

# Henkilöstö- raportti



# Sisällys

2	Lukijalle
4	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut työllistävät eniten
8	Terve talous & osaavat esimiehet
13	Henkilöstö suosittelisi työnantajaansa muillekin
14	Me-henkeä ja keskustelun eväitä
16	Erilaisuus on Helsingin valtti
19	Mitä monimuotoisuus meille tarkoittaa?
22	Työn monet polut
26	Nuoret kesäksi kaupungille töihin
28	Palkitsemisella innostetaan ja kehitetään
32	Kunnossa eläkeikään asti
36	Sairauspoissaolot hallintaan ja vähenemään
40	Lopuksi
43	Kuvat ja taulukot



# Lukijalle

Henkilöstöraportti kertoo Helsingin kaupungin henkilöstön tilasta, määrästä ja rakenteesta sekä raportoi merkittävimmistä henkilöstöpoliittisista kehittämistoimista ja niiden tuloksista.

Tärkeimmät henkilöstöjohtamisen näkökulmat sisältyvät kaupungin strategiaohjelmaan. Kaupunki haluaa olla vastuullinen ja oikeudenmukainen työnantaja, joka toimii yhtenäisesti, avoimesti ja tasapuolisesti. Vastuullinen työnantaja hallitsee toimintaympäristön tulevat vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja osaamiseen. Vastuullisuutta on myös työkykyriskien ennakointi ja hallinta.

Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin parantaminen voivat vähentää sairauspoissaoloja ja varhaista eläköitymistä. Siten ne edistävät kaupungin tuottavuustavoitteiden toteutumista. Työelämän laatua on myös tasalaatuinen ja yhdenmukainen henkilöstöpolitiikka eri puolilla organisaatiota.

Kaupunki haluaa olla monimuotoisuuden johtamisen mallikaupunki, joka ottaa johtamisessaan huomioon henkilöstön erilaiset taustat sekä elämän- ja perhetilanteista johtuvat tarpeet. Monimuotoisuutta johtamalla pyrimme tekemään kaupungista entistä tasa-arvoisemman niin sukupuolten, muunkielisten kuin osatyökykyisten kannalta.

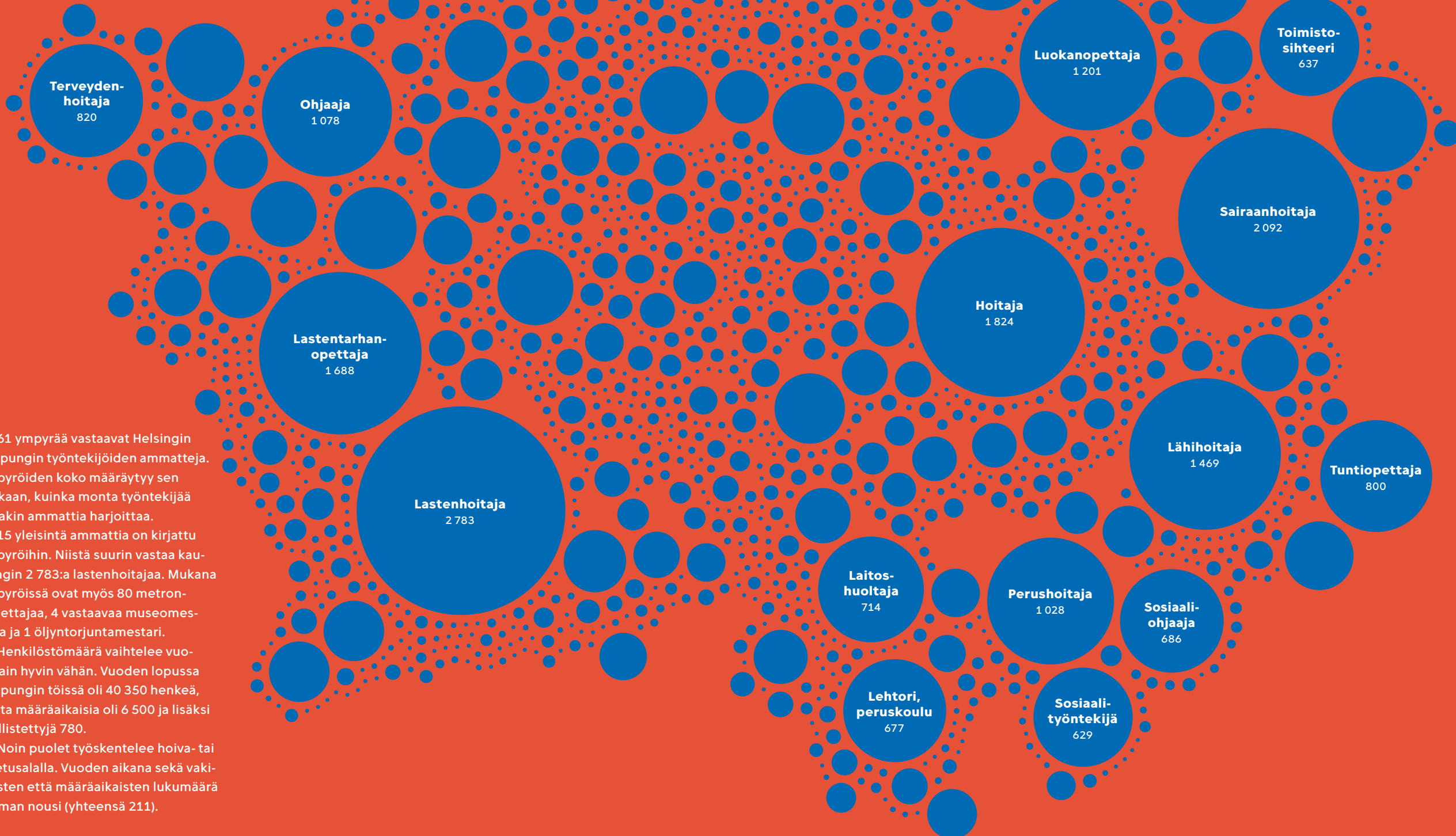
Kaupungilla on edessään suuria muutoksia, jotka vaikuttavat koko kuntakenttään vielä vaikeasti arvioitavilla tavoilla. Hyvällä johtamisella kaupunki pystyy turvaamaan työelämän laadun myös muutosten keskellä ja varmistamaan kaupunkilaisille hyvät ja tarkoituksenmukaiset palvelut.

**Tapio Korhonen**  
kansliapäällikkö  
kaupunginkanslia



# 40 350 työntekijää, 1 661 ammattia

Sosiaali- ja terveyspalvelut  
työllistävät eniten



1 661 ympyrää vastaavat Helsingin kaupungin työntekijöiden ammatteja. Ympyröiden koko määräytyy sen mukaan, kuinka monta työntekijää kutakin ammattia harjoittaa.

15 yleisintä ammattia on kirjattu ympyröihin. Niistä suurin vastaa kaupungin 2 783:a lastenhoitajaa. Mukana ympyröissä ovat myös 80 metronkuljettajaa, 4 vastaavaa museomes-taria ja 1 öljyntorjuntamestari.

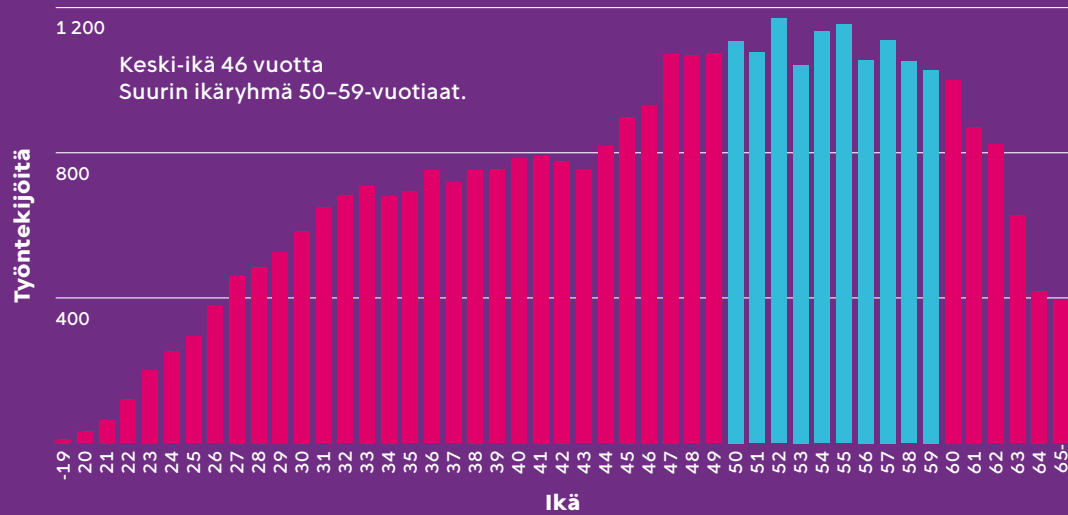
Henkilöstömäärä vaihtelee vuosittain hyvin vähän. Vuoden lopussa kaupungin töissä oli 40 350 henkeä, joista määräaikaisia oli 6 500 ja lisäksi työllistettyjä 780.

Noin puolet työskentelee hoiva- tai opetuslalla. Vuoden aikana sekä vaki-naisten että määräaikaisten lukumäärä hieman nousi (yhteensä 211).



