterveyshuollon ja esimiesten välillä on kehitettävä, jotta työhön paluu pitkän sairauspoissaolojakson jälkeen onnistuisi sujuvasti.

KUVA 13 Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen kehitys 2008–2012 (%)



KUVA 14 Sairaus- ja työtaturmapoissaolot 2008–2012 piteuden mukaan (%)



Henkilöstön työhyvinvointi ja työterveys

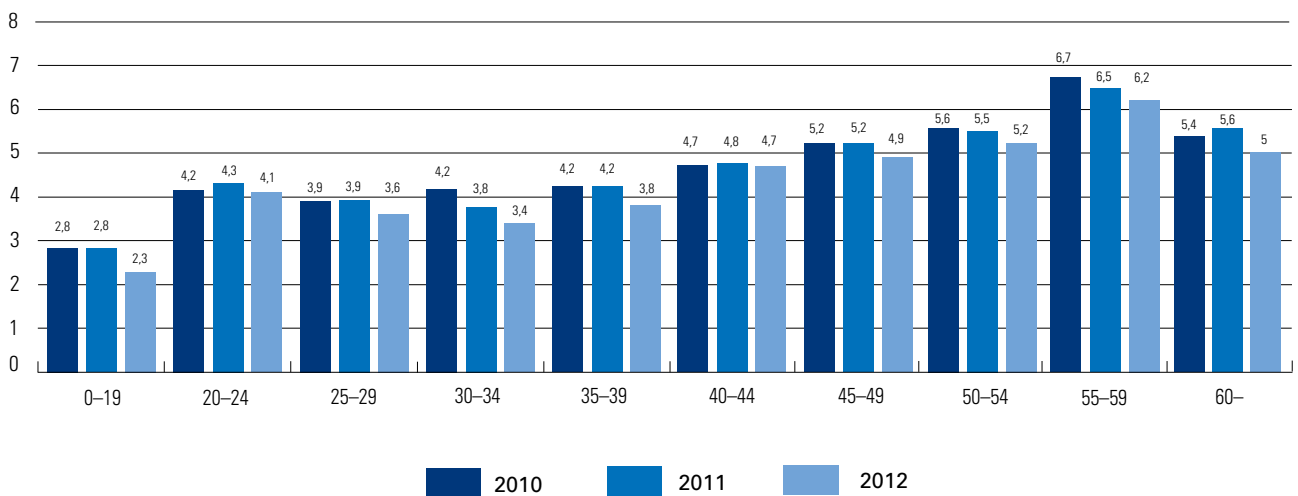
Sairauspoissaolot vähenivät kaikissa ikäryhmissä ja kaikilla toimialoilla. Kaikissa ikäryhmissä naisilla oli edelleen enemmän sairaudesta johtuvia poissaoloja kuin miehillä.

Sairauspoissaolojen osuus ikäluokassa tehdyistä palvelussuhdepäivistä lisääntyy iän myötä. Kuitenkin yli 60-vuotiailla, jotka jatkavat edelleen työelämässä, sai-

rauspoissaoloja oli suhteellisesti vähemmän kuin tätä nuoremmassa ikäryhmissä. Tulos selittyy terveydellisellä valikoitumisella, sillä terveimmät jatkavat työssä pidempään kuin muut samanikäiset.

Kuten aiemminkin, neljäsosa henkilöstöstä ei ollut yhtään päivää sairauden takia pois työstä.

KUVA 15 Sairauspoissaolojen jakautuminen ikäryhmittäin 2010–2012 (%)



Mari Thorin

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

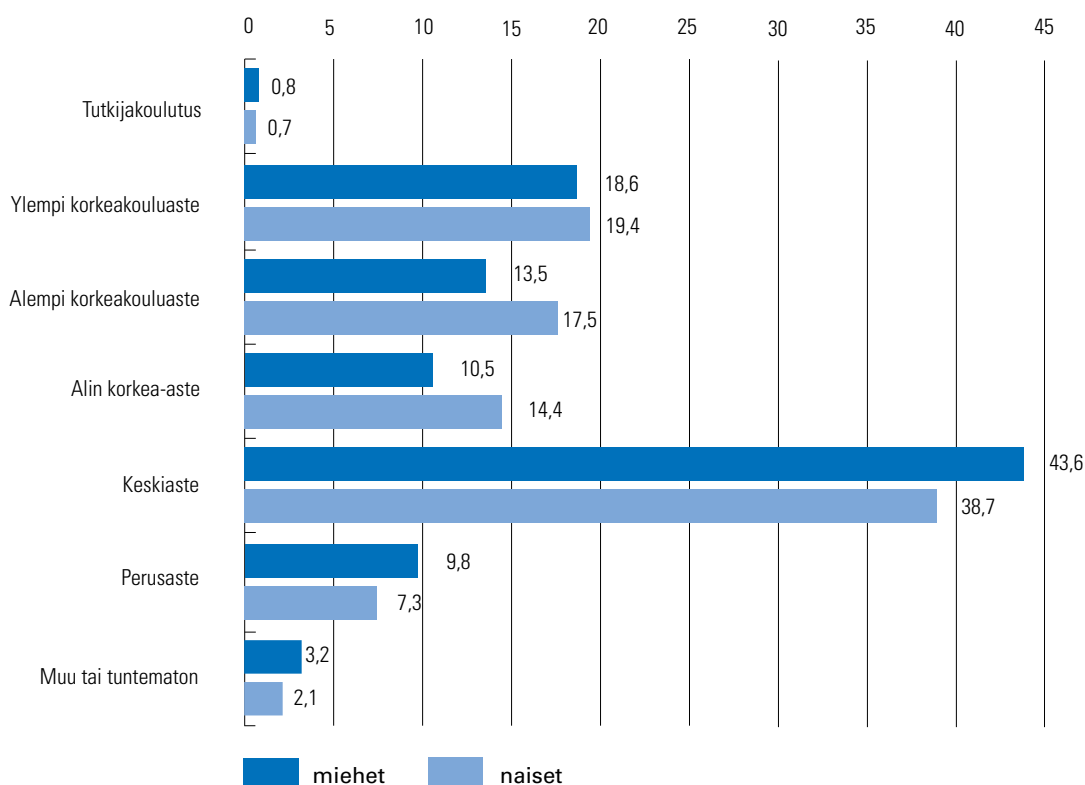
Strategiassa ennakoitaan kaupungin toimintaympäristön ja kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksia. Tavoitteiden saavuttaminen ja muutosten hallinta edellyttää henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja järjestelmällistä kehittämistä. Hyvän ammatillisen peruskoulutuksen rinnalla on yhtä tärkeää kehittää työyhteisöjen toimintaa, työssä oppimisen tapoja ja osaamisen jakamisen käytäntöjä. Ammatillisista kehittymistarpeista keskustellaan vuosittain työyhteisössä ja jokaisen henkilön kanssa. Henkilökohtainen ammatillisen kehittymisen suunnitelma ohjaa yksilön kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstön koulutusaste

Henkilöstön tutkintotiedot on saatu Tilastokeskukselta. Kyseessä on vuoden 2012 lopun tutkintotieto. Koulutusluokituksena käytetään Tilastokeskuksen 2010 luokitusta.

Henkilöstön koulutusaste on noussut tasaisesti. Korkeakouluasteen suorittaneiden määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna erityisesti alemman korkeakouluasteen suorittaneiden osalta. Korkeakoulututkinto oli 36,4 prosentilla vakinaisesta henkilöstöstä (2011: 35,5), ja kaikista korkeakoulututkinnoista 54,8 prosenttia oli ylempiä korkeakoulututkintoja. Naisten osuus korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneista oli miehiä suurempi. Viime vuosien tapaan suhteellisesti eniten, noin 40 prosenttia, oli keskiasteen tutkintoja.

KUVA 16 Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2012 (%)



TAULUKKO 17 Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2012

	Muu tai tuntematon	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkeakouluaste	Ylempi korkeakouluaste	Tutkijakoulutus
Naiset	508	1 816	9 572	3 566	4 329	4 800	171
Miehet	278	846	3 761	903	1 166	1 605	73
Yhteensä	786	2 662	13 333	4 469	5 495	6 405	244

