



# Sisällys

3	Lukijalle
4	Helsinkiäisten palveluksessa 38 056 ihmistä
6	Uudistukseen tarvitaan hyvää yhteistoimintaa
10	Oman työnsä kunkkuja
14	Lisää työkykyisiä päiviä, vähemmän sairauspoissaoloja
18	Stara pääsi hienoihin tuloksiin
20	Voimia on vaikka välillä stressaa
22	Järjestelmällistä varautumista tulevaan
24	Tasa-arvoista, yhdenvertaista ja joustavaa arkea
28	Kaikki kanavat käytössä
32	Palkkioita hyvistä tuloksista
34	Lopuksi
36	Tilastoja

# Lukijalle

Helsingin kaupungin henkilöstöraportti antaa hyvän ja kattavan yleiskuvan kaupungin henkilöstön rakenteesta ja tilasta sekä henkilöstöpolitiikan painopisteistä. Samalla se kertoo siitä, miten kaupunkistrategiaa on toteutettu henkilöstöpolitiikan näkökulmasta.

Strategiaohjelmassa 2013–2016 asetettiin henkilöstöpolitiikalle monta vaativaa tavoitetta. Kaupungin tuli edelleen olla vastuullinen ja oikeudenmukainen työnantaja. Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteet haluttiin turvata, jos työt organisaatiomuutosten takia tai muusta syystä loppuvat. Kaupungin tuli olla monimuotoisuuden johtamisen malli-

kaupunki, jossa henkilöstön osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon haluttiin lisätä.

Työelämän ja työhyvinvoinnin tuli kehittyä ja sen seurauksena sairauspoissaolojen vähentyä. Eläkkeelle siirtymisiin tuli kasvaa ja varhaiseläkemaksujen pienentyä. Työpaikalla tapahtuneiden työtaturmien määrän tuli laskea.

Kaikkien edellä mainittujen tavoitteiden kohdalla tapahtui positiivista kehitystä strategiakauden aikana, vaikka jokaista nimenomaista tavoitetta ei saavutettukaan. On kuitenkin selvää ja pitemmän ajan kehittämisen kannalta tärkeää, että strategiaohjelma ja sen tavoitteet ohjasivat toimintaamme. Se, mitä painotettiin strategiaohjelmassa, oli myös toiminnan painopisteenä. Tavoitteiden saavuttamiseksi kehitettiin uusia toimintatapoja ja raportointivälineitä. Erityisesti on syytä olla ylpeä siitä, että kaupunki toteuttaa historiansa suurimman johtamisjärjestelmämuutoksen niin, että henkilöstölle pystytään turvaamaan työpaikkojen säilyminen.

Henkilöstöraportti osoittaa, että kaupungin henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja entistä työkykyisempää. Tästä on hyvä jatkaa.

**Sami Sarvilinna**  
kansliapäällikkö  
kaupunginkanslia

**Se, mitä painotettiin strategiaohjelmassa, oli myös toiminnan painopisteenä.**



# Helsingkiläisten palveluksessa 38 056 ihmistä



## Kuutti opettaa verhoilua

Yksi meistä on Kuutti Kaitila, syyskuussa Pakilan työkeskuksessa verhoilutyön ohjaajana aloittanut puuseppä-verhoilija. Hänen työhönsä kuuluu tarjota kuntouttavaa toimintaa muun muassa pitkäaikaistyöttömille, vammaisille sekä korvaushoidossa, avovankilassa ja muille heikossa asemassa oleville.

Kaitila pitää työtään tärkeänä, sillä hän pääsee ohjaamaan asiakkaitaan takaisin työelämään ja parantamaan syrjässä olleiden elämänlaatua.

”On ilo katsoa, kun ihmiset oppivat ja osaavat. Moni haluaa ottaa haasteellisempia hommia vastaan ja sitoutua. Silloin on meneillään oppimisen meininki”, hän kertoo.



# Uudistukseen tarvitaan hyvää yhteistoimintaa

Millaista on työmme uudessa kaupungin organisaatiossa? Valmistelimme ja käsittelimme uuteen organisaatioon siirtymistä järjestelmällisesti yhteistoiminnassa, jota toteutamme paremmin kuin laki velvoittaa.