# Avainlukuja kaupungin henkilöstöstä

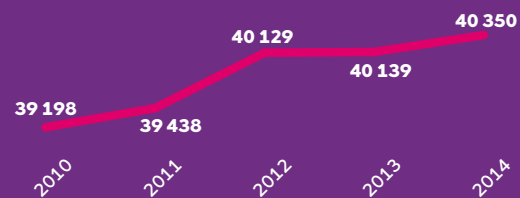
## Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 2014



# 49,9%

**vakinaisesta henkilöstöstä on 54-vuotiaita tai sitä vanhempia.**

## Henkilöstön määrän muutos 2010-2014



Kaupungin palveluksessa olevien keski-ikä oli 46 vuotta, sama kuin edellisenä vuonna. Suurin ikäryhmä oli 50-59-vuotiaat.

Keskiasteen koulutus on henkilöstöllä yleisin (39%). Perusasteen koulutus oli 7 prosentilla, heidän määränsä vähentyi. Korkeakoulututkintojen (alemman, ylemmän ja tutkijankoulutuksen) suorittaneiden määrä sen sijaan lisääntyi.

Eläkkeelle jääneiden vakinaisten keski-ikä oli 63,6 vuotta. Edellisenä vuonna luku oli 63,3 vuotta.

Eläkkeelle jäi 833 henkeä, mikä on noin 2,5 prosenttia vakinaisesta henkilöstöstä. Eläkkeeseen oikeuttavan eläkeiän saavuttavista osa jää varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeelle jo ennen henkilökohtaista eläkeikänsä, osa jatkaa sen yli. Kaupungin palveluksessa oli kaikkiaan 336 yli 65-vuotiasta.

Naisten ja miesten osuus pysyi samankaltaisena edelliseen vuoteen verrattuna. Naisia oli

# 74,5%

ja miehiä **25,5%**

koko henkilöstöstä. Muutokset ovat vähäisiä, mutta suuntaus on, että naisvaltaisilla aloilla miesten määrä on lisääntynyt ja miesvaltaisilla aloilla naisten määrä on kasvanut.

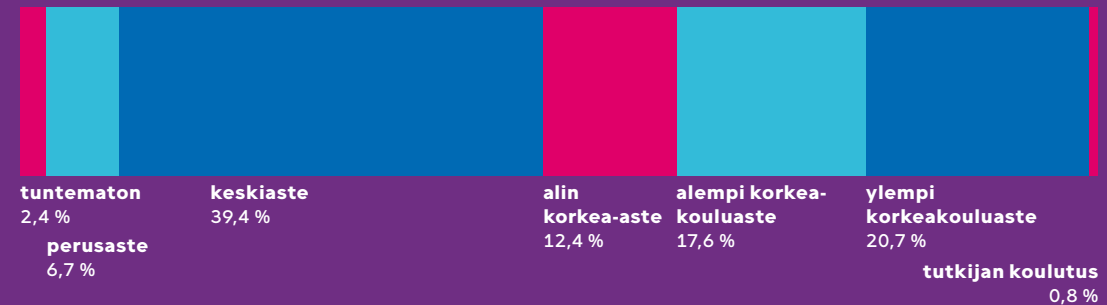
## Äidinkieli



## Palvelusaikojen jakauma



## Koulutusaste



# Terve talous & osaavat esimiehet



— Johtajien on nähtävä asiat koko kaupungin edun kannalta. Koulutukseni muistutti tästä yksinkertaisesta mutta tärkeästä asiasta, kertoo Silja Hyvärinen, rakennusviraston katu- ja puisto-osaston osastopäällikkö.

**Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen ovat kaupungin strategiaohjelman painopisteitä. Tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetäänkin kaupungissa samanaikaisesti. Tärkeässä osassa ovat esimiehet.**



— Johtotehtävissäkin kytkökset todelliseen elämään ja arkeen tulee säilyttää. Ainakin itse koen näin, sanoo **Silja Hyvärinen**, rakennusviraston katu- ja puisto-osaston osastopäällikkö.

Hyvärinen pitää tärkeinä esimerkiksi osaston johtoryhmän maastokäyntejä ja vaikkapa taannoista tapaamista aktiivipyöräilijöiden kanssa.

Hänen mielestään johtamista ja esimiestyötä on mahdollista oppia. Niitä kannattaa kehittää jatkuvasti työn tekemisen rinnalla.

— Olen ollut aktiivinen ja hakeutunut erilaisiin valmennuksiin. Niissä tarjotaan ainutlaatuisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista ja vaikkapa peilata muiden kanssa omia arkitilanteita.

Hän kehuu kaupunkia upeaksi työnantajaksi, jonka palveluksessa aukeaa uusia työhaasteita, jos itse aktiivisesti haluaa muutosta ja kehittymistä. Työnantajaa ei siis tarvitse vaihtaa, kun alkaa kaivata uudentyyppisiä tehtäviä.

— Meillä satsataan esimerkillisesti osaamisen ja esimiestyön kehittämiseen.

Nyt valmennuksista tuoreimpana on mielessä EMBA-ohjelma, jossa muun muassa vahvistettiin tuloksellista johtajuutta sekä valmennettiin kehittämään Helsingistä yhteistyöllä yhä upeampaa kaupunkia.

Hän on vakuuttunut, että ilman itsensä kehittämistä ja valmennuksia hän ei olisi nykyisessä tehtävässään.

*EMBA-ohjelma toteutetaan yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa. Sen tavoitteena on vahvistaa strategista ajattelua ja tuloksellista johtamista, kehittää osallistujien henkilökohtaista johtajuutta sekä valmentaa johtajia kehittämään kaupunkia. EMBA-ohjelmassa valmistui 25 henkeä, ja tämän lisäksi ohjelmissa jatkaa 50 esimiestä.*

## Tiivistä valmentamista

Johtoa ja esimiehiä valmennettiin eri ohjelmissa, joita toteutti Oiva Akatemia yhteistyössä kaupunginkanslian ja eri virastojen kanssa. Valmennusten painopisteitä olivat muutoksessa johtaminen, tuottavuuden, talouden ja työhyvinvoinnin johtaminen sekä toimintatapojen ja prosessien kehittäminen.

Virastokohtaisina hankkeina toteutettiin lähiesimiesvalmennuksia, johdon ja esimiesten vertaisryhmiä sekä johtoryhmien valmennuksia.

Toimintaympäristön muutokset ja epävarmuus edellyttävät muutoksessa johtamisen taitoja ja valmentavaa johtajuutta, jotta työyhteisöt voivat uudistua ja kehittyä sekä olla innovatiivisia. Johtaminen vaikuttaa myös siihen, miten houkuttelevana työnantajana kaupunkia pidetään.

Taitava johtaminen on ketterää mutta samalla päämäärätietoista ja tavoitteellista. Sen tulee ottaa nykyistä enemmän huomioon ihmisten yksilölliset tarpeet sekä vaatimukset yhteisöllisyydestä ja työn merkityksellisyydestä.

## Arkipäivän apua HR-neuvonnasta

HR-neuvonta vakiinnutti asemansa toisena toimintavuotenaan. Se tarjoaa virastojen ja liikelaitosten esimiehille neuvontaa päivittäisissä henkilöstöasioissa sekä vahvistaa esimiesten asemaa ja vastuuta henkilöstöjohtamisessa.

Neuvonta on auttanut muun muassa työaikoihin, palvelussuhteen alkamiseen ja päättymiseen, erilaisiin vapaisiin sekä henkilöstöetuihin liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi se kouluttaa ja opastaa esimiehiä henkilöstöasioissa.

## Henkilöstön ääni kuuluu yhteistoiminnassa

Työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminta perustuu kaupungin yhteistoimintasopimukseen ja ohjeisiin. Oleellisinta yhteistoiminnassa ovat henkilöstön kuuleminen, päätösten perusteiden ja niiden vaikutusten selvittäminen sekä mahdollisten vaihtoehtojen etsiminen.

Arjen välitön yhteistoiminta toteutuu työyhteisöissä, esimerkiksi työpaikan kokouksissa. Virasto- ja liikelaitostasolla yhteistoimintaelimiä ovat henkilöstötoimikunnat tai laajennetut johtoryhmät.

Kaupungin henkilöstötoimikunta on ylin yhteistoimintaelin, ja se käsittelee laajoja koko kaupunkia koskevia kysymyksiä.





Tällaisia olivat esimerkiksi metropolihallinto, pääkaupunkiseudun kuntajakoselvitys ja kuntalain uudistus.

Henkilöstötoimikunta antoi lausunnon kaikista sisäisistä laajoista päätöksistä, kuten taloussuunnitelmasta ja seuraavan vuoden talousarvioesityksestä, henkilöstön tasa-arvosuunnitelmasta sekä organisaatiomuutoksista.

Strategiaohjelman henkilöstöpoliittisten tavoitteiden toteutumista käsitellään yhteistoiminnallisesti henkilöstöpoliittisessa työryhmässä. Työryhmä kuulee asiantuntijoita ja voi perehtyä syvällisesti niihinkin kysymyksiin, jotka eivät edellytä henkilöstötoimikunnan lausuntoa.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistamista jatkettiin. Tavoitteena on,

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

Uuden tietojärjestelmän on tarkoitus tukea johdon työtä muun muassa ajantasais- tamalla raportointi sekä poistamalla työn päällekkäisyyksiä.