Osaamisen johtaminen

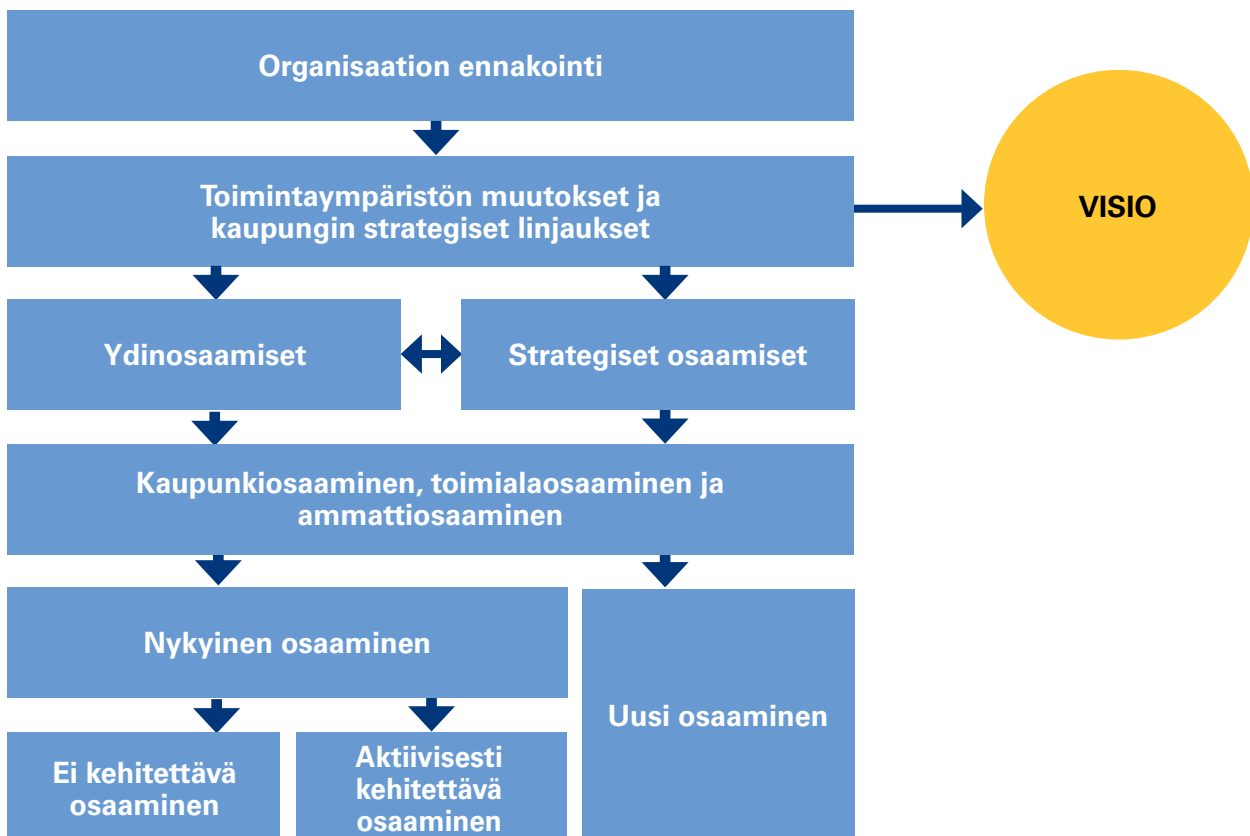
Kaupungin toimintaympäristö ja kuntalaisten palvelutarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutosten ennakointityön avulla on mahdollista tunnistaa kaupunkiorganisaation tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen. Jatkuva palveluprosessien kehittäminen edellyttää sekä toimintojen uudistamista että prosesseissa toimivan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstön kehittämispanostuksia tarvitaan olemassa olevan osaamisen uudistamiseen ja kokonaan uudenlaisen osaamisen hankkimiseen.

Kaupunkiorganisaation tulevaisuuden ennakoinnissa otetaan huomioon toimintaympäristön muutokset ja kaupungin strategiset linjaukset. Kaupungin strategiset tulevaisuuslinjaukset voivat vaatia organisaatiolta uudenlaisia palveluita. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on työtehtävissä tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa. Siten tulevaisuus on toteutettavissa tavoitteiden mukaisella osaamisella.

Strategisten tavoitteiden saavuttamista edistävän osaamisen tunnistaminen ja järjestelmällinen kehittäminen on sekä organisaation että jokaisen työntekijän toiminnan kannalta tärkeää. Osaamisen hankkimiseksi on perinteisten henkilöstökoulutusten rinnalla otettava entistä paremmin käyttöön myös muita henkilöstön kehittämisen tapoja. Osaamisen siirtäminen ja jakaminen työyhteisön sisällä ja jopa hallintokuntien välillä on yksi keskeinen kehittämisaikana. Käytössä olevia osaamisen jakamisen keinoja ovat muun muassa työparityöskentely, yhteiset asiantuntijatyöryhmät, erilaiset kokoukset, projektityöskentely, seuraajamalli ja mentori-toiminta. Suuri organisaatio tarjoaa paljon mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää entistä paremmin kehittämällä tehtäväkierto- ja uramalleja.

Kuvassa 17 esitetään kaupungin osaamisen johtamisen malli. Strategisella osaamisella tarkoitetaan tulevaisuuden tekemisessä tarvittavaa osaamista. Tällaista on se osaaminen, jolla tulevaisuuden tavoitetila ja sen edellyttämä toiminnan muutos toteutetaan. Ydinosaami-

KUVA 17 Osaamisen johtamisen malli Helsingin kaupungilla



nen on organisaation perustehtävissä ja palveluprosesseissa tarvittavaa osaamista. Strateginen osaaminen voi olla kehitettävää ydinosaamista tai uutta osaamista. Osa ydinosaamisesta voi olla vanhenevaa tai ei edellytä aktiivista kehittämistä.

Kaupungin henkilöstön osaamiset voidaan jakaa kaupunkiosaamiseen, ammatilliseen toimialaosuamiseen sekä tehtäväkohtaiseen ammattiosaamiseen. Osaamisen hallinnan tavoiteprosessi on määritelty ja osaamista tarkistetaan lähivuosina. Tavoitteena on saada osaamishierarkian määrittelytyö päätökseen vuoteen 2015 mennessä.

Tässä vaiheessa tunnistettuja kaupunkiosaamia ovat arvo-, asiakas- ja organisaatio-osaaminen, tietotekniset valmiudet, työyhteisötaidot sekä työtä ohjaavien tavoitteiden hallinta. Toimialan ammattiosaamisten tunnistaminen ja määrittely tehdään toimialoilla sekä virastoissa ja liikelaitoksissa.

Mahdollisuuksia yhteiseen ja yksilölliseen ammatilliseen kehittämiseen

Palveluprosessien uudistamisessa keskeistä on työyhteisön toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämi-

nen. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen keino varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja tarvittavan osaamisen kehittyminen työyhteisössä. Työyhteisön yhteiset tuloskeskustelut edesauttavat osamistarpeiden tunnistamista ja osaamisen jakamista.

Henkilökohtaisen tulos- ja kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on tulevien työtehtävien edellyttämä ammattitaito ja osaaminen. Jokainen työntekijä osallistuu omalta osaltaan tarvittavan osaamisen ja työyhteisönsä kehittämiseen. Tavoitteena on, että jokaisen työntekijän kanssa on käyty tulos- ja kehityskeskustelu, jossa on sovittu ammatillisen kehittämisen alueista.

Tavoitteen toteutumista seurataan työhyvinvointikyselyllä. Ammatillisten kehityssuunnitelmien määrä on noussut tasaisesti strategiakauden aikana. Viimeisimmässä kyselyssä 47 prosenttia vastaajista ilmoitti, että ammatillinen kehityssuunnitelma on tehty. Työhyvinvointikyselyn mukaan kehityssuunnitelma on harvemmin laadittu nuorille ja määräaikaisille työntekijöille sekä naisille useammin kuin miehille.



Arto Wilkari

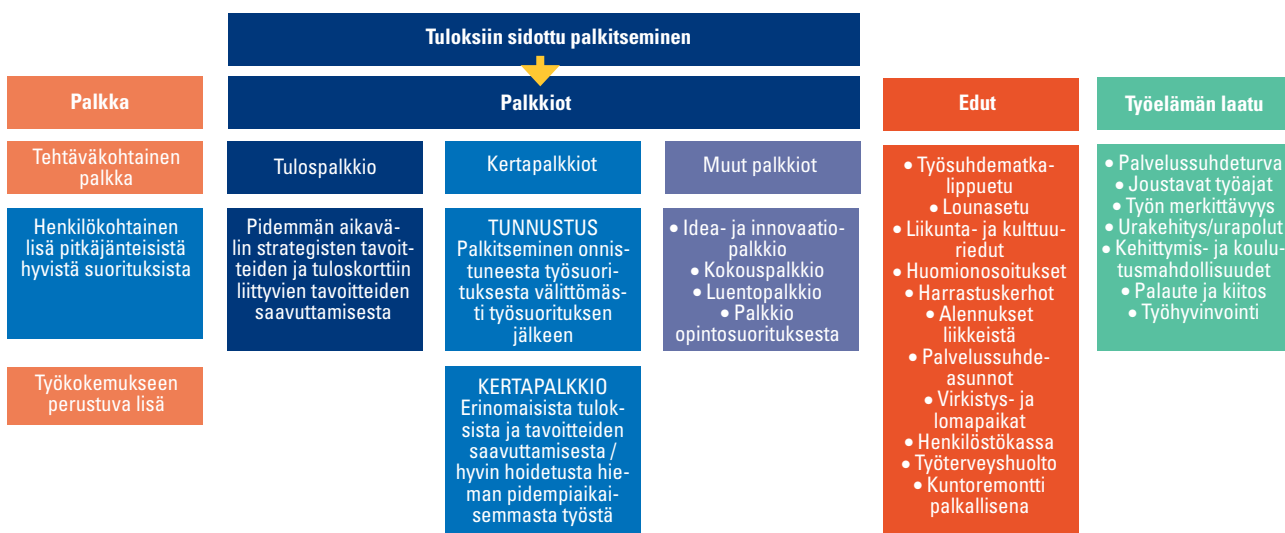
Palkitseminen

Helsingin palkitsemisjärjestelmä

Kaupungin palkitsemisjärjestelmä muodostaa kokonaisuuden, jolla tarkoitetaan rahapalkan lisäksi sitä täydentäviä palkkioita ja henkilöstöetuja. Lisäksi palvelusuhteeseen liittyvät aineettomat työelämän laatutekijät, kuten kehittymismahdollisuudet omassa tehtävässä ja työuralla, muodostavat myös osan palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisjärjestelmä on tärkeä henkilöstöjohtamisen väline, jolla tuetaan henkilöstön pysyvyyttä sekä innostetaan hyviin työsuorituksiin ja toiminnan kehittämiseen.