Kaupungin uusi organisaatio aloittaa 1.6.2017, jolloin kaupungin virastot kootaan neljäksi toimialaksi. Ne ovat kasvatuksen ja koulutuksen, kaupunkiympäristön, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialat sekä sosiaali- ja terveystoimiala.

Halusimme ottaa organisaation uudistamiseen mukaan koko henkilöstön. Olemme painottaneet muutoksen käsittelyä työyhteisötasolla henkilöstön kanssa.

Asioiden käsittely työpaikkakokouksessa on hyvä toimintatapa. Toki myös viralliset yhteistoimintaan kuuluvat kuulemiset hoidetaan ohjeiden mukaisesti.

Olemme valmistelleet uudistusta ja sen yhteistoimintaa vaiheittain. Liikkeelle

lähdettiin ylimmästä johdosta ja siitä on edetty portaittain alaspäin organisaatiossa.

Muutoksen tueksi laadimme kaupungin yhteistoimintasuunnitelman, joka julkaistiin Helmi-intran Kaupunki uudistuu -sivustolla. Suunnitelmaa päivitettiin valmistelun edetessä.

Yhteistoimintasuunnitelmalla varmistimme, että yhteistoimintamenettely on kaupungin yhteistoimintasopimuksen mukainen.

Halusimme varmistaa, että muutosehdotukset käsitellään oikea-aikaisesti ja siten, että ne, joita muutokset koskevat, ovat mukana asiaa käsittelemässä.

Olemme käyneet yhteistoiminnassa läpi

uudistuksen perustelut, valmistelun aikataulut, vaihtoehdot ja vaikutukset.

Osallistumisen mahdollisuuksia on ollut erilaisia: työyhteisökeskustelut, kommentoinnit, työpajat sekä kehittämisseminaarit.

Yhteistyösuunnitelmasta tuli konkreettisempi, kun jatkoimme sen työstämistä eri toimialoja koskeviksi yhteistoimintakorteiksi. Niissä on tarkat aikataulut ja tiedot asioiden valmistelusta sekä siitä, mitä yksikköjä milläkin tasolla valmistelu kulloinkin koskee.

## Uudistuksen takia ei irtisanota

Yhteistoiminnan eteenpäin vieminen on haluttu varmistaa niin hyvin kuin mahdollista. Tuskin kukaan voi sanoa, ettei olisi kuullutkaan uudistuksesta.

Kaupungin johdon tahdon mukaisesti toteutamme yhteistoimintaa mieluummin

paremmin kuin laki edellyttää.

Kaupungin uusi organisaatio etenee kerroksittain. Keväällä 2017 yhteistoiminnan painopiste siirtyy virastoihin ja työyksiköihin.

Henkilökohtainen yhteistoimintakäsittely alkaa, mikäli tehtävät, asema tai sijoittuminen muuttuvat olennaisesti. Suurimmat muutokset koskettavat johtoa ja päälliköitä, sillä virastojen yhdistyessä esimiespaikkoja on aiempaa vähemmän tarjolla.

Ketään ei kuitenkaan organisaatiouudistuksen takia irtisanota, mutta henkilöstöltä edellytetään valmiutta siirtyä toiseen tehtävään. Suurimmalla osalla työ jatkuu ennallaan.

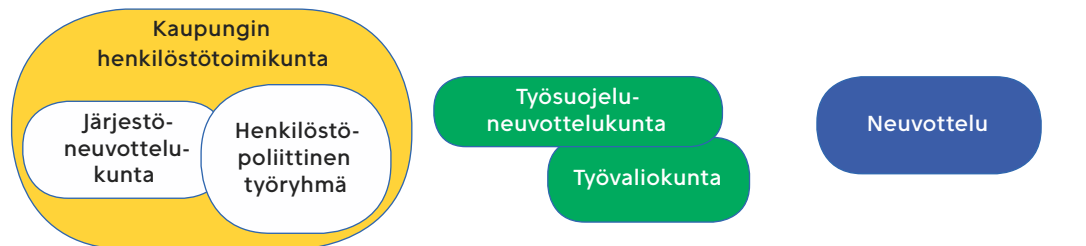
Tarvitsemme uudistuksessa hyvää yhteistoimintaa. Kaupungin henkilöstötoimikunta on seurannut ja seuraa edelleen uudistuksen etenemistä ja varmistaa, että sitä toteutetaan kaupungin yhteistoiminnan ohjeiden mukaisesti.