HR-tietojärjestelmän hankintaa jouduttiin kuitenkin siirtämään.

Järjestelmän toimittajan tarjoustaan varten tarvitaan arvio tulevasta henkilöstömäärästä, mikä puolestaan riippuu sote- eli sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain kohtalosta.

Jos sote-palvelut siirtyvät kuntayhtymälle, kaupungin henkilöstö pienenee lähivuosina lähes puolella.

## Esimiehet opissa

- Keskijohdon valmennusohjelman suoritti 75 henkeä.
- Lähiesimiehille tarkoitettuihin ohjelmiin osallistui noin 2 600 esimiestä.
- Ensimmäinen mentorointiohjelma alkoi. Sillä tuetaan naisia johtamisuralla.

## Kehittämishjelma

- HR-mestari luokka jatkui. Se on keskeinen henkilöstöresurssien kehittämishjelma, jonka tavoitteena on viedä kaupungissa käytäntöön HR:n muuttuvaa roolia. Sen teemoja olivat uudelleensijoitus, tehtävien vaativuuden arviointi ja rekrytointi.

# Henkilöstö suosittelisi työnantajaansa muillekin

**Kunta10-tutkimus** korvasi työhyvinvointikyselyn. Työterveyslaitoksen johtamassa tutkimuksessa on Helsingin lisäksi mukana kymmenen muuta kuntaa. Tutkimuksella selvitetään joka toinen vuosi kuntatyöntekijöiden hyvinvointia, työtä, työelämän muutoksia ja johtamista.

Kunta10-tutkimuksen mittaristo kuvaa työhyvinvointia neljällä osa-alueella, jotka ovat työ, työyhteisö, johtaminen ja työssä jatkaminen.

Kunta10-tutkimuksen tulosten mukaan työ kunta-alalla koetaan kuormittavampana kuin ennen. Helsingissä liki neljäsosa vastaajista kertoo kokevansa paljon työpaineita työn hallinnan tunteen jäädessä pieneksi. Tästä huolimatta neljä viidestä suosittelisi Helsingin työnantajana. Enemmistö myös kertoo työelämän joustojen tukevan työhyvinvointia.

## Työyhteisötaidoissa kehitettävää

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että työyhteisötaidot, myönteinen ilmapiiri ja sosiaalinen pääoma lisäävät työhyvinvointia.

Kuitenkin runsas kymmenesosa Helsingin vastaajista kertoo joutuneensa työyhteisönsään syrjinnän kohteeksi ja 16 prosenttia on kokenut työpaikkakiusaamista.

Huolestuttavana piirteenä tuloksista nousee esille myös asiakasväkivallan kohteeksi joutuminen: liki kolmasosa kertoo joutuneensa väkivaltilanteisiin viimeisen vuoden aikana.

Johtamiseen liittyvät asiat näyttävät tuloksissa yhtenä Helsingin vahvuuksista. Vastaajat kokevat kohtelun oikeudenmukaiseksi ja saavansa esimiehiltä tukea.

Kehityskeskusteluja käydään säännöllisemmin kuin muissa tutkimuskunnissa. Keskustelut näyttävät ohjaavan työn tavoitteellisuutta. Yli 65 prosenttia pitää saamansa täydennyskoulutuksen määrää riittävänä.

Vaikka työyhteisöissä ja tuloksissa on kehitettävää, kolme neljästä kertoo jaksavansa työskennellä eläkeikään asti.

Tutkimuksen tulokset toimivat pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi kaupunkitasolla, virastoissa ja työyhteisöissä.

kehityskeskustelun on käynyt

78%

yli

79%

suosittelisi Helsingin kaupunkia työnantajana



# Me-henkeä ja keskustelun eväitä

## Henkilöstöviestintä tukee kaupungin henkilöstöpolitiikan toteuttamista konsultoimalla ja neuvomalla virastoja ja liikelaitoksia.

Viestintäsuunnitelmat tehtiin henkilöstöpolitiikan ja työnantajatoiminnan keskeisille hankkeille, kuten Kunta10-hyvinvointitutkimukselle, HR-tietojärjestelmähankkeelle, työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeelle sekä henkilöstön ja palvelujen tasa-arvosuunnitelmille.

Uuden viraston, kaupunginkanslian, myötä käynnistyi syksyllä myös kaupungin viestinnän strateginen kehittäminen. Keskushallinnon yhdistymistä ja uuden viraston käynnistymistä tuettiin muutosviestinnällä.

Kaupungin keskeiset henkilöstöviestinnän kanavat ovat Helmi-intra, Helsingin Henki -henkilöstölehti sekä Kaupunki työnantajana -sivusto kaupungin ulkoisilla verkkosivuilla. Näitä kaikkia kehitettiin ja päivitettiin.

Lisäksi kaupunginkanslialle rakennettiin oma intranet, Kanava.

Nelivuotiasta Helmi-intraa ryhdyttiin uudistamaan. Tavoitteena on parantaa sen toiminnallisuutta ja käytettävyyttä sekä kehittää sitä sosiaalisen median suuntaan.

Sisäinen keskustelu Yammer otettiin pilotina käyttöön kaupunginkanslian tietotekniikka- ja viestintäosastossa.

Helsingin Henki -henkilöstölehti ilmestyi kuusi kertaa. Lehden tehtävänä on tiedottaa henkilöstölle kaupungin suunnitelmista, tavoitteista, toiminnasta ja strategiasta sekä taustoittaa niitä. Lehti pyrkii omalta osaltaan kehittämään kaupunkia työyhteisönä ja lisäämään me-henkeä tarjoamalla tietoa ja aineksia yhteiseen keskusteluun.

*Kaupunginkanslian viestintä tuotti yhteensä kaupunkitason Helmeen ja kaupunginkanslian Kanavaan lähes 350 uutista. Helmi-uutisia julkaistiin 240 ja Kanava-uutisia 105 kappaletta.*

Helsingin Hengessä käsiteltiin muun muassa kaupungin toimintaa ja taloutta sekä palvelujen uudistuksia ja kunta-alaa koskevia suunnitelmia.





# Erilaisuus on Helsingin valtti

**Strategiaohjelman tavoitteena on kehittää Helsingistä monimuotoisuuden johtamisen mallikaupunki. Tavoitteisiin kuuluvat myös tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Jotta niihin päästään, monimuotoisuuden johtamista kehitetään kaikissa virastoissa ja liikelaitoksissa.**

Monimuotoisuuden johtamista varten perustettiin kaupunginkanslian henkilöstöosaston koordinoima ohjausryhmä, joka on koottu kaupungin eri yksiköistä.

Monimuotoisuutta pyrittiin edistämään myös kehittämissuunnitelmalla, jossa strategiaa kehitettiin neljään osaan. Nämä ovat sukupuolten välinen tasa-arvo, monikieliset, osatyökykyiset sekä eri-ikäiset.

Yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi määriteltiin myös monimuotoisuuden johtamisen käsite ja sisältö. Pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä siitä, että yksilöiden erilaiset ominaisuudet ovat vahvuus, jota hyödyntämällä kaupunki pärjää jatkuvassa muutoksessa ja onnistuu tavoitteissaan.

## Työyhteisöjä ja esimiehiä kannustetaan

Esimiesten osaamista on kehitetty esimiesvalmennuksissa ja heitä on tuettu monimuotoisten työyhteisöjen johtamisessa, muun muassa

coaching-menetelmällä. Lisäksi on jatkettu työyhteisösovittelun kokeilua, jonka tarkoituksena on auttaa ristiriitatilanteiden purkamista. Palaute on ollut positiivista. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen on helpottunut ja avoimuus lisääntynyt.

## Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työelämän joustoja on kehitetty tukemaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, henkilöstön hyvinvointia ja työurien pidentymistä.

Työaikajoustot edellyttävät usein muutoksia totuttuihin toimintatapoihin ja uutta näkemystä työn järjestelyistä. Esimiehet ovat saaneet tässä tukea.

Perhevapailta palaavien elämänmuutoksen tukemiseksi osallistuttiin Työterveyslaitoksen Työ ja perhe-elämä -hankkeeseen, ja kaupunki suunnitteli perhevapailta palaaville vertaisryhmiä.

Näiden lisäksi tunnistettiin, että kaupungille on tarve luoda perheystävällisen työpaikan kriteeristö.

## Tasa-arvotyötä Helsingissä

Henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2014–2016 valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen ja kaupunginhallituksen asettaman tasa-arvo-toimikunnan edustajien kanssa. Toimenpiteitä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi suunnitelmassa on toistakymmentä.





Tasa-arvotoimikunta keskittyi työssään Helsingin kaupungin palvelujen tasa-arvosuunnitelman 2013–2016 tukemiseen ja seurantaan virastoissa.

Naisten osuus ylimmän johdon tehtävissä on 39,5 prosenttia. Esimiesuraa varten tarvitaan tukea ja kannustusta. Uuden mentorointiryhmän tavoitteena onkin ollut kannustaa naisia johtamisuralle ja vauhdittaa osaavien naisten etenemistä kaupungin johtotehtäviin. Mentorointi oli erittäin kysyttyä, ja sitä järjestetään myös tulevana vuosina.