Palkitsemisen toimivuutta on seurattu oikeudenmukaisuuden kokemisen näkökulmasta vuosittain tehtävän työhyvinvointikyselyn yhteydessä. Palkitsemisen toteuttamisessa oikeudenmukaisuus on ollut yksi strateginen tavoite. 78 prosenttia kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä esimiehen tapaan hoitaa palkitsemisasiota (2011: 77) ja tyytymättömien osuus oli 19 prosenttia (2011: 20). Oikeudenmukaisuuden kokemusta on edistetty palkkatietämyksen ja avoimuuden lisäämisellä palkitsemisasiossa.

KUVA 18 Helsingin palkitsemisjärjestelmä



Palkkarakenne ja -kehitys

Säännöllinen kuukausipalkka jakautuu tehtäväkohtaiseen palkkaan ja henkilökohtaiseen palkkaan kuukausipalkka-aloilla. Tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin. Henkilökohtainen palkka muodostuu työvuosiin perustuvasta lisästä ja henkilön työsuorituksen perusteella myönnetystä henkilökohtaisesta lisästä. Vastaavat palkkatekijät ovat käytössä myös tuntipalkkaisten työehtosopimuksen piirissä.

Kaupungin ylimmällä johdolla on käytössä erillinen kokonaispalkkajärjestelmä, jonka periaatteet uudistettiin. Kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuu-

TAULUKKO 18 Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna: säännöllisen työajan ansio

Vuosi	Helsingin kaupunki	Muut kunnat
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
2010	2 794	2 778
2011	2 831	2 848

Lähde: Tilastokeskus, kuntasektorin palkat

luvut virastojen ja liikelaitosten päälliköt sekä osasto-päälliköt. Kokonaispalkka sisältää kaikki palkkatekijät. Se määräytyy tehtävien vaativuuden arvioinnin perusteella ja jatkossa käyttöön otettavan työsuorituksen arvioinnin perusteella. Johdon palkat korottuivat kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti yleiskorotuksella.

Palkankorotukset toteutettiin uusien virka- ja työehtosopimusten 2012–2013 perusteella. Palkkoja nostettiin 1.1.2012 lukien yleiskorotuksella, jonka suuruus oli kaikilla muilla sopimusaloilla 1,7 prosenttia paitsi opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen piirissä, jossa yleiskorotus toteutettiin 1,6 prosentin suuruisena.

Yleiskorotuksen lisäksi toteutettiin paikallisesti neuvoteltu järjestelyerä lääkärisopimuksen (LS) liitteissä 1, 2 ja 5 sekä teknisten sopimuksen (TS) piirissä. Käytettävän järjestelyerän suuruus vaihteli 0,4–0,8 prosenttia palkkasummasta. Muiden sopimusalojen järjestelyerä neuvo-

teltiin keskitetysti valtakunnallisella tasolla. Pääosa järjestelyerästä suunnattiin tehtäväkohtaisiin palkkoihin muilla paitsi terveyskeskuslääkäreillä, joiden korotukset suunnattiin pääosin paikallisen virkaehtosopimuksen palkkarakenteisiin.

Kaikilla sopimusaloilla maksettiin myös 150 euron suuruinen kertaerä tammikuun palkanmaksun yhteydessä.

Taulukossa 18 on verrattu Tilastokeskuksen tietojen perusteella kaupungin kuukausipalkkaisten säännöllisen työajan ansioita muun kuntasektorin vastaaviin ansioihin. Palkkaero on hyvin pieni. Palkkaeroihin liittyvien johtopäätösten tekeminen on hankalaa käytettävissä olevan tiedon perusteella, sillä kuntien henkilöstörakenne ja siten koulutusasteet vaihtelevat palvelurakenteen eroista johtuen. Vuoden 2012 palkkatiedot eivät olleet käytettävissä tämän raportin valmistumisen aikaan. Kaupungin oman raportointijärjestelmän mukaan säännöllisen työajan keskiansio vuoden 2012 lopussa oli 2 939 euroa.

Tuloksiin ja osaamiseen perustuva palkitseminen

Kaupungilla oli käytössä erilaisia yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen välineitä. Yksilökohtaisen palkitsemisen perusteina olivat henkilökohtaiset työtulokset, osaaminen ja ammattitaito sekä muut virastoissa ja liikelaitoksissa määritellyt kriteerit. Näillä perusteilla myönnettiin henkilökohtaisia lisiä sekä kannustuslisiä ja nopsa-palkkioita (nopea palkitseminen), jotka kesäkuussa korvattiin uudella kertapalkkiojärjestelmällä.

Yksilöllisiä tuloksiin sidottuja palkitsemisen keinoja kehitettiin päättyneen strategiakauden aikana. Kertapalkitsemisen periaatteet uudistettiin ja valikoimaa laajennettiin pienimuotoisista tunnustuksista rahapalkkioihin. Rahallisen palkkion vaihtoehtona on mahdollista saada enintään viiden päivän vapaa. Henkilökohtaista lisää, joka jää henkilölle pysyväksi palkanosaksi, myönnetään pidempiaikaisten työtulosten ja osaamisen perusteella. Henkilökohtaisia lisiä myönnettiin pääasiassa järjes-

telyerien yhteydessä. Henkilökohtaisten lisien osuutta palkkasummasta seurataan sopimusaloittain (taulukko 19). Lisien määrä pysyi pääosin ennallaan ja oli kasvussa vain lääkärisopimuksen alueella.

Kertapalkitseminen lisääntyi viimeisen strategiakauden aikana. Taulukosta 20 voidaan havaita tasainen kasvu kertapalkitsemisen käytössä. Taulukosta ei ilmene muu kuin rahallinen palkitseminen, minkä lisäksi virastoissa ja liikelaitoksissa myönnettiin runsaasti erilaisia tunnustuksia kiitoksena hyvästä työsuorituksesta. Vapaan antaminen palkitsemistarkoituksessa toteutettiin muutaman henkilön kohdalla.

Ryhmäpalkitsemisen keskeisin väline, tulospalkkiojärjestelmä, oli käytössä 29 virastossa ja liikelaitoksessa. Palkkioita maksettiin 26 737 henkilölle. Keskimääräisen tulospalkkion suuruus oli 1 033 euroa. Tulospalkkiojärjestelmässä palkitaan vuosittaisissa

TAULUKKO 19 Henkilökohtaiset harkinnanvaraiset lisät sopimusaloittain 2011–2012

	2011	2012	euroa	saajia (lkm.)
	%:a palkoista	%:a palkoista		
KVTES	1,9	1,9	1 163 279	10 580
TS	7,1	7,1	656 017	2 609
LS	3,5	3,8	132 273	550
Tehy-pöytäkirja*	1,9			
Opettajat	1,0	1,0	126 017	1 190

*Tehy-pöytäkirja poistui vuoden 2012 alussa, ja tieto ilmoitetaan nyt osana KVTES:a.

tulostavoitteissa onnistumisesta. Järjestelmällä toteutetaan virastojen ja kaupungin strategioita sekä muita keskeisiä tavoitteita. Virasto- ja liikelaitoskohtaisten tavoitteiden lisäksi järjestelmällä tuettiin yli hallintokuntien menevien prosessien onnistumista ja kehittämistä.

Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu

Toimintatapojen ja prosessien sekä innovaatioiden palkitseminen on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Viidennen kerran järjestetyssä Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailussa voittajana palkittiin Helsingin seutua koskevaa julkista tietoa vapaasti ja kaikkien saataville avaava Helsinki Region Infoshare -hanke. Kilpailussa palkittiin yhdeksän henkilöä, joista kukin sai 2 000 euron palkkion.

Henkilöstöedut

Kaupungin henkilöstöllä oli käytössään monipuoliset henkilöstöedut kuten työterveyshuollon palvelut, lounasetu, erilaisia alennuksia kulttuuri- ja urheilupalveluista sekä yrityksiltä, työsuhdematkalippuetu, henkilöstöliikunnan palvelut ja palvelussuhdeasunnot.

Työterveyshuolto

Työterveyskeskus tuottaa monipuoliset ja kattavat työterveyspalvelut koko kaupungin henkilöstölle. Työter-

TAULUKKO 20 Kannustuslisät ja kertapalkkiot 2008–2012

Vuosi	euroa	Saajia (lkm.)
2008	1 438 297	4 197
2009	589 243	1 667
2010	2 567 725	5 215
2011	831 099	2 319
2012*	1 008 705	2 403

*Kesällä 2012 otettiin käyttöön kertapalkkiot, jotka korvasivat aiemmin käytössä olleet kannustuslisät.

veyspalvelut sisältävät sekä ennaltaehkäisevän toiminnan että työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon.

Työsuhdematkalippuetu

Työsuhdematkalipun käyttäjiä ovat niin kaupungin vakituinen kuin määräaikainenkin henkilöstö. Käyttäjiä oli noin 28 300 henkilöä (2011: noin 26 500). Työmatkaseleitä myönnettiin yhteensä noin 244 000 kappaletta (2011: noin 230 000). Vakituiseissa palvelussuhteissa



olevilla on oikeus saada työmatkaseteleitä käyttöönsä enintään 12 kappaletta vuotta kohden, ja määräaikaisessa palvelussuhteessa niitä voi saada enintään työsuhteen keston verran.

Henkilöstökassa

Henkilöstökassa on ollut yksi eniten käytetyistä henkilöstöeduista. Henkilöstökassa tarjosi monipuolisen käytötilin, asuntolainoja ja kulutusluottoja asiakkailleen. Henkilöstökassaan tehdyt talletukset vähenivät 134 miljoonaan euroon (2011: 136), mutta uusia asuntolainoja ja kulutusluottoja myönnettiin edellisvuoden tapaan. Inka-verkkopalvelun käyttö lisääntyi vuoden aikana. Henkilöstökassan jäsenmäärä laski hiukan ja oli vuoden lopussa 17 141 (2011: 17 214). Jäseniä on kaikista virastoista ja liikelaitoksista sekä työntekijäryhmistä. Myös eläkkeelle jääneet ovat voineet säilyttää jäsenyytensä henkilöstökassaan. Eläkeläisjäseniä on noin 3 800.