### Yhteistoiminta

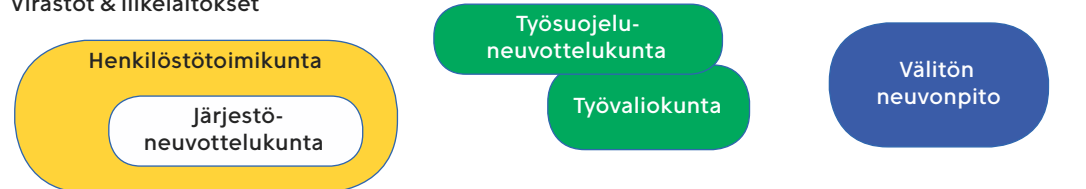
### Työsuojelu

### Luottamusmies

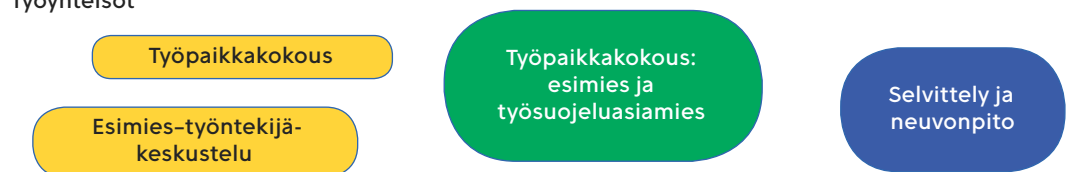
Kaupunki



Virastot & liikelaitokset



Työyhteisöt



# Tehtävä sama, esimies vaihtuu

Opetusviraston työntekijöistä suurin osa jatkaa töitään organisaatiouudistuksen jälkeen kuten aiemmin. Esimerkiksi opettajien tehtävät eivät uudistuksen takia vaihdu.

Miksi sitten opetusviraston henkilöstöpäällikkö Tarja Malmivirta sanoo, että prosessi on ollut iso? No muun muassa siksi, että hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö kootaan yhteen hallinto- ja tukipalveluihin osastoilta, kouluilta ja oppilaitoksista.

Näin käy myös yli sadalle koulusihteerille. He tekevät töitä kouluissa, mutta esimiehinä eivät toimikaan enää rehtorit vaan hallintoyksikön esimiehet.

Opetusviraston henkilökunta siirtyy kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle yhdessä suomenkielisen varhaiskasvatuksen ja työväenopistojen henkilökunnan kanssa. Jatkossa työsetään yhteisiä toimintatapoja.

Organisaatiouudistuksen läpiviemisessä suureksi avuksi on ollut kaupunginkanslian yksityiskohtainen yhteistoimintaohjelma, jossa on kerrottu vaihe vaiheelta, kuinka prosessia viedään eteenpäin ja valutetaan kentälle.

Henkilöstöinfoissa henkilöstöä on aktivoitu osallistumaan ja kertomaan omia näkemyksiään. Kaikista yhteistoiminnan käsittelyistä on tehty pöytäkirjat tai muistiot.

”Valmistelut ovat menneet hyvin, ja henkilökuntaa on pidetty ajan tasalla. Organisaatio rakentuu vähitellen”, Malmivirta kertoo.

# Oman työnsä kunkkuja



"Ohjaamossa kaupungin tavoite vahvemmassa asiakaslähtöisyydestä on viety pitkälle, ja moni asia on toisin kuin perinteisissä palveluissa. Nuoret saavat yhdeltä tiskiltä monta eri palvelua", kertovat Saana Rantsi, Tiina Forsblom, Sirkku Reponen, Katja Mannerström, Pirkko Pitkänen ja Atte Pynnönen. Ohjaamo on eri palvelut kokoava yhden luokun paikka, jonka toiminnasta vastaa kaupunginkanslian elinkeino-osasto.

Johtamisen taito punnitaan erityisesti muutoksessa, mutta kaupunki korostaa muutoinkin hyvää johtamista ja esimiestyötä – kuten myös työyhteisötaitoja sekä itsensä johtamista. Jokainen on oman työnsä kunkku.