## Muunkielisiä esimies- ja asiantuntijatehtäviin

Strategiaohjelmassa tavoitteena on lisätä muunkielisten osuutta, myös esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Muunkielisten urakehityksessä keskeistä on kielikoulutus, jota on järjestetty vuosittain. Muunkielisten osuus kaikista palvelusuhteista on kasvanut ja oli vuoden lopussa 6,6 prosenttia.

Nimetöntä työnhakua on hyödynnetty yksittäisissä rekrytoinneissa. Kokeilulla on haluttu kehittää osaamiseen perustuvaa ja henkilöneutraalia rekrytointia.

Monimuotoisuushankkeella pyritään vaikuttamaan asenteisiin ja siihen, että ihmisten vahvuudet tunnustettaisiin entistä paremmin työhönotossa ja urakehitystä suunniteltaessa.

Monimuotoisuuden kehittymisen seuranta on toistaiseksi haasteellista, koska kaupungin henkilötietojärjestelmistä ei vielä saa luotettavasti tietoa muunkielisten sijoittumisesta asiantuntija- ja esimiestehtäviin.

Seurannan keinoja kehitetään strategiakauden aikana.

## Osatyökykyiset työelämässä

Yhteistyötä työterveyskeskuksen kanssa on kehitetty. Toimivalla yhteistyöllä pyritään muun muassa pitkien sairauspoissaolojen hallintaan sekä vähentämään henkilöstön työkyvyn menettämisen riskiä.

Osasairauspäivärahan käyttöön on valmisteltu uusia periaatteita, jotta työhön paluu nopeutuisi. On keskeistä oppia tunnistamaan osatyökykyiset sekä opastaa esimiehiä työky-

kyjohtamisessa. Jotta työuria saadaan pidentettyä, tarvitaan myös työelämän joustoja.

## Kaikenikäisiä tarvitaan

Eri-ikäisten johtaminen on hyvää ja taitavaa johtamista. Eri-ikäiset eri elämäntilanteita elävät työntekijät ovat kaupungin vahvuus esimerkiksi jatkuvan oppimisen, osaamisen ja sen jakamisen näkökulmasta. Taitavasti johdettu henkilöstö on myös tuottava, sairastaa vähemmän ja jaksaa työssään pidempään.

Työterveyslaitos on arvioinut Helsingin eri-ikäisten johtamisen ohjelman sisältöä ja tuloksia. Samalla arvioitiin eri-ikäisten johtamisen strategiaa ja toimenpiteitä suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Selvityksen mukaan ohjelmassa huomioidaan hyvin eri-ikäiset työntekijät työuran eri vaiheissa.

Kaupungilla on lukuisia keinoja, joilla työntekijöitä voidaan tukea työuran ja elämän eri vaiheissa. Esimiesten henkilöstöjohtamistaitojen parantaminen on yksi tärkeimmistä. Esimiehiä koulutetaan muun muassa tukemaan työntekijöiden työkykyä ja hyödyntämään heidän osaamistaan. Esimiehen roolia työkyvyn varhaisessa tukemisessa korostetaan jatkossakin ja heitä tuetaan tässä.

Kaikki virastot ja liikelaitokset ovat tehneet oman eri-ikäisten johtamisen suunnitelmansa. Eri-ikäisten johtamisen verkostossa tutustuttiin opetusviraston, tietokeskuksen ja Palmian hyviin käytäntöihin eri-ikäisten johtamisessa.

Ne ovat suunnitelmissaan yhdistäneet eri-ikäisten johtamista työntekijöiden koko työuraa tukevaan toimintaan. Näistä mainittakoon esimerkiksi perehdytys, työskentelyolosuhteista huolehtiminen, koulutus, työn joustojen hyödyntäminen, tulos- ja kehityskeskustelut sekä varhaisen tuen ja paluun tuen mallien käyttö. Jatkossa eri-ikäisten johtamisen verkosto yhdistetään monimuotoisuuden verkoston kanssa.

Käytännön haasteena on olemassa olevien hyvien käytäntöjen laajempi ja aktiivisempi leviäminen ja hyödyntäminen kaupungin työpaikoilla ja työyhteisöissä. Parantamisen varaa on Työterveyslaitoksen raportin mukaan esimerkiksi läheisiään hoivaavien työntekijöiden tilanteiden tunnistamisessa ja tukemisessa.

# Mitä monimuotoisuus meille tarkoittaa?

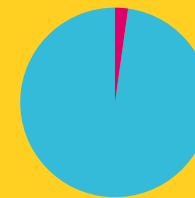
Helsingin, helsinkiläisten sekä kaupungin henkilöstön monimuotoisuus on vahvuutemme, joka mahdollistaa jatkuvan uudistumisen sekä entistä tuottavamman ja vetovoimaisemman kaupungin.

Ikä, sukupuoli, kieli ja kulttuuritausta, terveys, fyysiset ominaisuudet, perhesuhteet, elämäntyyli, osaaminen, kokemus, seksuaalinen suuntautuminen, arvot ja tarpeet – nämä kaikki vaikuttavat siihen, että olemme erilaisia.

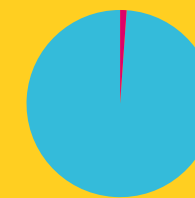
Tämän monimuotoisuuden otamme huomioon johtamiskäytännöissämme ja kaikessa toiminnassamme asiakkaan parhaaksi.

Helsingin kaupunki haluaa olla monimuotoisuuden johtamisen mallikaupunki. Haluamme edistää avointa ja oikeudenmukaista työyhteisö- ja kaupunkikulttuuria, jossa jokainen työntekijä, helsinkiläinen ja yhteistyökumppani kokee olevansa osallinen ja arvostettu.

## Muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien työntekijöiden osuus toimialoittain



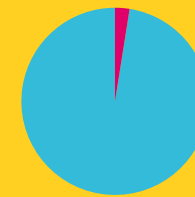
**Kaupunginjohtajan toimiala**  
55 henkeä (2,4 %)



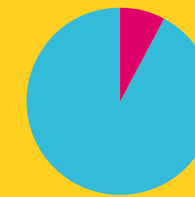
**Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi**  
11 henkeä (1,2 %)



**Rakennus- ja ympäristötoimi**  
655 henkeä (9,7 %)



**Sivistystoimi**  
234 henkeä (2,7 %)



**Sosiaali- ja terveystoimi**  
1 710 henkeä (7,9 %)



**Yhteensä**  
2 665 henkeä (6,6 % kaupungin koko henkilöstöstä)

Monimuotoisuuden kehittämiseen vaikutetaan henkilöstöjohtamisen prosesseilla. Näitä ovat:



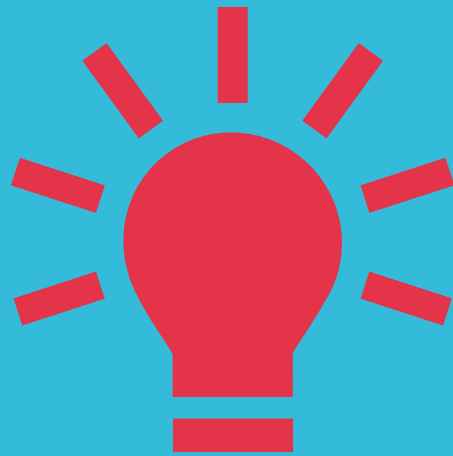
**tulos- ja kehityskeskustelut sekä työsuorituksen arviointi**



**henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi**

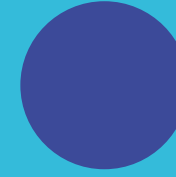


**työhyvinvointi**



**koulutus ja kehittäminen**

**Strategian painotukset: rehellisyys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja avoimuus**



### Hyvinvoiva helsinkiläinen

- Nuorille tilaa kuulua ja loistaa
- Ikääntyvistä huolehditaan
- Helsinki on vahvasti kaksikielinen
- Kansainvälinen Helsinki – maahanmuuttajat aktiivisina kaupunkilaisina
- Helsinkiläisten hyvinvointi ja terveys paranevat, ja terveyserot kaventuvat
- Helsinkiläisten liikunta lisääntyy

### Elinvoimainen Helsinki

- Kansainvälisesti tunnettu ja veto-voimainen kaupunki
- Suomen yritysmyönteisin kaupunki
- Uudistamalla kilpailukykyä
- Kulttuurista iloa ja vetovoimaa
- Osaavien ihmisten kaupunki

### Toimiva Helsinki

- Kaupunginosat kehittyvät eloisina ja houkuttelevina
- Kaupunkirakenteen eheytyminen parantaa saavutettavuutta ja sujuvuutta
- Asukkaille sujuvat ja integroidut palvelut
- Kaupungin toiminta on kestävä, vaikuttava ja tehokasta
- Monipuolisia asumisvaihtoehtoja kasvavassa kaupungissa

### Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen

- Talous tasapainottuu ja tuottavuus paranee
- Kaupunkikonsernia johdetaan kokonaisuutena
- Taitava johtaminen ja osaava henkilöstö
- Tehokkaat ja toimivat tukipalvelut

### Demokratia ja osallisuus vahvistuvat

- Avoin ja osallistava Helsinki



# Työn monet polut

## **Kaupunkiympäristön muutokset muuttavat myös työtehtäviä. Henkilöstön tarvetta arvioidaan ja osaamista kehitetään muutoksia ennakoiden.**

Työuralla liikkuminen edellyttää myös ihmisen omaa aktiivisuutta ja valmiutta siirtyä tehtävästä toiseen. Joskus uuden työn löytämisessä tarvitaan tukea.