Palvelussuhdeasunnot

Kaupungilla oli palvelussuhdekäytössä 3 274 asuntoa (2011: 3 324). Palvelussuhdeasunnoissa asui 8,2 prosenttia kaupungin henkilöstöstä. Asuntojen kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. Asuntoja on käytetty rekrytointin tukena ja palveluksessa olevien akuutti asunnontarve on saatu hoidettua. Perheasuntojen tarve on pystytty huomioimaan normaalissa arava-asuntotarjonnassa.

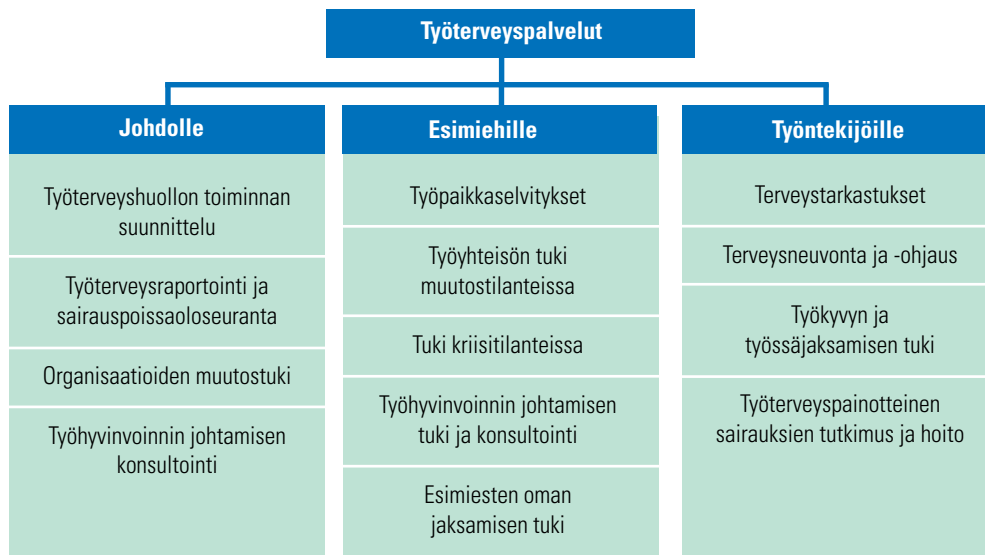
Henkilöstöliikunnan avulla uusi aktiivinen elämäntapa

Henkilöstöliikunnan tavoitteena oli asiakaspalvelun parantaminen. Loppuvuodesta otettiin käyttöön sähköinen eTaika-ilmoittautumisjärjestelmä. Ohjatun toiminnan suunnittelussa huomioitiin ikääntyvät työntekijät perustamalla yli 60-vuotiaiden liikuntaryhmä Ikivireät sekä suunnattu hyvinvointijumppa yli 55-vuotiaille.

Henkilöstöliikunnan erillishankkeet jatkuivat. Miehillä suunnattu Stadin kundi kondikseen -hanke jatkui vielä kevätkauden. Liikkeelle-hankkeen eli poikkihallinnollisen liikuntaneuvonnan palveluketjumallin kohderyhmänä olivat tyyppin 2 diabetesriskissä olevat tai siihen sairastuneet kaupungin työntekijät sekä ne, joille liikuntaa voitiin suositella masentuneen mielialan hoitoon.

Henkilöstöliikunnan ohjattuun toimintaan osallistui vuoden aikana 12 156 henkilöä (2011: 11 470). Ohjattuja tunteja järjestettiin yhteensä 5 327, ja näitä olivat muun muassa vesijummat, erilaiset jummat sekä kurssitoiminta kuten alkeisuimakoulut. Henkilöstöliikunta järjesti myös erilaisia tapahtumia ja virasto- sekä työyhteisökohdaisia työhyvinvointipäiviä sekä kannusti osallistumaan kansallisiin liikuntatapahtumiin kuten Naisten Kymppiin ja Yritysmaratonviestiin. Näihin tapahtumiin osallistui yhteensä 7 098 henkilöä (2011: 6 181). Koko vuoden käyntikertoja, mukaan lukien henkilöstöliikunnan kunto- ja salitoiminta, oli 72 260 (2011: 72 627).

KUVA 19 Työterveyspalvelut asiakkuuksittain



Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen on erilaisuuden hyödyntämistä

Monimuotoisuudella tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Näitä tekijöitä ovat muun muassa sukupuoli, kieli-, kulttuuri- tai etninen tausta, ikä, seksuaalinen suuntautuminen ja invaliditeetti.

Monimuotoisuuden johtaminen on erilaisuuden sekä työntekijöiden eri elämäntilanteiden tunnistamista ja huomioimista niin rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, työnjohdossa, henkilöstön kehittämisessä kuin palkitsemisessäkin.

Monimuotoisuuden johtaminen on kykyä nähdä erilaisuus sekä erilaiset työskentelytavat voimavarana ja hyödyntää ne toiminnan eduksi.

Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen – työkalu joka esimiehelle

Pääkaupunkiseudun Monikulttuurinen johtaminen käytäntöön -yhteishanke päättyi keväällä. Hankkeessa työyhteisöt kehittivät omaa monikulttuurisuusosaamistaan koulutusten, työyhteisövalmentajan tuen sekä kehittämishankkeen kautta.

Hankkeen myötä kehitettiin Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen -kortisarja yhteistyössä monikulttuurisuusasiantuntijoiden ja esimiesten kanssa. Kortit ovat tarkoitettu ensisijaisesti monimuotoisessa työyhteisössä toimivan esimiehen avuksi, mutta niitä voidaan hyödyntää kaikenlaisessa esimiestyössä. Kortisarja sisältää menetelmiä, vinkkejä, pohdittavia teemoja ja esimerkkejä toimivista käytännöistä. Korttien teemoja ovat rekrytointi, perehdytys, työyhteisö ja pelisäännöt, arvot ja asenteet, vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen ja työyhteisöstä lähteminen. Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen -kortisarja linkitettiin osaksi Hyvän esimiehen ABC -verkkokurssin opintomateriaalia. Samanaikaisesti uudistettiin ja laajennettiin ABC:n monimuotoisuutta käsittelevää osuutta.

Henkilöstön monimuotoisuuskoulutukset Oiva Akatemiassa

Oiva Akatemian tarjontaan lisättiin kaksipäiväinen Moninaisuus, Oivallus ja Dialogi -koulutus (MOD), joka pyrkii siihen, että osallistuja lähtee omista lähtökohdistaan käsin hahmottamaan omaa suhdettaan monimuotoisuuteen, kulttuuriin, ennakkoluuloihin ja syrjintään. Kaupungin henkilöstölle tarjottiin MOD-kurssia avoimena koulutuksena. Lisäksi järjestettiin maahanmuuttajien rekrytointiin liittyvä koulutussarja sekä -tilaisuuksia edellä mainitun korttisarjan käyttöönoton tueksi. Kaupunki järjesti myös tilaisuuksia monikulttuuriseen asiakaspalveluun sekä osaamisen käyttöönottamiseen liittyen. Lisäksi monimuotoisuutta käsitteleviä osuuksia toteutet-

tiin osana useita eri tilaisuuksia, joita olivat muun muassa uusien esimiesten perehdyttämisspäivä, Oiva JET -koulutus, OVI-valmennus, Hyvän esimiehen ABC -verkkokurssi sekä Oiva Taituri -koulutus (kuva 20). Virastoille ja liikelaitoksille tarjottiin myös räätälöityjä koulutuksia, kuten koulutukset haasteellisista asiakaspalvelutilanteista ja kehittämissiltapäivä muunkielisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseksi.

Muunkielisten osuuden kasvattaminen

Strategiaohjelmassa 2009–2012 asetettiin tavoitteeksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän lisääminen henkilöstössä niin, että se vastaa maahanmuuttajataustaisten henkilöiden väestöosuutta kaupungissa. Vuonna 2012 muunkielisten osuus Helsingin väestöstä oli noin 12 prosenttia. Maahanmuuttajataustaiset on määritelty tavoitteen seurantaan varten muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuviksi eli muunkielisiksi. Muunkieliset työntekijät ovat vielä tällä hetkellä keskittyneet tietyille työvoimapulasta kärsiville palvelu-aloille. Muunkielisen henkilöstön osuudet eri virastoissa ja liikelaitoksissa eroavat huomattavasti toisistaan.

Henkilöstöpoliittinen tavoite on parantaa muunkielisten työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa muunkielisten työntekijöiden osuutta virastoissa ja liikelaitoksissa sekä eri uratasoilla, mikä edellyttää henkilöiden osaamisen tunnistamista.

Muunkielisten rekrytoinnin tukemista valmisteleva työryhmä tuotti muun muassa ennakoituihin, rekrytointiin, perehdytykseen, kielikoulutukseen sekä työyhteisöjen ja esimiesten tukeen liittyviä toimenpide-ehdotuksia, joita ryhdyttiin toteuttamaan virastoissa ja liikelaitoksissa. Tavoitteena on, että muunkielisten rekrytointi on osa virastojen ja liikelaitosten vuotuista tavoitteiden asettamista ja toiminnan suunnittelua.