Merkittävät satsauksemme johtamiseen ja esimiestyöhön ovat tuottaneet tulosta, kertovat Kunta10-tutkimuksen tulokset. Olemmekin paneutuneet johtamiseen lukuisissa eri ohjelmissa ja opintopäivien aikana. Oiva Akatemian koulutuksissa ja valmennuksissa on ollut noin 10 000 ihmistä vuosittain, ja opintopäiviä on kertynyt strategiakauden aikana vuosittain keskimäärin noin 30 000 (28 368 vuonna 2016).

"Varaudumme siihen, että kaupungilla on edessään yhä enemmän muutoksia ja haasteita. Johtamisen ja esimiestyön on oltava hyvää, jotta voimme tuottaa yhä parempia palveluja", kertoo Mirja Heiskari, Oiva Akatemian toimitusjohtaja. Oiva Akatemia on kaupungin liikelaitos, joka suunnittelee, kehittää ja tuottaa koulutus- ja kehittämispalveluja.

Johtamisen kehittämisen välttämättömyydestä ovat muistuttaneet niin kaupungin strategia kuin kaupungin johto. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kun ne tuntee ja tietää, niihin pääsee vaikuttamaan. Toisinaan muutokset voivat olla sellaisia, että esimies tarvitsee tavallista vankempaa tukea.

Koulutuksissa olemme korostaneet muutoksiin valmistautumista. Olemme tarjonneet muutostukea niin pienryhmien vertaistukena kuin yksilöllisinä valmennuksina.

"Muutoksessa onnistumisessa ratkaisevaa on, kuinka keskijohto onnistuu siinä. Paineita tulee ylhäältä samaan aikaan, kun omat tehtävät ovat muuttumassa – ja kaiken aikaa muutosta pitäisi viedä eteenpäin yhdessä henkilöstön kanssa. Johtamisen koulutuksia on suunnattu erityisesti keskijohtoon", Heiskari kertoo.

Palautteet johtamis- ja esimiesvalmennuksista ovat olleet hyvät, ja niissä on kiitetty muun muassa keskustelemaa hyvää henkeä sekä vuorovaikutustaitojen harjoittelua.

## Jokainen tarvitsee työyhteisötaitoja

Hyvän johtamisen lisäksi onnistuneessa muutoksessa tarvitaan työyhteisötaitoja sekä oman työn hallintaa ja itsensä johtamista. Tätä palvelemaan kehitimme Oivassa virtuaalisen työkalun, joka sai nimekseen Oman työn kunkuksi. Se tarjoaa samalla työkaluja muutostilanteisiin.

Kehitimme työtä myös eri kokeiluissa. Niistä yhdessä kotihoidon tiimistä kehitettiin aiempaa itseohjautuvampaa: kotihoidon palvelussa työskentelevät voisivat aiempaa joustavammin päättää asioista itse ja samalla sujuvoittaa palveluja.

## Kuntalaisille parempia palveluja

Miten olemme onnistuneet muutoksen hallinnassa tähän mennessä? Kehitimme Oivassa tämän tunnistamiseksi Muutospulssin, verkkokyselyn, jonka avulla seurataan, miten uudistuksen eri vaiheissa onnistutaan. Tulokset ovat olleet hyviä.

Uudistuksen päämäärä kaiken kaikkiaan on parantaa ja sujuvoittaa kuntalaisten palveluja. Kehitämme palveluista yhä kuntalaislähtöisempiä muun muassa palvelumuotoilun avulla. Mukana on joukko palvelumuotoiluyrityksiä, joiden kanssa meillä on ollut 27 erilaista hanketta.

Palvelumuotoilun avulla kehitimme muun muassa uusia tulos- ja kehityskeskustelun sekä

työsuorituksen arvioinnin työvälineitä sekä prototyyppejä virastojen esimiesten kanssa. Palvelumuotoilu on apuna myös kirjastopalveluiden kehittämisessä.

Kirjasto on yhä enemmän kuin olohuone, jossa on tarjolla monenlaisia palveluja. Olemme olleet mukana suunnittelemassa tulevaa keskustakirjastoa ja pohtineet, kuinka voisimme tarjota palveluja yhä käyttäjälähtöisemmin.