**Kati Kainulainen** on koulutukseltaan apuhoitaja. Hänen selkensä ei kestänyt työskentelyä kotihoidossa, vaikka työtehtäviä kevennettiin.

Monien vaiheiden jälkeen todettiin, ettei kotipalvelutyö sovi hänelle.

Uutta työtä etsittiin toimistoalalta. Kainulainen ei ollut hakenut töitä nuoruusvuosien jälkeen, joten hänet ohjattiin Uudelle Uralle -valmennukseen, josta hän sai vinkkejä ja valmennusta työnhakuun.

Ensimmäinen toimistotyön työkokeilu keskeytyi pian selän ongelmiin. Hänelle järjestyi paikka selkäkuntoutusryhmään. Ryhmässä todettiin, ettei hän voi jatkaa toimistotehtä-

vissä. Toinen työkokeilupaiikka järjestyi leikki-puistoon, mutta selkä ei kestänyt sitäkään.

Tarina päättyi onnellisesti, sillä hän haki itse omatoimisesti ohjaajan tehtävään ja tuli valituksi. Nykyään hän työskentelee vakinaisesti terveydentilaansa sopivassa ohjaajan tehtävässä työllistämisen tuen palveluissa.

Hänen aiempaan hoitajan työhönsä on palkattu uusi ihminen, jota Kati opastaa ja perehdyttää.

Uudelleensijoittuminen onnistui, koska Kainulainen oli itse aktiivinen työn hankinnassa. Onnistumisesta voi kiittää myös uudelleensijoituksen yhteyshenkilön toimintaa työkokeilujen järjestämisessä, seurannassa ja arvioinnissa.

Uudelle Uralle -valmennuksessa uudelleensijoittuvat saavat työnhakuvalmennuksen lisäksi rohkaisua ja tukea muilta valmennusryhmän jäseniltä.

Onnistuneen uudelleensijoittumisen ansiosta kaupunki säästi tässä tapauksessa työnantajan varhaiseläkemaksuja noin 85 000 euroa.

Työtehtävän ja ihmisen osaamisen yhteensovittaminen on tärkeää kaikissa työuran vaiheissa. Tarvittaessa uudelleensijoituksen

Kati Kainulainen työskentelee nykyään ohjaajana työllistämisen tuen palveluissa.



yhdyshenkilöt, Uudelle Uralle -valmennukset ja eläkeneuvonta auttavat uusien ratkaisujen löytämisessä.

## Osaaminen on avaintekijä

Palveluja ja henkilöstöä on kehitettävä siten, että se ottaa huomioon muuttuvan asukas- ja asiakasrakenteen tarpeet.

Virastot ja liikelaitokset tekivät osaamisen kehittämissuunnitelmat. Niissä hyödynnettiin kerättyä tietoa tulevaisuuden palvelutarpeista ja valittiin osaamisen kehittämisen painopisteitä.

Esimiehet hyödyntävät osaamisen kehittämissuunnitelmaa käydessään tulos- ja kehityskeskusteluja. Keskusteluissa tarkastellaan työn tavoitteita ja arvioidaan, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.

Kunta10-tutkimuksen mukaan 67,5 prosenttia henkilöstöstä oli keskustellut kehittymismahdollisuuksista esimiehensä kanssa.

## Helsinki kiinnostaa työpaikkana

Suurena monialaisena työnantajana kaupunki on vetovoimainen työpaikka, ja avoimiin tehtäviin saadaan paljon hakemuksia. Runsaasti kiinnostusta herättävät muun muassa hallinnon, johtamisen ja teknisen alan tehtävät.

Toisaalta esimerkiksi lääkäreiden saatavuudessa on edelleen haasteita, samoin

muutamissa sosiaalialan ja varhaiskasvatuksen tehtävissä. Terveysalalla hoitohenkilökunnan, kuten sairaanhoitajien, saatavuus parani aiemmista vuosista.

Sähköisessä rekrytointijärjestelmässä oli vuoden aikana avoinna noin tuhat työpaikkaa vähemmän kuin edellisellä vuonna. Vuoden aikana järjestelmään jätettyjen hakemusten määrä kasvoi 13 600 hakemuksella.

Hakemusten määrä erityisesti vakinaisiin paikkoihin lisääntyi. Määrällisesti eniten kaupungin virastoista rekrytoivat sosiaali- ja terveysvirasto, opetusvirasto, varhaiskasvatusturvirasto sekä Palmia. Näiden osuus kaikista avoinna olleista paikoista oli 85 prosenttia.

## Verkko vauhdittaa rekrytointia

Työpaikkojen markkinointia verkossa vahvistettiin edelleen. Yhteisöpalvelu LinkedIn otettiin koekäyttöön kaupungin esimies- ja asiantuntijatehtävien markkinoinnin kanavana.

Kaupungin helsinkirekry.fi -työnantajajäsenyksen käyttö kasvoi. Sivuilla kävi yhteensä lähes 350 000 eri kävijää (kasvua 28 % vuodesta 2013), ja käynejä sivustolla oli yhteensä yli 650 000.

Helsinkirekryn Facebook-sivu sai lähes 2 300 uutta tykkääjää ja viisinkertaisti tykkääjät edellisestä vuodesta.

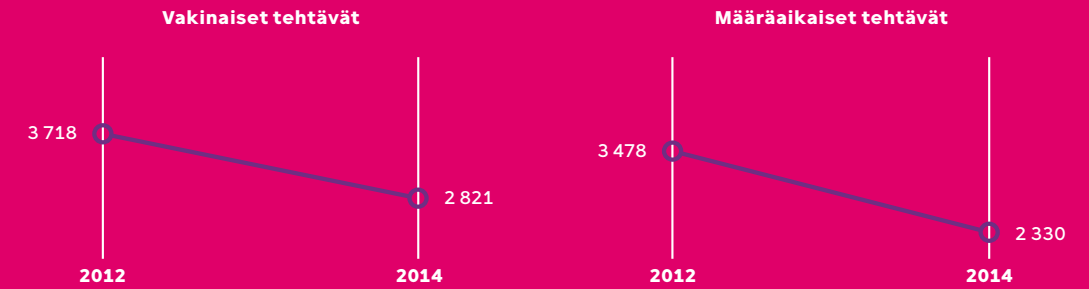
Facebookista ohjautui helsinkirekry.fi -sivustolle reilut 15 000 kävijää, lähes nelinkertaisesti viime vuoteen verrattuna.

## Uusi ura eri polkuja pitkin

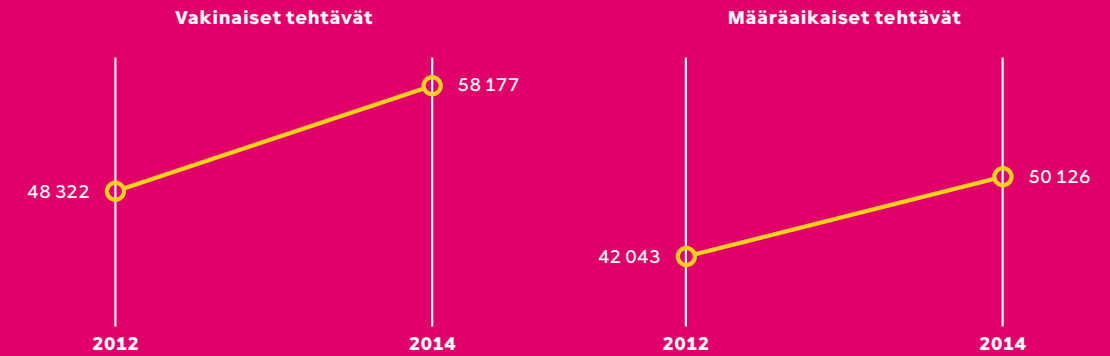
- Vuosittain uutta työtä etsitään noin 320 työntekijälle.
- Uudelleensijoittuvista ihmisistä 57 sai kaupungin vakituisen työpaikan ja 16 siirtyi eläkkeelle.
- Työkokeilupaiikkoja järjestettiin 94 kertaa, ja oppisopimuksella uuteen ammattiin oli kouluttautumassa 50 henkeä.
- Eläkeneuvontaa annettiin noin 600 hengelle ja eläkkeelle siirtyville järjestettiin kuusi neuvontatilaisuutta, joihin osallistui yhteensä noin 440 ihmistä.

# Työhakemusten määrä kasvaa

## Avoimet työpaikat 2012–2014



## Saapuneet työhakemukset 2012–2014



## Suunnitelmallisuudella laatua ja tuottavuutta

- Henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen parantaa palvelujen laatua ja työn tuottavuutta.
- Henkilöstömäärän ja -kulujen suunnittelu tehdään osana talousarviota.
- Virastojen suunnitelmissa ennakoitaan lähivuosien muutoksien henkilöstövaikutuksia.



# Nuoret kesäksi kaupungille töihin

**Kaupunki edistää nuorten, 16-17-vuotiaiden kesätyömahdollisuuksia. Nuoria työskenteli 15 virastossa ja liikelaitoksessa yhteensä lähes 900.**

Eniten nuoria kesätyöntekijöitä oli sosiaali- ja terveystoimessa, varhaiskasvatuksessa, Palmiassa sekä nuorisotoimessa. Kaupunki toteutti aiempien vuosien tapaan 16-20-vuotiaiden Siisti Kesä! -hankkeen, jossa nuoret huolehtivat puistojen, aukoiden, kadunvarsien sekä liikunta- ja uimapaikkojen siisteydestä.