Muunkielisen henkilöstön suomen kielen koulutukset

Työsuhteessa kaupungin tehtävissä oleville muunkielisille työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta opiskella suomen kieltä työn ohessa. Suurin osa kursseista on räätälöity tietyn ammattialan tarpeisiin ja ne järjestetään omalla työpaikalla. Osallistuminen koulutukseen työajalla pyrittiin mahdollistamaan muun muassa ottamalla työvuorolistoissa huomioon koulutusten vaatima aika.

Kielikoulutuksia järjestettiin 47 ja osallistujamäärä nousi 510 opiskelijaan (2011: 339).

Ammatillisen suomen kielen kehittäminen

Ammatillisen suomen kielen kehittämishankkeessa eli Askissa luotiin välineitä ja toimenpiteitä, joiden avulla virastoissa ja liikelaitoksissa työskentelevät



Tommi Tuomi

maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat kehittää työssä tarvitsemaansa suomen kielen taitoa. Tarve riittävän ammatillisen suomen kielen taidon määrittelylle on kasvanut sitä mukaa, kun maahanmuuttajataustaisen henkilöstön osuus kaupungin työntekijöistä on lisääntynyt. Testejä ja koulutuksia järjestettiin terveydenhuollon ja päivähoiton henkilöstölle.

Eri-ikäisten johtamisen mallikaupunki

Kaupungin strategiaohjelmaan 2009–2012 asetettiin tavoitteeksi, että Helsingistä tulee ikäjohtamisen mallikaupunki. Kaupungille perustettiin ikäjohtamistyöryhmä arvioimaan ja kehittämään toimintaa. Lisäksi luotiin eri-ikäisten johtamisen toimintamalli, jota toteutetaan seuraavalla strategiakaudella. Tarkoituksena on kehittää johtamista ja toimintakulttuuria aiempaa ikätietoisemmaksi ottamalla huomioon erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet, tavoitteet ja vahvuudet. Työhyvinvointikyselyssä otettiin käyttöön ikäryhmittäinen tarkastelu.

Eri-ikäisten johtamisen verkosto koottiin henkilöistä, joiden tehtäviin kuuluu edistää asiaa omassa virastossaan tai liikelaitoksessaan. Kaupungilla toteutettiin lukuisia eri-ikäisten työhyvinvointia, työkykyä ja työssä jatkamista tukevia hankkeita. Hankkeiden tuloksia voidaan soveltaa eri työyhteisöihin. Hyvän esimiehen ABC -verkkokoulutusmateriaali päivitettiin.

Strategia toteutui eri-ikäisten johtamisen osalta. Toimintamallia työstettiin yhdessä, ikäkysymykset nostettiin esiin ja niistä keskusteltiin yhteisissä tilaisuuksissa. Kaupunki sai kansainvälistä tunnustusta työstään voittamalla Työhyvinvointia kaikenikäisille -kilpailusarjan. Kilpailu oli osa Euroopan komission aktiivisen ikääntymisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden teemavuotta.

Työn ja yksityiselämän tasapainottaminen

Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen on kaupungin toimintatapa (strategiaohjelma 2009–2012). Kaupunki helpottaa henkilöstönsä työn ja yksityiselämän tasapainottamista esimerkiksi työaikajoustoilla, etätyöllä sekä pyrkien mahdollistamaan toivotut virka- ja työvapaat.

Joustomahdollisuuksien käytössä on satunnaista vaihtelua eri vuosina.

Työhyvinvointikyselyn mukaan henkilöstön tyytyväisyys työn ja perhe-elämän yhteensovittamismahdollisuuksiin on pysynyt jokseenkin samalla tasolla koko strategiakauden ajan. Naisten ja miesten tulosten välillä ei ole merkittävää eroa.

Naisten ja miesten tasa-arvo

Tasa-arvosuunnitelman 2009–2011 päivitysosuudessa vuodelle 2012 sovitut toimenpiteet painoutuivat toiminnalliseen tasa-arvoon. Tavoitteena oli varmistaa, että kaupunkilaisille tarjotut palvelut kohtelevat naisia ja miehiä tasa-arvoisesti. Virastojen ja liikelaitosten tuli käsitellä tasa-arvosuunnitelmaa osana johtamistaan sekä tarkastella palveluidensa tasa-arvoisuutta sukupuolivaikutusten arvioinnilla. Sukupuolivaikutusten arviointia koskeva Suvaus-suunnitelma oli 11 virastolla tai liikelaitoksella. Tasa-arvon käsitettä ja painopisteitä määriteltiin kaupungin allekirjoittaman Eurooppalaisen tasa-arvon peruskirjan pohjalta osana valmistautumista kaupungin seuraavan strategian laatimiseen.

Tasa-arvon toteutuminen kaupungin henkilöstöpolitiikassa

Tasa-arvosuunnitelman päivitysosuudessa sovittuja toimenpiteitä toteutettiin osana henkilöstöpolitiikan kehittämistä. Rekrytoinnin periaatteet uudistettiin ja asiantuntijoiden uramalli valmistui. Työyhteisöissä käsiteltiin

TAULUKKO 21 Työelämän joustot 31.12.2012 (henkilöiden lukumäärä)

Henkilöiden lukumäärä	2011		2012	
	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
Vanhempainvapaa	87	1 164	93	1 170
Isyyysvapaa tai vastaava	467	5	465	5
Hoitovapaa	55	1 432	66	1 407
Osittainen hoitovapaa	36	511	41	516
Tilapäinen hoitovapaa	976	4 025	892	3 874
Pakottava perhesy	85	634	43	253
Opintovapaa	111	562	123	590
Vuorotteluvapaa	174	593	188	629
Osa-aikaeläke	171	392	144	351

epäasiallista kohtelua Helsingin hengessä – sopua ja sovittelua työyhteisön arkeen -oppaan avulla. Työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan naisten ja miesten tyytyväisyydessä ei ollut suuria eroja. Miehet olivat kuitenkin naisia tyytyväisempiä työoloihin ja -turvallisuuteen. Puolella kyselyyn vastanneista naisista oli henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Miehillä vastaava luku oli 41 prosenttia.

Naisten ja miesten kokemukset kaupungin palkitsemisen periaatteista ja kannustavuudesta sekä omien esimiestensä oikeudenmukaisuudesta eivät eroa toisistaan. Vuosittain tehtävien palkkakartoitustenkin mukaan palkkaerot ovat hyvin pieniä, kun verrataan keskenään samantasoisten tehtävien palkkausta.

Tasa-arvotoimikunta

Luottamushenkilöistä muodostuvan tasa-arvotoimikunnan työ suuntautui aiempaa enemmän toiminnallisen tasa-arvon kehittämiseen. Toimikunta tutustui opetustoi-

meen ja sen tasa-arvotoimintaan sekä kaupungin tilas- totuotantoon sukupuolinäkökulmasta. Toimikunta teki ehdotuksia tutustumistensa perusteella, toteutti lukuisia toimialaansa liittyviä hankkeita ja tapahtumia sekä antoi lausuntoja.

Yhdenvertaisuuden edistäminen

Kaupungilla on velvollisuus kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain mukaan kiellettyjä syrjintäperusteita ovat muun muassa ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, uskonto, terveydentila, sukupuolinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy.

Kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden koordinaatioryhmä toimii yhdenvertaisuuden edistäjänä. Se on seurannut aktiivisesti muun muassa World Design Capital Helsinki 2012-vuoden ohjelmaan kuuluneiden yhdenvertaisuus- ja esteettömyyshankkeiden etenemistä.



Pertti Nisonen

Osallistava johtaminen

Kaupungin strategiaohjelman mukaisesti johtamisessa kiinnitetään erityishuomiota muutosvalmiuden kehittämiseen. Muita painopisteitä ovat tuottavuus- ja talousosaaminen sekä palveluprosessien kehittäminen. Prosesseissa on kiinnitetty huomiota poikkiallisuuteen eli yli virasto- ja yksikkörajojen meneviin palveluihin.

Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämistä jatkettiin strategiaohjelman tavoitteiden mukaisesti. Muutoksessa johtaminen ja muutoksen hallinta korostuivat johtamishaasteissa. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tavoitteena oli tukea johtamiskulttuurin muutosta aiempaa osallistavampaan ja yksilöt huomioon ottavaan suuntaan. Aihealueina olivat muun muassa strategia, talous, prosessit ja henkilöstöjohtaminen. Lähiesimiesten valmennuksissa erityinen huomio kiinnitettiin haastaviin esimiestilanteisiin ja monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen.

Uutena valmennusohjelmalla aloitettiin kaupungin tarpeisiin räätälöity kaksivuotinen Executive MBA -ohjelma yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa. Ensimmäiseen ryhmään valittiin 25 johtamistehtävissä tai vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Ohjelman tavoitteena on valmentaa osallistajat johtamaan entistä haas-

tavammassa toimintaympäristössä olevaa kaupunkia.

Lähiesimiehille suunnatun Hyvän esimiehen ABC -verkkokoulutuksen suoritti vuoden aikana reilut 600 esimiestä. Useat virastot liittivät koulutuksen suorittamisen tulospalkkiotavoitteisiinsa.

Johdon valmennukset

Eri esimiestasojille suunnitellut valmennukset ovat systemaattinen tapa kehittää kaupungin johtamista ja esimiestyötä. Valmennusten tavoitteena oli viedä kaupungin strategisia linjauksia käytäntöön ja huolehtia siitä, että esimiesten osaaminen kehittyy tulevien tarpeiden mukaiseksi.

Virastokohtaisina hankkeina jatkuivat johtoryhmien valmennukset, johdon konsultointi ja johdon coaching-ohjelmat, joiden tavoitteina oli kehittää johtoryhmien työtä ja vastata yksilöllisiin johdon kehittämishaasteisiin.