*Kunta10 on laaja työelämää ja työhyvinvointia tutkiva valtakunnallinen seurantatutkimus, joka toteutetaan kahden vuoden välein. Helsingin lisäksi tutkimukseen osallistui 10 kuntaa.*

*Tutkimukseen vastasi 74 prosenttia kaupungin työntekijöistä eli 24 494 ihmistä. Tutkimuksen toteuttaa Työterveyslaitos.*

## Mikä Muutospulssi?

**Lyhyt ja yksinkertainen kaikille muutoksessa oleville tarkoitettu verkkokysely, jossa on selvitetty, miten ylempi johto ja lähiesimiehet ovat onnistuneet perustelemaan muutosta ja viestimään siitä. Ensimmäiset tulokset olivat positiivisia: ylempi johto ja esimiehet olivat tehneet henkilöstön mielestä parhaansa. Muutoksen etenemiseen suhtaudutaan pääosin myönteisesti.**

## Oivalta tukea

### Muutostuki

- Oivan koulutuksia noin 10 000:lle: johdolle ja esimiehille, työyhteisöille ja yksittäisille ihmisille.

### Johtajat ja esimiehet opissa

- strategiakauden aikana yhdessä Aalto Executive Educationin kanssa johdon EMBA-johtamisvalmennukset, joissa kolme 25 hengen ryhmää
- keski johdon muutostuen verkostotilaisuudet, mukana 380 henkeä
- johdon yksilölliset valmennukset
- esimiesten ryhmävalmennukset ja vertaisryhmät
- johtamisen erikoisammattitutkinnon valmennukset
- ensimmäisiin esimiestehtäviin siirtyvien OVI-valmennusohjelma
- lähiesimiehen ammattitutkinto
- henkilöstöasiantuntijoiden kehittämishjelma.

### Porukalla koulunpenkillä

- virastojen koulutushankkeet asiakastyön ja organisaation muutoksissa muun muassa sosiaali- ja terveysvirastossa toimeentulotuen etuuskäsittelyn siirryttyä Kelaan
- ICT-koulutuksien painopisteinä tietoturva, sähköiset palvelut, it-projektit
- palvelumuotoilun avulla kaupunkilaisten palveluiden ja kaupungin sisäisen toiminnan kehittäminen 27 hankkeessa yhdessä ulkopuolisten palvelumuotoiluyritysten kanssa.

### Työyhteisötaidot ja itsensä kehittäminen

- verkkotyökalu Oman työn kunkuksi.





# Lisää työkykyisiä päiviä, vähemmän sairaus- poissaoloja

Kaupungin henkilöstöllä oli enemmän työkykyisiä työpäiviä kuin koskaan aiemmin 13 vuoteen. Ennaltaehkäisyllä on mahdollista saada aikaan huomattavia säästöjä sekä lisätä tuottavuutta.

Pitkäjänteinen työ hyvinvoinnin ja hyvän työelämän puolesta on alkanut tuottaa tulosta. Hyvän tuloksen taustalla on muun muassa tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä aktiivista työkykyjohtamista.

Sairauspoissaolojemme lasku on erittäin merkittävä, ja se on tuottanut yli 20 000 työpäivää lisää edellisvuoteen verrattuna.

Hyötyä ja hyvinvointia syntyy, kun työterveys voi keskittyä työkykyriskien ennakointiin ja työkykyasioiden tehokkaaseen hoitoon. Kokonaisuutena tulos on merkki siitä, että työkykyjohtaminen on integroitumassa osaksi kaupungin johtamisjärjestelmää.

## Uusi malli työkykyjohtamiseen

Haluamme pitää henkilöstömme työkykyisenä myös muutoksen keskellä. Strategiakauden aikana kehitetty työkykyjohtamisen malli auttaa toimimaan niin, että henkilöstömme työkyky säilyy ja työ tuntuu mielekkäältä. Keskityimme vuoden aikana työkykyjohtamisen mallin mukaisen toiminnan levittämiseen ja tukemiseen.