Virastot ja liikelaitokset työllistivät yhteensä 4 315 kesätyöntekijää. Kaikkiaan kaupungilla työskenteli yli 5 500 kesätyöntekijää, -apulaista tai -sijaista.

Kesätöitä tarjoamalla kaupunki edistää nuorten työllistymistä ja kehittää työelämäkokemusta. Tarkoitus on myös tutustuttaa

nuoria Helsingin kaupunkiin työnantajana. Tätä tukee myös Vastuullinen kesäduuni -kampanja, johon kaupunki edellisvuoden tapaan osallistui kumppanina.

Virastot ja liikelaitokset tarjosivat harjoittelupaikan myös 75 tiedekorkeakouluopiskelijalle. Lisäksi useita tuhansia ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoita suoritti opintoihin sisältyvää harjoittelua tai työelämäoppimista kaupungin eri yksiköissä.

Vuosittain myös sadat 8.- ja 9.-luokkalaiset tutustuvat kaupunkiin työnantajana työelämään tutustumisen eli TET-jaksoilla.

Kaupunki tarjoaa tehtäviä myös siviilipalvelusvelvollisille, ja viime vuonna heitä työskenteli muun muassa kaupunginkirjastossa, sosiaali- ja terveystoimistossa toimisto-tehtävissä sekä kulttuurikeskuksessa avustavissa tehtävissä.



**Kaupungilla työskenteli yli 5 500 kesätyöntekijää.**



Maija Airos työskenteli kaupunginkirjaston tapahtuma- ja markkinointiyksikössä kesäassistenttina.

# Palkitsemisella innostetaan ja kehitetään

Palkitseminen on tärkeä osa kaupungin johtamisjärjestelmää, ja sillä tuetaan kaupungin strategioiden ja muiden päämäärien toteutumista. Lisäksi palkitsemisella innostetaan hyviin työsuorituksiin ja kehittämiseen sekä vahvistetaan vetovoimaista työnantajakuva.

Palkitsemisjärjestelmä muodostaa monipuolisen kokonaisuuden, jolla tarkoitetaan rahapalkan lisäksi palkkioita ja henkilöstöetuja. Osa palkitsemisjärjestelmästä ovat myös aineellomat työelämän laatutekijät, kuten kehittämismahdollisuudet omassa työssä tai uralla.

## Vaativuus määrittää palkkaa

Palkat kehittyvät kaupungilla valtakunnallisten työehtosopimusten mukaisesti. Lähes kaikilla sopimusaloilla toteutui yleiskorotus, joka oli suuruudeltaan 20 euroa.

Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittely perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin. Eri töiden vaativuus selvitetään järjestelmällisesti ja objektiivisesti, jolloin palkkoja voidaan kehittää mahdollisimman oikeudenmukaisesti.

Helsingissä kehitettiin viime vuonna yhteistä arviointiprosessia ja vaativuusluokitusta erityisesti kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja teknisen sopimuksen (TS) piiriin kuuluville tehtäville. Useisiin esimies-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviin luotiin uusi vaativuusluokitus.

## Tuloksiin sidottua palkitsemista

Ryhmäpalkitsemisen keskeisimmällä välineellä, tulospalkkiojärjestelmällä, palkitaan vuosittaisissa tulostavoitteissa onnistumisesta. Tulospalkkiot ovat omarahoitteisia, ja ne rahoitetaan toimintoja tehostamalla. Virasto- ja liikelaitoskohtaisten tavoitteiden lisäksi järjestelmällä tuettiin toimialarajat ylittävien prosessien onnistumista ja kehittämistä.

Esimerkiksi nuorisoasiainkeskus pystyi maksamaan noin 370 ihmiselle tulospalkkioita, koska he onnistuivat tavoitteissaan. Nuorisoasiainkeskuksen tavoitteita olivat muun muassa käyntikerrat, nuorten pienryhmätöinnin lisääminen, nuorisotilojen käyttöasteen nostaminen sekä nuorten työelämätaitojen lisääminen.

## Monipuolisia henkilöstöetuja

Rahallista palkitsemista täydentävät monipuoliset henkilöstöedut. Esimerkiksi työsuhtematkalippu oli suosittu.

Henkilöstökassa on edelleen yksi arvostetuimmista henkilöstöeduista, vaikka talletukset ovatkin hieman vähentyneet edellisvuosista. Henkilöstökassa tarjoaa asiakkailleen monipuolisen käyttötilin sekä asuntolainoja ja kulutusluottoja.

# Palkitsemisen kokonaisuus



Kuvassa punainen väri kuvastaa työsuorituksesta riippumatonta palkanosaa, sininen työtuloksiin sidottua palkanosaa tai palkitsemista, oranssi kaikille yhteisiä etuja ja vihreä työelämän laatuun liittyviä palkitsemisen elementtejä.



Kaupungilla on lisäksi yli 3 200 palvelusuhdeasuntoa, joita käytetään rekrytoinnin tukena. Henkilöstöstä 8 prosenttia asuu palvelusuhdeasunnossa. Valtaosa heistä on sosiaali- ja terveystieteiden, varhaiskasvatusvirastosta ja liikennelaitokselta.

Yksi henkilöstöetu on työterveyshuolto, joka tuottaa monipuoliset ja kattavat työterveyspalvelut koko kaupungin henkilöstölle. Työterveyspalvelut sisältävät sekä ennalta-

ehkäisevän toiminnan että työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon.

Myös kehittymismahdollisuudet omassa tehtävässä ja työuralla ovat tärkeä osa palkitsemista. Kaupungilla työskentelevillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä urallaan ilman työnantajan vaihtamista.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista on tuettu eri tavoin. Erityisesti työaikajousten mahdollisuuksia on parannettu.

### **Harkinnanvaraisia lisiä ja kertapalkkioita**

- Yksilölliset palkitsemisen keinot olivat kertapalkkiot ja henkilökohtaiset lisät.
- Kertapalkkioita myönnettiin erinomaisten suoritusten tai tavoitteissa onnistumisten perusteella.
- Kertapalkkioita myönnettiin noin 5 600 hengelle, yhteensä noin 2 miljoonaa euroa.
- Pitkäjänteiseen erinomaiseen työsuoritukseen perustuvia pysyviä henkilökohtaisia lisiä seurataan sopimusaloittain.
- Henkilökohtaisia lisiä myönnettiin yli 16 000 kuukausipalkkaiselle, yhteensä noin 2,5 miljoonaa euroa. Summa vastaa 2,41:tä prosenttia tehtäväkohtaisista palkoista.

### **Tulospalkkioita työntekijöille**

- Tulospalkkio oli käytössä 26 virastossa ja liikelaitoksessa.
- Keskimäärin tulospalkkion suuruus oli noin 1 000 euroa.
- Tulospalkkioita maksettiin lähes 20 000 työntekijälle.

## **Kaupungin henkilöstöetuja**

# **Työsuhdeasuntoja käytössä**

# 3 244

## **Henkilöstökassassa asiakkaita noin**

# 17 000

**Työmatkaseteleitä myönnettiin 32 242 hengelle, yhteensä noin**

# 271 800



Valmiina seuraavaa tehtävää varten: palomies-ensihoitaja Jarno Ikonen, paloiesimies Jarmo Qvickström, palomies-ensihoitaja Antti Hallikainen ja projektipäällikkö Taisto Hakala.



# Kunnossa eläkeikään asti

**Merkittäväntä tällä strategia-kaudella on kehittää työelämän ja työhyvinvoinnin hankkeita. Tavoitteet ovat poliitikkojen asettamia, ja kaupunginhallitus seuraa niiden kehittymistä.**

Eläkeikää pitää nostaa, mutta jaksako yli kuusikymppinen palomies tehdä fyysisesti raskaimpia töitä? Pelastuslaitos on etsinyt kysymyksen ratkaisuja, sillä palomiesten eläkeikä on nostettu aiemmasta 55 vuodesta 65 vuoteen.

Muutos on dramaattinen, sillä 2000-luvun alussa yli 55-vuotiaita palomiehiä oli vain muutama prosentti, mutta 2020-luvulla heitä arvioidaan olevan 30 prosenttia. Kun ikääntyvien työkyky rajoittuu, nuoremmat tekevät yhä suuremman osan kuormittavimmista töistä.

Kaupunki ja pelastuslaitos päättivät käynnistää 2011 oman kehittämishankkeen, mikä on edennyt käytäntöön.

## Pitkä lista parannettavaa

Hankkeen projektipäällikkö **Taisto Hakala** sanoo, etteivät tulokset näy välittömästi henkilöstön terveydessä tai työkyvyssä vaan pikemminkin toiminnan jatkuvana parantamisena. Parantamisten lista on pitkä: johtaminen, suunnittelu, osaaminen, terveys, toimintakyky, urasuunnittelu.

Käytännössä uusi toimintatapa näkyy jo esimerkiksi henkilöstöjohtamisen vastuiden

määrittelynä tai vaikkapa järjestelmällisempänä henkilöstön fyysisestä kunnosta huolehtimisena.