Johdon ja esimiestyön arviointi sisällytettiin kaikkiin valmennusohjelmiin ja johtoryhmien kehittämishankkeisiin.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen

Vuonna 2010 aloitetun henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistamishankkeen tavoitteena on, että hank-

KUVA 20 Johdon ja esimiesten valmennukset



keen päätyttyä kaupungilla on käytössään selkeät, tarkoituksenmukaiset ja yhtenäiset HR-palvelut ja -prosessit sekä niitä tukeva tietojärjestelmä.

Yhtenäinen IT-ratkaisu vähentää merkittävästi manuaalista paperityötä ja virheiden mahdollisuuksia. Hankkeen taloudelliset hyödyt saadaan paremman johtamisen ja raportoinnin sekä prosessien tehostumisen aiheuttamista välillisistä hyödyistä sekä toisaalta päälekkäisen työn vähenemisen aiheuttamista välittömistä hyödyistä.

Hankkeen sisältöä täsmennettiin siten, että erillis-projekteina olleet uudelleensijoituksen ja työllistämisen järjestelmien uudistushankkeet sisällytettiin HR-tietojärjestelmähankkeeseen. Lisäksi päätettiin, että rekrytointitoiminnot sisällytetään HR-tietojärjestelmään.

Hankkeen määrittelytyötä jatkettiin yhteistyössä halintokuntien asiantuntijoiden kanssa. Myös tietojärjestelmän teknologia-arkkitehtuuri ja vaatimusmäärittely valmistuivat. Henkilöstö osallistui laajasti aineistojen katselmointiin. Katselmointikommentteja esitettiinkin lähes 300.

Hankkeen määrittelytyö valmistui ja HR-tietojärjestelmän hankinta käynnistyi. Hankinta tehdään neuvottelumenettelyllä.

Henkilöstötyön tavoitetila on määritelty hankkeen aloitusvaiheessa. Tavoitetilassa esimies pystyy itsenäisesti hoitamaan monia henkilöstöhallinnon asioita. Toisaalta HR-asiantuntijoiden työ tulee painottumaan johdon tukemiseen strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tavoitetilan saavuttaminen edellyttää muutoksia nykytilan henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Muutokset kohdistuvat toimintatapoihin, kuten esimiesten ja HR-henkilöiden työnjakoon, erilaisiin valtuuksiin tehdä asioita sekä viestintään. Syksyllä virastoissa ja liikelaitoksissa käynnistyi nykytilan tarkastelu ja ensimmäiset muutokset kohti tavoitetilaa. Keskeistä muutoksen läpiviennissä on myös eri toimijoiden osaaminen.

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta

Kaupungilla toteutetaan työnantajan ja henkilöstön välisiä yhteistoimintaa kaupungin yhteistoimintasopimuksen ja -ohjeiden mukaisesti. Muutostilanteissa yhteistoiminnalla varmistetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen ennen lopullista päätöksentekoa. Jokapäiväisessä työssä normaali osallistava yhteistoiminta esimiehen ja työntekijän välillä tapahtui muun muassa työpaikkapalaverissa. Lisäksi työnantajan ja järjestöjen edustajien kesken toteutettiin yhteistoimintaa virasto- ja liikelaitostasolla laajenetuissa johtoryhmissä tai henkilöstötoimikunnissa.

Kaupungin ylimpänä yhteistoimintaelimenä toimii kaupungin henkilöstötoimikunta, joka käsitteli erilaisia

laajoja koko kaupunkia koskevia organisaatiomuutoksia ja selvityksiä. Viime vuoden toiminnassa korostui laaja sosiaalivirastoa ja terveystakeskusta koskeva organisaatio-uudistus, mihin liittyviä asioita käsiteltiin säännöllisesti henkilöstötoimikunnassa, ja mihin liittyen henkilöstötoimikunta antoi lausuntoja. Kaupungin henkilöstötoimikunta ja virastojen vastuulla olevat henkilöstötoimikunnat varmistivat omalla toiminnallaan sote-uudistukseen liittyvän yhteistoiminnan toteutumisen. Henkilöstötoimikunta antoi myös lausuntoja kaupunginhallitukselle muun muassa kuntarakenneuudistuksesta, ammattiooppilaitosten organisaatiouudistuksista, talousarviosta vuodelle 2013 ja taloussuunnitelmasta vuosille 2013–2015. Lisäksi vuoden aikana käsiteltiin liikuntatoimen kokonaisselvitystä, kaupungin tasa-arvosuunnitelmaa ja keskushallinnon toimintojen yhdistymisselvitystä.

Strategiaohjelman toteutumista käsiteltiin henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä. Työryhmä seurasi säännöllisesti kaupungilla toteutettavia laajoja kehittämishankkeita ja yhteistoiminnan toteutumista. Lisäksi työryhmä käsitteli kaupungin henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Henkilöstötoimikunnan uudet työnantajan edustajat aloittivat vuoden alusta. Heidän toimikautensa kestää vuoden 2015 loppuun asti.

Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää

Strategiaohjelmassa korostettiin monin paikoin innovatiivisuuden merkitystä. Kysymys on järjestelmällisen ja samalla uuden toimintatavan omaksumisesta kaupungin eri toiminnoissa.

Strategiaohjelmassa edellytettiin, että innovatiivinen toimintatapa rakennetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstön kehittämisaloitteiden toteuttamiskelpoisuutta ja palkitsemista arvioitiin aikaisemmin virastojen ja liikelaitosten aloitetoimikunnissa. Kaupungin henkilöstötoimikunnan aloitejaosto puolestaan käsitteli useampaa kuin yhtä virastoa tai liikelaitosta koskevia aloitteita ja palkitsi niistä ne, jotka aloitetoiminnan periaatteiden mukaisesti olivat palkittavia aloitteita.

Kaupungilla vuosikymmeniä käytössä ollut pääosin manuaalinen aloitejärjestelmä korvattiin uudella nyky-aikaisella sähköisellä idea- ja innovaatiojärjestelmällä, joka sai nimekseen Helinä. Samalla uudistettiin kokonaan idea- ja innovaatio toiminnan palkitsemisperiaatteet. Helinässä jokainen kaupungin työntekijä voi esittää omia ideoitaan työn ja toiminnan kehittämiseksi. Helinässä esiinnyttäen aina omalla nimellä ja kuka tahansa kaupungin palveluksessa oleva voi kommentoida, kannattaa tai jatkokehittää toisen henkilön esittämää ideaa. Vuoden loppuun mennessä henkilöstö oli esittänyt Helinässä 189 ideaa.

Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu

Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu on tarkoitettu kaupungin virastoille, liikelaitoksille ja työyhteisöille. Kilpailun avulla halutaan innostaa henkilöstöä toimintatapojen kehittämiseen sekä kannustaa tarkastelemaan työympäristöä ja prosesseja uusista näkökulmista. Kilpailun avulla on tarkoitus nostaa esiin erinomaisia ja rohkeasti uudenlaista näkökulmaa hyödyntäviä ratkaisuja ja tuoda näkyväksi sellaisia suorituksia ja saavutuksia, joiden uutuusarvolla tai kekseliäisyydellä on ollut merkittävää vaikutusta kaupungin toiminnassa. Kilpailulla halutaan myös palkita henkilöstöä toiminnan kehittämisestä.

Viime vuosien aikana palkitsemisen kriteerit ovat pieniä painotuksia lukuun ottamatta säilyneet pitkälti samoina. Arviointityössä on painotettu toimintatapojen ja prosessien tehokkuutta, palvelutuotannon laadun paranemista, yli organisaatorajojen menevien prosessien kehittämistä, tuottavuuden paranemista sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Palkittavan hankkeen on pitänyt täyttää useampia kilpailulle asetettuja kriteereitä.

Vuonna 2012 viidennen kerran järjestettyyn kilpailuun saapui yhteensä 19 hakemusta kahdeksasta kaupungin virastosta tai liikelaitoksesta. Kilpailun voitti Helsinki Region Infoshare -hanke (HRI).



Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuoden lopun henkilöstömäärässä (40 129 henkilöä) oli pientä nousua edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstöstä 83 prosenttia oli vakinaisessa palvelussuhteessa. Henkilöstön keski-ikä oli 44,9 vuotta. Naisten osuus henkilöstöstä oli 74,6 prosenttia. Muun kuin suomen- ja ruotsinkielisten osuus henkilöstöstä kasvoi strategia-kaudella 3,2 prosentista 5,4 prosenttiin.

Eläköityminen ja työurien jatkaminen

Strategiakauden aikana eläkkeelle jääneiden keski-ikä nousi kahdella vuodella. Kaupungin palveluksesta jäätettiin kokoaikaiselle eläkkeelle keskimäärin 63,1-vuotiaana ja vanhuuseläkkeelle 64,4-vuotiaana. Eläkepoistuman osuus vaihteli strategia-kauden aikana 2 prosentin ja 2,4 prosentin välillä ollen tänä vuonna alimmillaan. Yli henkilökohtaisen eläkeikänsä työskentelevien määrä kasvoi koko strategia-kauden ajan ja oli nyt 773 henkilöä.

Työurien pidentymiseen voidaan vaikuttaa joustavalla ja yksilöllisellä tavalla huomioon ottamalla henkilöstöpolitiikalla sekä tukemalla varsinkin ikääntyvän henkilöstön työkykyä ja terveyttä. Tätä tarkoittavia toimintatapoja onkin kehitetty Eri-ikäisten johtaminen -hankkeessa.