Päivitimme varhaisen tuen materiaaleja ja tuotimme videoita, joiden tarkoitus on helpottaa keskustelua varhaisen tuen tärkeydestä työyhteisöissä. Erityisen tärkeää on, että esimiehet toimivat varhaisen tuen mallin mukaisesti ja ottavat asiat puheeksi ennen kuin ne kasvavat ongelmiksi. Esimiesten lisäksi myös työyhteisön jäsenillä on tärkeä rooli.

Kevan vetämässä Helsinki-pilotti-hankkeessa pyrimme parantamaan osatyökykyisten työssä pysymistä sekä kehittämään ennakoivaa työkykyjohtamista. Pilotissa olivat mukana varhaiskasvatusvirasto, Stara, kaupunginkanslia ja Työterveys Helsinki.

## Kipuoireisille omia ryhmiä

Työterveys Helsinki on uudistanut kivunhoitoa ja työkyvyn tukea sekä tuottanut modernia kiputietoa monessa eri muodossa.

Työterveys Helsingin laadukas toiminta perustuu entistä vahvempaan tutkimusnäyttöön. Uudistukset ovat vähentäneet merkittävästi

muun muassa kipuoireisten sairauspoissaoloja sekä kohentaneet työkykyämme. Lääkäreille tehty ohjeistus itsessään on tuottanut kaupungille 2,7 miljoonaa euroa säästöä ja yli 10 000 työkykyistä päivää lisää.

Tarjoamme kipuoireiselle työntekijälle työterveyshuollossa uusia ja tehokkaampia tukikeinoja. Ohjaamme sähköisen kipukyselyn avulla oikealle hoitopolulle, esimerkiksi työfysioterapeutin suoravastaanotolle.

Työterveyshuollon kivunhallintaryhmät ovat käynnistyneet, ja niistä saadut kokemukset ovat hyviä: osallistujien ymmärrys kivusta lisääntyy, lääkkeiden käytön tarve vähenee sekä mieliala ja nukkuminen paranevat. Vertaistuki tukee myös työssä pärjäämistä.

## Työtapaturmia liukastumisista ja nostoista

Henkilöstölle sattui noin 2 000 työtapaturmaa. Alustavien tilastojen perusteella näyttää siltä, että työmatkalla sattuneet tapaturmat lisääntyivät edellisvuoteen verrattuna.

Työpaikkatapaturmien lukumäärät näyttäisivät pysyneen ennallaan.

Tyypillisimpiä tapaturmien aiheuttajia olivat liukastumiset, kaatumiset ja kompastumiset, nosto- ja siirtotyöt sekä uhka- ja väkivaltatilanteet.

Työtapaturmien lukumäärissä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina. Työtapaturmien aiheuttamien poissaolojaksojen pituudet ovat kuitenkin lyhentyneet. Työtapaturmista aiheutuu kaupungille noin 15 miljoonan euron vuosittaiset kustannukset.

## Vaarat ja kuormitustekijät selville

Työturvallisuuden hallinta parani uusien toimintamallien ansiosta. Näitä uusia malleja kehitimme muun muassa työtapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien käsittelyyn sekä työpaikkojen vaarojen arviointiin. Toimintamallien käyttöönottoa tuimme koulutuksella, opetusvideoilla sekä kehittämällä Työsuojelupakki-järjestelmää.

Julkaisimme alkuvuodesta ohjeen, jonka avulla työpaikoilla pystytään tunnistamaan

entistä paremmin työn vaaroja ja kuormitustekijöitä. Lisäksi teimme kaupungin työsuojelutoimijoiden kanssa koulutusvideon, joka opastaa työpaikkoja toimimaan uuden ohjeen mukaisesti.

Työsuojelupakki-järjestelmä parani muun muassa tilastointiuudistuksen ansiosta. Nyt johto, esimiehet ja asiantuntijat saavat entistä paremmin tietoa työpaikkojen turvallisuudesta ja kehittämiskohteista.