Uraa suunnitellaan jo palomiesten tutkintokoulutuksessa. Tarkoitus on, että vähitellen syvenevien uusien tehtäväkuvien ansiosta riskit liukua työkyvyttömyyseläkkeelle vähenevät.

Ikääntyville osaaville asiantuntijoille on urapolkuja esimerkiksi pelastus- ja ensihoidon tukitehtävissä ja onnettomuuksien ehkäisyssä.

## Mittari seuraa työhyvinvointia

Kaupungilla otettiin käyttöön työhyvinvointimittari, jonka avulla seurataan sekä työhyvinvoinnin laatu- että kustannustekijöitä. Virastoja ja liikelaitoksia edellytetään seuraamaan mittarin tuloksia ja asettamaan sen avulla tavoitteita.

Ajatuksena on, että työhyvinvointia pitkäjänteisesti johtamalla ja kehittämällä saadaan kustannukset kuriin.

## Tavoitteet todeksi -voimaa arkeen

Henkilöstön työkykyä tuettiin uusilla vuoden kestäville työkykyvalmennuksilla. Ne on tarkoitettu työntekijöille, joiden työkyky on vaarassa heikentyä. Niiden tavoitteena on pysyvästi ylläpitää ja parantaa osallistujien työkykyä.

Aikaisemmin käyttöön otetusta *Elintärkeät elämäntavat - Nyt on aika* -työkykyvalmennuksesta on saatu hyviä kokemuksia. Sama vuoden



kestävä malli otettiin käyttöön syksyllä myös tuki- ja liikuntaelinoireista sekä henkisestä kuormituksesta kärsiville.

Uudet työkykyvalmennukset saivat nimekseen *Tules nyt* ja *Voimat haltuun*, ja ne saivat innostuneen vastaanoton. Hankkeen vaikuttavuutta arvioidaan vuoden seurannan jälkeen.

Työkyvyn ja kunnon ylläpito kiinnosti henkilöstöä. Pitkiin työkykyvalmennuksiin osallistuttiin aktiivisesti – yhteensä osallistujia näissä prosesseissa oli yli 450.

## Sairauspoissaolojen määrä kasvussa

Kahtena edellisenä vuonna sairauspoissaolojen määrä on lisääntynyt. Kasvussa ovat sekä lyhyet 1–3 päivän että erittäin

pitkät poissaolot. Kevan tilastojen mukaan Helsingille on tyypillistä sairauspoissaolojen pitkittyminen.

## Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet yleisimpiä

Kun sairauspoissaoloja verrataan aiempiin vuosiin, on otettava huomioon vuosilomalain muutos: vuosiloman aikana sairastunut työntekijä voi siirtää vuosilomansa myöhempään ajankohtaan heti ensimmäisestä sairastumispäivästä lukien.

Työterveyshuollossa kirjoitetuista sairauspoissaoloista suurin osa (42 %) johtuu tuki- ja liikuntaelinten sairauksista. Yhä useampi jää sairauslomalle myös mielenterveyden ongelmien takia (24 %).



Hakasalmen puistossa järjestettiin helsinkiläisille puistojoogaa, joka houkutti joogasta innostuneet paikalle.

# Sairauspoissa- olot hallintaan ja vähentämään

Työkyvyttömyyskustannuksia halutaan pienentää ja työssä jatkamista tukea. Viime vuonna sairauspoissaoloprosentti oli 4,9 kokonaistyöajasta. Työterveyskeskus seuloi kaikki vuoden 2013 aikana yli 60 päivää sairaana olleet.

Seulaan jäi 2 170 henkeä. Heistä 350:n tilanne on selvitetty ja heille on laadittu alustava kuntoutussuunnitelma. Työhön heistä on pällannut 70 prosenttia, ja loput ovat pääasiassa sairauspäivärahalla tai kuntoutustuella.

Selvityksessä mukana olleiden taustoja tutkittaessa huomio kiinnittyi vähäiseen esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Työterveysneuvotteluja oli vain joka neljännellä. Myös esimiehen yhteydenottoja työterveyshuoltoon oli niukasti.

Selvitys antaa ymmärtää, että nykyisessä työssä on vaikea räätälöidä osatyökykyiselle soveltuvia työssä jatkamisen mahdollisuuksia (esimerkiksi osa-aikatyö, korvaava työ, oman työn muokkaaminen) tai työkokeilua.

Yksittäisten työntekijöiden sairauspoissaoloissa näkyi yllättävän usein asenne, jonka mukaan terve työntekijä on työssä ja sairas työntekijä on kotona. Kuitenkin harva meistä on täysin kumppaakaan. Työkyky muuntuu ajan ja tilanteiden mukaan.

Työkykyä voidaan tukea ja työtä muokata monin eri tavoin. Sairauspoissaolojen vähentämisessä kaikki voittavat: työnantaja, esimies ja työntekijä. Työssä jatkaminen on koko

organisaation asia. Esimiehen toiminta on käytännön tilanteissa avaintekijä. Tarvitaan rohkeaa puheeksi ottamista ja aktiivista yhteydenpitoa työterveyshuoltoon.

## Yhteistyötä Kevan kanssa

Sairauspoissaolojen hallitsemiseksi kaupunki osallistui myös Kevan vuoden kestävään 150 sairauspäivän kuntoutusselvityshankkeeseen. Kutsu osallistua selvitykseen lähetettiin kaikkiaan 541 vakituiselle työntekijälle, joilla täyttyi 150 sairauspoissaolopäivää kahden viime vuoden aikana.

Hanke määrittä kehittämisskohteiksi lääkinnällisen ja ammatillisen kuntoutusselvittelyn aikaistamisen, yhteistyön vahvistamisen Kevan, työterveyshuollon ja uudelleensijoituksen välillä sekä kuntoutusoikeuden aikaisemman ja aktiivisemman käytännön hyödyntämisen.

Jatkossa Keva mahdollistaa ammatillisen kuntoutuksen selvittelyn kaikille 60 tai 90 sairauspäivän kohdalla, jos työterveyslääkäri sitä lausunnolla suosittelee.

## Liikuntaa työmatkoista

Kilsat kasaan -työmatkaliikkumishanke oli poikkihallinnollinen kaksivuotinen hanke, jota toteutettiin yhteistyössä kaupunginkanslian, liikuntaviraston, ympäristökeskuksen,

## Henkilöstöliikunta houkutti liikkumaan

- järjestämällä noin 100 viikoittaista ohjattua tuntia
- kuntosalitoiminnalla
- koko henkilöstölle suunnatuilla tapahtumilla
- tukemalla Pääkaupunki-juoksun ja Naisten Kympin osallistumismaksua
- Näillä liikutettiin yhteensä yli 16 500:a työntekijää.

## Tukea työkykyyn sai joka kymmenes

- Kelan tukemissa kuntoremonteissa kävi 825 ihmistä. Lukumäärä on laskenut, koska tavoitteena on kohdentaa työkykyä tukevaa toimintaa siitä eniten hyötyviin.
- Kaikkiin työkykyä tukeviin prosesseihin ja tapahtumiin osallistui yli 2 500 ihmistä. Tuettuihin liikuntatapahtumiin, kuten Naisten Kymppiin ja Pääkaupunki-juoksuun, osallistui yli 1 300 ihmistä.
- Yhteensä kaupungin keskitetyn, työkykyä tukevan toiminnan piirissä oli lähes 4 000 henkeä eli kymmenisen prosenttia henkilöstöstä.

## Työhyvinvoinnin strategiset tavoitteet

# Kunta10-tutkimuksen johtamista koskevat arviot paranevat.

# Sairauspoissaolot vähenevät 0,5 prosenttiyksiköllä.

# Työpaikkatapaturmat vähenevät.

# Kaupungin maksamat varhaiseläkemaksut vähenevät.

# Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä nousee.



kaupunkisuunnitteluviraston ja henkilöstöliikunnan sekä Helsingin seudun liikenteen ja Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelman kanssa.

Hanke tavoitti yli 13 000 kaupungin työntekijää.

## Tukea työuran alkuun

Työterveyskeskus toteutti kaksi Työuran alun tuki -ryhmäpilottia. Ryhmäläiset koottiin varhaiskasvatusvirastossa työskentelevistä lastenhoitajista, joiden työura oli kestänyt alle kolme vuotta. Tavoitteena oli ennaltaehkäisevästi tukea työn hallintaa ja ehkäistä työssä kuormittumista.

Osallistujien ryhmätoiminnasta antama palaute oli hyvin myönteistä. Osallistujat tunsivat ammatillisen roolinsa selkeytyneen ja ammatillisen itsetuntonsa vahvistuneen. Konkreettisia ratkaisuvinkkejä ja vertaistukea pidettiin tärkeinä.

Pilottiryhmistä syntynyttä toimintamallia olisi suositeltavaa kokeilla myös muilla toimialoilla.

## Hetipurku henkiseksi ensiavuksi

Hetipurku tarkoittaa toimintamallia, jolla työkaveri voi antaa kollegoilleen henkistä ensiapua lievien uhkatilanteiden välittömään käsittelyyn. Lievätkin turvallisuuspoikkeamat tai -uhat, kuten asiakkaan uhkailun tai epäasiallisen käytöksen kohteeksi joutuminen, voivat jäädä pyörimään kokijansa mieleen. Tämä voi alentaa toimintakykyä ja aiheuttaa jännitteitä yhteistyössä.