Seuraavan kymmenen vuoden aikana nykyistä suurempi osa henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän. Työurien pidentymisestä huolimatta tulee varautua kasvavaan vaihtuvuuteen ja avainhenkilöiden eläkkeelle siirtymiseen. Toimenpiteinä ovat ikäjohtamisen lisäksi ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen nykyisiä ja erityisesti tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi.

Henkilöstövoimavaran hallinta

Muu kuin eläköitymisestä aiheutuva lähtövaihtuvuus oli 3,9 prosenttia. Strategiakauden aikana vaihtuvuudessa oli noin prosenttiyksikön verran vaihtelua. Kiinnostus kaupungin tehtäviin oli edelleenkin hyvällä tasolla ja hakijamäärätkin pysyivät ennallaan.

Henkilöstön saatavuutta edistävät kärkihankkeet vievät päätökseen. Terveyskeskuslääkäreiden, sairaanhoitajien ja rakennusmestareiden saatavuuteen liittyvä työ oli monipuolista ja perustui huolelliseen taustatyöhön. Kaupunki koulutti oppisopimus- ja rekrytointikoulutuksella uutta henkilöstöä ja teki yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa. Kaupunkityönantajan mainetta ja tunnettuutta edistettiin sekä ulkoisella että sisäisellä viestinnällä. Kaupungin työnantajamaailman vahvuuksia ovat merkittävimmät ja mielenkiintoiset tehtävät, eettisyys ja turvallisuus työnantajana sekä työn ja muun elämän tasapainon huomioon ottaminen.

Lähtökyselyjen mukaan kaupunkityönantajan veto-voimaa heikentävät seikat liittyivät usein työyhteisöön, työn järjestämiseen ja esimiestyöhön. Johto- ja esimiestehtäviin rekrytoitaessa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota valittavien johtamistaitoihin, mutta myös rekrytointiprosessin laatua ja yhtenäisiä toimintatapoja tulee vahvistaa.

Pyrkimys hallita henkilöstömäärän kasvua sekä muutokset palvelutarpeissa aiheuttavat, että strategiseen henkilöstösuunnitteluun tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kaupungin strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja uuden henkilöstön rekrytointia. Kilpailu osaajista kasvaa, mistä syystä on tärkeää, että opintojensa loppuvaiheessa olevat opiskelijat ja vastavalmistuneet tuntevat kaupungin työnantajana ja pitävät sitä houkuttelevana vaihtoehtona. Tämän varmistamiseksi on tärkeää olla läsnä siellä, missä tavoittelemamme kohderyhmä liikkuu. Kaupungin tunnettuutta työnantajana on syytä parantaa muissakin potentiaalisissa osaajaryhmissä. Sosiaalisen median mahdollisuudet työnantaja- ja rekrytointiviestinnässä ovat vielä täysimittaisesti hyödynnettävissä.

Henkilöstön työhyvinvointi ja -terveys

Henkilöstön työhyvinvointi oli strategia-kauden päättyessä hieman parantunut edellisvuodesta, mutta tulokset eivät kuitenkaan yltäneet yhtä hyvälle tasolle kuin aivan strategia-kauden alussa. Sekä työhyvinvointi- että työterveyskyselyn tuloksissa näkyi, että kaupungin työyhteisöjen vahvuutena on hyvä sosiaalinen pääoma, joka näkyy luottamuksena työtovereihin ja esimiestyöhön.

Kaupungin henkilöstöllä oli enemmän terveitä työpäiviä kuin aiemmin liki kymmeneen vuoteen. Sairauspoissaolot laskivat edelleen ollen nyt 4,7 prosenttia. Suotuista muutosta oli havaittavissa kaikissa ikäryhmissä ja kaikilla toimialoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa lähes 30 000 työpäivän lisäystä.

Työelämässä jatketaan aiempaa pidempään ja työ kiinnostaa kaupungin työntekijöitä enemmän kuin eläke. Myös työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on edelleen laskusuunnassa. Työterveyspalveluiden kohdentaminen työhyvinvoinnin johtamisen tukemiseen ja ennakoivaan työhön on osoittautunut osuvaksi valinnaksi.

Henkilöstökyselyjen tulokset osoittavat, että muutosten keskellä työt sujuvat ja työssä viihdytään. Kaupungin työpaikoilla ilmapiiri on entistä parempi ja hyvinvointi työssä on lisääntynyt. Työ kaupungilla on mielekästä, mutta myös esimiestyö ja taito johtaa monimuotoisia työyhteisöjä ovat parantuneet.

Kaupungilla on jo vuosien ajan kehitetty malleja ja hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin johtamiseen. Samanai-

kaisesti myös työterveyspalveluita on uudistettu. Sairauspoissaolojen nousun taittuminen ja laskusuunta osoittavat onnistumista työterveyspalveluiden linjauksissa. Työkykyriskit seulotaan kahden vuoden välein koko henkilöstöstä, mikä auttaa kohdentamaan työterveyshuollon panostuksia sinne, missä niitä oikeasti tarvitaan. Ennaltaehkäiseviin työterveyspalveluihin ja yhteistyöhön kannattaa sijoittaa jatkossakin.

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

Kaupungin henkilöstö on hyvin koulutettua. Korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus oli reilulla kolmanneksella vakinaisesta henkilöstöstä, kun vain runsaalta kahdelta prosentilta tutkinto puuttui tai oli tuntematon. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen kiinnitetään paljon huomiota. Ammatillisten kehityssuunnitelmien määrä nousi tasaisesti strategiakauden aikana. Työhyvinvointikyselyyn vastanneista 47 prosentille oli tehty henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Osaamisen kehittämisen tulee olla strategialähtöistä ja toimintaympäristön muuttuvat tarpeet huomioon otta-
vaa. Osaamisen kehittämisen prosesseja tulee kehittää niin, että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen tunnistetaan riittävän aikaisin ja sen hankkimiseen pystytään varautumaan. Taitavalla johtamisella henkilökohtaisesta ammattitaidosta tulee myös organisaation osaamista.

Palkitseminen

Strategiakauden tavoitteena oli kehittää monipuolinen, tuloksellisuutta ja henkilökohtaista osaamista tukeva palkitsemisjärjestelmä. Tämä tarkoitti tulospalkkiojärjestelmän ja henkilökohtaisen palkitsemisen periaatteiden uudistamista ja palkkiovalikoiman laajentamista. Kannustuslisien ja kertapalkkioiden määrä kasvoi tasaisesti koko kauden ajan.

Palkitsemisen toimivuutta, esimiesten palkitsemisosaamista ja palkkatietämystä tulee edelleen parantaa. Oikeudenmukaisen palkitsemisen kehittäminen edellyttää jatkossa myös palkkarakenteiden uusimista ja yhdenmukaistamista. Palkitsemisen tulee jat-





Katri Lehtola

kossakin olla tuloksiin sidottua ja palkitsemiskeinojen monipuolisia.

Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen

Nelivuotiskauden tavoitteena oli nostaa muun kuin suomen- ja ruotsinkielisen henkilöstön osuutta kaupungin henkilöstöstä, joten monimuotoisuuden johtaminen painottui monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen tukemiseen. Pääkaupunkiseudun Monikulttuurinen johtaminen -hanke, Oiva Akatemian valmennukset sekä suomen kielen koulutukset tukivat strategian tavoitetta.

Toinen painopiste oli eri-ikäisten johtaminen, jota toteutettiin laajalla lähtöselvityksellä, yhteistyöhankkeilla sekä luomalla eri-ikäisten johtamisen toimintamallia tukeva aineisto esimiesten käyttöön.

Henkilöstön monimuotoisuutta tulee tukea hyvällä johtamisella, hyödyntäen kulttuuritaustasta, eri-ikäisyydestä ja muusta erilaisuudesta seuraavat mahdollisuudet. Muunkielisen henkilöstön rekrytointiin ja kielitaidon kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Ikätietoiseen johtamiseen on luotu työvälineitä ja niiden avulla pyritään vaikuttamaan niin erilaisissa elämäntilanteissa olevan henkilöstön johtamiseen kuin työurien pidentämiseenkin.

Osallistava johtaminen

Strategiaohjelmassa johtamisen kehittämisen painopisteiksi asetettiin muutosvalmiuden parantaminen, tuottavuus- ja talousosaaminen sekä palveluprosessin kehittäminen. Johtamisvalmennukset suuntautuivat lähiesimiehistä ylimpään johtoon. Kauden aikana tuli lähiesimiesten käyttöön Hyvän esimiehen ABC -verkkoaineisto. Vuoden lopussa alkoi ensimmäinen kaksivuotinen Executive MBA -ohjelma, johon osallistui johtamis- ja asiantuntijatehtävissä toimivia avainhenkilöitä.

Strategiakauden aikana aloitettu HR-tietojärjestelmänhanke eteni määrittelyvaiheiden kautta hankintamennettelyn aloittamiseen. Valmistuessaan tietojärjestelmä mahdollistaa omalta osaltaan henkilöstöjohtamisen merkittävän tehostumisen. Tähän tähtäävä HR-toimintaprosessien kehittämistyö alkoi strategiakauden lopussa.

Kaupungin organisaatiossa toteutettiin lukuisia erisuuruisia organisaatiomuutoksia, joissa työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta testattiin käytännössä. Myös strategiaohjelman toteutumista käsiteltiin yhteistoimintamenettelyssä koko kauden ajan.

Innovaatiivisen toimintatavan ja henkilöstön ideoiden esiin pääsemiseksi otettiin käyttöön sähköinen idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinä. Myös Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu innosti henkilöstöä toimintatapojen kehittämiseen ja uusien ideoiden toteuttamiseen.