Hetipurku-hanke pilotoi toimintamallia, koulutti työyhteisön jäseniä sekä arvioi toimintamallin välittömiä hyötyjä. Tukihenkilöitä koulutettiin eri virastoista yhteensä noin 40.

Koulutukseen osallistujat kokivat koulutuksen selkeänä, helposti omaksuttavana ja tarpeellisena. Hanke jatkuu vuonna 2015.

Työpaikoilla on totuttu ja varauduttu vakavien kriisitilanteiden hoitamiseen, mutta lievempien poikkeamien hallinta työyhteisön omana työnä ei ole vielä tuttua.

## Työtaturmien määrä laski

Henkilöstölle sattui noin 1 900 vakuutusyhtiön korvaamaa työtaturmaa. Lukumäärä tarkentuu kevään aikana. Sekä työpaikka- että työmatkataturmien määrä laski edelliseen vuoteen verrattuna. Eniten työtaturmia aiheuttivat kaatumiset ja liukastumiset.

Tapaturmista tulee kaupungille noin 15 miljoonan euron vuosittaiset kustannukset. Kolmen viime vuoden aikana työtaturmien määrä on lievästi laskenut.

Työtaturmien ja turvallisuuspoikkeamien käsittelyyn laadittiin ohje ja sitä tukemaan koulutusvideo. Uudet ohjeet toimitetaan virastolle 2015 aikana. Virastot saivat myös yhteiset linjaukset uhka- ja väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Linjausten avulla virastot voivat päivittää omat uhka- ja väkivaltatilanneohjeensa sekä samalla varmistaa, että työpaikkatason ohjeistukset ovat kunnossa.

Edellisvuonna aloitetun turvallisuuskierröskäytännön kehittämistä jatkettiin yhteistyössä kaupunginkanslian, kiinteistöviraston, opeusviraston, hankintakeskuksen ja varhaiskasvatusviraston kanssa. Se auttaa tunnistamaan työpaikan vaarat sekä määrittämään turvallisuustason. Turvallisuuskierrös on tarkoitus ottaa käyttöön tulevaisuudessa myös muissa kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa.

Työsuojelupäälliköiden ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa ryhdyttiin tekemään työsuojelun teemakortteja, joita voidaan käyttää esimerkiksi työntekijöiden perehdytyksessä tai työpaikkakokouksissa.

Työpaikka turvalliseksi -kampanja, jonka avulla kannustettiin työpaikkoja tekemään ja käsittelemään turvallisuuspoikkeamailmoituksia, saatettiin loppuun.

**Yli 60-vuotiaiden  
työntekijöiden  
jaksamisen tueksi  
tarkoitetuilla  
Hyvä ikä 60+  
-kursseilla kävi**

# 140

henkeä

**Vuoden kestäviin  
työkykyvalmen-  
nuksiin osallistui**

# 450

ihmistä

**Kaikkiin  
työkykyä tukeviin  
valmennuksiin  
ja tapahtumiin  
osallistui**

# 2500

henkeä

# Lopuksi

Kaupungin vakinaisen henkilöstön määrä pysyi lähes ennallaan, sillä pientä nousua oli vain sosiaali- ja terveysvirastossa sekä varhaiskasvatuksessa. Henkilöstöresurssisuunnittelua tehostetaan entisestään osana talouden ja toiminnan suunnittelua.

Työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on paneuduttu suurimpien työkykyriskien kartoittamiseen ja pitkien sairauspoissaolojen vähentämiseen. Huolimatta monista tavoista vähentää sairauspoissaoloja niiden määrä on noussut kahden viime vuoden aikana. Tämä edellyttää poissaolojen lisääntymisen syiden selvittämistä ja mahdollisesti uusien toimenpiteiden kehittämistä.

Esimiesten rooli työkyvyn ylläpitämisessä tiedetään merkittäväksi.

Tässä auttaa varhaisen tuen malli, jonka avulla esimies puuttuu runsaasti tai pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin. Yhteistyötä esimiesten ja

työterveyshuollon kanssa tiivistetään edelleen ja samalla autetaan esimiehiä puuttumaan myös muihin työkykyriskejä ennakoiviin merkkeihin.

Pyrkiessämme monimuotoisuuden johtamisen mallikaupungiksi yksi painopiste on työn ja perhe-elämän yhdistämisessä. Helpotamme paluuta perhevapailta työelämään ja osallistumme perheystävällisen työpaikan kriteerien luomiseen. Työelämän joustojen kehittämistä tulee jatkaa ja tarjota työyhteisöille tässä tukea

varsinkin niissä ammateissa, joissa haasteita esiintyy eniten.

Kaupungilla on ehdottoman kielteinen kanta kaikkeen syrjintään ja kiusaamiseen sekä selkeät toimintamallit tilanteisiin reagoimiseksi. Puutemme huolestuttaviin tietoihin uhka- ja väkivaltatilanteiden yleisyydestä, samoin kiusaamisen ja syrjinnän esiintymisestä.

Esimiehillä on mahdollisuus moniin valmennuksiin esimiesuransa eri vaiheissa. Johtamisvalmennuksia jatketaan, mutta on syytä parantaa niiden järjestelmällisyyttä ja varmistaa, että kaikki esimiehet ovat valmennusten piirissä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kaupungilla on paljon vahvuuksia, joita tulee vaalia. Olemme toteuttaneet suuria organisaatiouudistuksia ja muita muutoksia viime vuosina. Henkilöstö kokee muutokset pääosin positiivisina, mutta omia vaikutusmahdollisuuksia ei aina koeta merkittäviksi. Tähän tulee kiinnittää huomiota ja parantaa muutosten johtamisen ja hallinnan valmiuksia työyhteisöissä. Henkilöstön aito osallistuminen ja yhteistoimintamenettelyjen varmistaminen on tärkeää myös jatkossa.

**Marju Pohjaniemi**  
*henkilöstöjohtaja*

**Helpotamme paluuta perhevapailta työelämään ja osallistumme perheystävällisen työpaikan kriteerien luomiseen.**







# Kuva- ja taulukkohakemisto

- 1 Kansi: Pelastuslaitoksen henkilökuntaa
- 3 Tapio Korhonen
- 4 Helsingin kaupungin työntekijöiden ammatit
- 6 Avainlukuja kaupungin henkilöstöstä
- 8 Silja Hyvärinen
- 11 Pirkkolan maaumala
- 15 Helsingin Henki -lehti
- 16 Kaupungin henkilöstöä eri tehtävissä
- 20 Henkilöstöjohtamisen prosessit
- 21 Helsingin kaupungin strategia
- 23 Kati Kainulainen
- 25 Avoimet työpaikat ja saapuneet työhakemukset
- 26 Puisto- ja kaupunginkirjaston töissä
- 29 Palkitsemisen kokonaisuus
- 31 Kaupungin henkilöstöetuja
- 32 Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstöä
- 35 Hakasalmen puistossa puistojoogaa
- 39 Henkilöstön osallistuminen kuntoremontteihin
- 41 Marju Pohjaniemi
- 42 Öinen kuva Helsingin keskustasta



## Työryhmä ja tiedustelut

Marju Pohjaniemi (*puheenjohtaja*)  
Anne Arento-Manerva (*koordinointi*)  
Asta Enroos, *henkilöstöpolitiikka*  
Titi Heikkilä, *työhyvinvointi*  
Päivi Mäkeläinen, *osaaminen ja resurssit*  
Petri Parrukoski, Aija Somerikko ja Irmeli Mäkitalo, *HR-tieto*  
Kari Kallio ja Jorma Liikko, *tilastot*  
Maija-Liisa Kasurinen, *henkilöstöviestintä*

*sähköpostiosoitteet ovat muotoa  
etunimi.sukunimi@hel.fi*

## Henkilöstöraportti 2014

Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2015:8

### Julkaisija

Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia  
*Henkilöstöä koskevat tilastotiedot, [www.hel.fi/henkilostoraportti](http://www.hel.fi/henkilostoraportti)*

### Visuaalinen ilme ja taitto

Kokoro & Moi

### Paino

Lönnerberg Painot Oy

### Kuvat

kansi ja sivut 3, 8, 15, 23, 32, 41: Maija Astikainen  
sivu 11: Riikka Hurri  
sivu 16: Kimmo Brandt, Seppo Laakso, Riikka Hurri, Timo Wright  
sivu 27: Elina Lampela, Teemu Granström  
sivu 35: Lauri Rotko  
sivu 42: Harald Raebiger

### Julkaisunumerot

ISBN 978-952-272-895-1 (painettu julkaisu)  
ISBN 978-952-272-896-8 (verkkajulkaisu)  
ISSN-L 2242-4504  
ISSN 2242-4504 (painettu julkaisu)  
ISSN 2323-8135 (verkkajulkaisu)

### Tiedustelut

[anne.arento-manerva@hel.fi](mailto:anne.arento-manerva@hel.fi)





**Helsingin kaupunki  
Kaupunginkanslia**

Käyntiosoite  
Pohjoisesplanadi 11-13  
00170 Helsinki  
Postiosoite  
PL 1  
00099 Helsingin kaupunki  
Puhelinvaihde 09 310 1641  
kaupunginkanslia@hel.fi  
www.hel.fi