Jotta kaupungin tulevat tavoitteet voidaan saavuttaa näkyvissä olevien taloudellisten sekä henkilöstö- ja osaamishaasteiden vallitessa, koko organisaatiolta edellytetään muutosvalmiutta ja innovatiivista otetta toiminnan kehittämisessä. Taitava johtaminen ja hyvä henkilöstöpolitiikka ovat välttämättömiä edellytyksiä kehityksen turvaamiseksi. Hyvällä johtamisella luodaan laadukasta työelämää ja mahdollistetaan tasapaino työn ja yksityiselämän välille.

Esimiestyön tukeminen ja systemaattinen esimiesosaamisen kehittäminen ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että työhyvinvointi on kaupungilla hyvällä tasolla ja työyhteisöt ja esimiestyö koetaan voimavaroiksi. On perusteltua jatkaa laajoja esimiesten ja johdon valmennusohjelmia, jotka tukevat myös hallintokuntarajat ylittävien prosessien toimivuutta ja lisäävät kaupungin sisäistä yhteistoimintaa. Valmennusten vaikuttavuus varmistetaan systemaattisella johtamisen ja esimiestyön arvioinnilla. Henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia parannetaan luomalla yhtenäisiä HR-prosesseja ja toimintatapoja esimiestyön tueksi.

Kaupungin hyviä yhteistoiminnan rakenteita ja henkilöstön osallistamisen perinteitä tulee hyödyntää tulevisakin muutostilanteissa, mikä osaltaan luo luottamusta ja edellytyksiä organisaation kehitysmuutoksille. Koko organisaation osaamisen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on välttämätöntä hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi.

LIITE Vertailukelpoiset kuntatunnusluvut

Espoo, Helsinki ja Vantaa

Tunnusluku	Kunta	2008	2009	2010	2011	2012
1. Palvelussuhteiden lukumäärä	Espoo	14 322	14 106	13 611	13 538	13 787
	Helsinki	38 915	39 746	39 198	39 438	40 129
	Vantaa	11 694	11 416	11 332	11 377	10 298
2. Työllistettyjä	Espoo	85	60	93	70	88
	Helsinki	1 113	841	1 245	785	892
	Vantaa	298	356	374	260	177
3. Vakinaisia %	Espoo	77,7	79,5	80,8	80,9	80,6
	Helsinki	82,9	83,1	83,7	83,2	83,2
	Vantaa	77,8	78,5	81,3	82,0	82,4
4. Naisten osuus % henkilöstöstä	Espoo	79,5	79,6	79,8	79,5	79,6
	Helsinki	74,3	74,5	74,7	74,7	74,6
	Vantaa	79,1	78,9	79,4	80,5	79,7
5. Naisten osuus johtotehtävissä %	Espoo	55,0	56,1	46,5	45,5	45,9
	Helsinki	35,5	35,8	36,2	36,2	39,7
	Vantaa	43,5	43,4	44,5	43,5	48,0
6. Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	Espoo	43,7	44,1	44,5	44,6	44,5
		45,7	45,9	46,0	46,1	46,1
	Helsinki	44,8	44,7	44,8	44,9	44,9
		46,5	46,4	46,4	46,5	46,5
	Vantaa	44,5	44,7	44,9	44,8	44,6
		46,4	46,5	46,4	46,2	46,0
7. Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	Espoo	12,6	12,7	12,7	12,8	12,6
	Helsinki	13,6	13,4	13,3	13,4	13,3
	Vantaa	13,4	13,2	13,0	12,7	12,7
8. Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	Espoo	5,6	5,3	6,1	6,2	6,1
	josta eläkkeelle siirtyneet	1,6	1,7	2,2	2,3	2,0
	Helsinki	6,0	5,2	5,6	6,5	5,9
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,0	2,3	2,4	2,5	2,0
	Vantaa	6,0	5,4	6,1	6,4	5,8
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,1	2,1	2,3	2,4	1,9
9. Eläkeikä	Espoo	61,4	62,0	62,4	62,2	63,2
	Helsinki	61,1	62,4	62,5	62,9	63,1
	Vantaa	61,7	61,9	62,5	62,7	62,9
10. Vanhuuseläkkeiden osuus %	Espoo	72,5	78,8	76,9	76,5	84,0
	Helsinki	66,4	71,2	75,8	79,0	78,2
	Vantaa	66,2	72,3	77,7	76,8	84,0
11. Koulutustasomittain	Espoo	4,5	4,6	4,7	4,7	4,9
	Helsinki	4,3	4,2	4,7	4,8	4,8
	Vantaa	4,7	5,0	5,0	5,1	5,5
12. Korkeakoulutaso %	Espoo	36,5	37,5	39,0	40,1	41,9
	Helsinki	29,9	30,2	35,0	35,5	36,4
	Vantaa	37,8	39,6	41,2	41,8	47,9
	Josta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita %	Espoo	60,9	60,4	60,3	59,8
	Helsinki	57,3	56,7	55,5	55,3	54,8
	Vantaa	56,4	56,5	56,6	56,8	57,0
13. Maahanmuuttajia % (12/2012 henkilöstömäärästä)	Espoo	2,5	2,9	3,6	4,1	4,6
	Helsinki	3,2	3,8	4,0	4,6	5,4
	Vantaa	2,6	2,7	3,5	3,9	3,5
14. Terveysperusteiset poissaolot %	Espoo	4,8	4,8	4,9	4,7	4,4
	Helsinki	5,5	5,5	5,3	5,3	5,1
	Vantaa	5,0	4,7	4,8	4,9	4,3

Tunnusluku	Kunta	2008	2009	2010	2011	2012
15. Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	Espoo	17,6	17,6	18,0	17,3	16,2
	Helsinki	20,1	18,7	18,4	19,1	18,6
	Vantaa	18,1	17,1	17,6	18,0	15,8
16. Ei yhtään sairauspoissaolopäivää %	Espoo	25	25	25	26	26
	Helsinki	25	23	25	26	25
	Vantaa	23	25	25	24	25
17. Palkkasumman kasvu %	Espoo	9,8	2,9	-0,9	2,0	4,6
	Helsinki	6,7	6,1	3,3	2,0	3,3
	Vantaa	7,3	4,0	1,8	3,5	3,6
18. Vuokratyövoima euroa/vuosi	Espoo	17 488 505	12 455 424	17 933 641	22 929 939	27 275 128
	Helsinki	47 199 734	43 765 012	35 540 087	38 699 804	31 701 291
	Vantaa	8 593 820	8 207 613	14 250 577	19 336 978	18 908 446
19. josta Seuren osuus euroa/vuosi	Espoo	9 638 817	8 622 843	14 257 513	19 151 518	22 171 516
	Helsinki	35 994 177	31 783 033	24 974 766	27 982 886	29 664 001
	Vantaa	4 892 314	5 999 368	11 243 179	13 620 663	13 805 969
20. Seuren henkilötyövuodet	Espoo	277	224	374	511	565
	Helsinki	914	794	627	699	721
	Vantaa	137	179	327	383	372

Tunnusluvut on esitetty ilman työllistettyjä kaupunkiin nähden. Jos henkilö on vakituinen, mutta poiminta-ajankohtana hoitanut sijaisuutta, hänet on luokiteltu vakituiseksi. Tiedot on poimittu ajankohdasta 31.12.

Tunnusluvut ovat keränneet: Marja Pakarinen (Espoo), Aino Lääkkölä-Pyykönen (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 Jukka Talvitie ja Merja Winter (Juko), Tapio Havasto ja Timo Lautaniemi (JHL), Hannele Hyvönen ja Päivi Salmén (TNJ/Super), Jussi Ruokonen ja Kaisa Soininen (Jyty), Raimo Järvinen ja Pekka Nikulainen (KTN) sekä Heli Koivulahti ja Jaana Takala (Tehy).

Henkilöstöraporttityöryhmä

Marju Pohjaniemi (pj), Aino Lääkkölä-Pyykönen, Maija Summanen, Miriam Attias, Asta Enroos, Titi Heikkilä, Riitta Hellman, Kari Kallio, Maija-Liisa Kasurinen, Sanna Karpelin, Jorma Liikko, Pirjo Lehtinen, Päivi Mäkeläinen, Sari Ruusutie 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

Tiina Pohjonen, puh. 310 54086

Osaamisen vahvistaminen

Päivi Mäkeläinen, puh. 310 36429

Palkitseminen

Asta Enroos, puh. 310 36420

Muunkielinen henkilöstö

Annika Forsander, puh. 310 38365

Osallistava johtaminen

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959

Tilastot

Kari Kallio, puh. 310 25580

Sähköpostiosoitteet ovat muotoa etunimi.sukunimi@hel.fi



HENKILÖSTÖRAPORTTI 2012

Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2013:8
Julkaisija: Helsingin kaupungin henkilöstökeskus
Osoite: PL 4500, 00099 Helsingin kaupunki (Ensi linja 1, 00530 Helsinki)
Puhelinvaihte: 310 1611

Tilaukset: heke.viestinta@hel.fi

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

Toimitussihteerit: Sanna Karpelin ja Sari Ruusutie
Ulkoasu: Innocorp Oy, Milla Toro
Taitto: Guassi Oy, Raoul Charpentier
Kannen kuvat: Pekka Nieminen, Pertti Nisonen, Arto Wiikari ja Jarkko Virtanen

Paino: Kirjapaino Uusimaa
Painovuosi: 2013
Painosmäärä: 1 300 kpl

ISSN-L 2242-4504
ISSN 2242-4504 (painettu julkaisu)
ISSN 2323-8135 (verkkojulkaisu)
ISBN 978-952-272-439-7 (painettu julkaisu)
ISBN 978-952-272-440-3 (verkkojulkaisu)