## Työhyvinvointi paremmaksimyös pelin avulla

Tuemme vuosittain työhyvinvointimäärärahoilla virastojen ja liikelaitosten

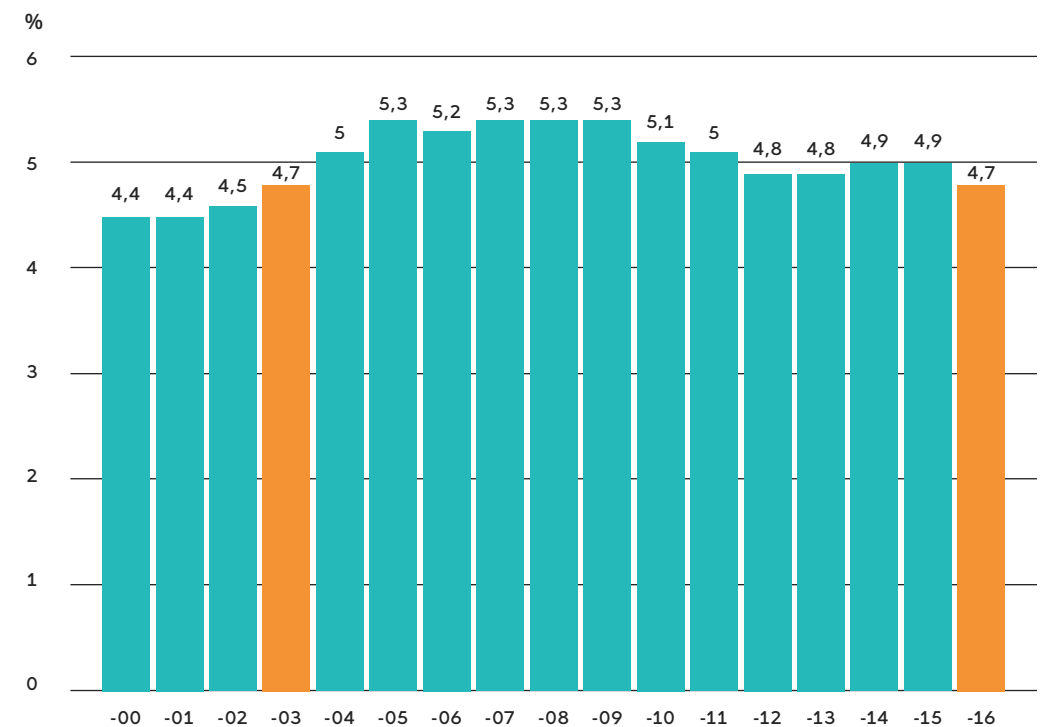
hankkeita, jotka edistävät työhyvinvointia ja -turvallisuutta.

Palvelukeskus tuotti hanketuella Työyhteisötaidot-pelin ja kehitti keittiötyön käytäntöjä sujuvammiksi.

Tekniset virastot pureutuivat jatkohankkeella uudenlaisiin työtapoihin, ja varhaiskasvatusvirasto kehitti uhka- ja väkivaltatilanteiden käsittelyä ja ennaltaehkäisemistä.

Suuntasimme osan työhyvinvointimäärärahoistamme muutoksen tukeen. Tulevat toimialat suunnittelivat yhteishankkeita henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi johtamisjärjestelmäudistuksen aikana. Niissä panostamme muun muassa osaamisen jakamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja yhteisiin työkäytäntöihin.

## Sairauspoissaoloissa merkittävä lasku



# Stara pääsi hienoihin tuloksiin

*Kahden vuoden aikana yli 4 000 päivän verran vähemmän sairauspoissaoloja ja miljoonan euron laskennalliset säästöt. Pitkäaikaiset sairauslomot laskuun. Työtapaturmista johtuvien sairauspoissaolojen puolittuminen vuoteen 2011 verrattuna.*

Miten Starassa on päästy tähän? Staran toimitusjohtaja Timo Martiskaisella ja henkilöstöpäällikkö Eeva Engfeltillä ei ole nopeita keinoja esitettäväksi. Starassa aloitettiin järjestelmällinen urakka työhyvinvoinnin lisäämiseksi muutama vuosi sitten, ja tulokset näkyvät nyt selvästi.

”Käskyillä ja määräyksillä työhyvinvointia ei hoideta. Ei ihmisille voi sanoa, että älkää sairastuko tai älkää joutuko tapaturmiin. Tarvitaan hyvää johtamista, selkeitä tavoitteita ja mittareita”, Martiskainen sanoo.

Hyvät tulokset tuntuvat vieläkin hohdokkaammilta, kun muistaa, että toimialan töitä tehdään paikoin vaikeissa oloissa ja rakentamisessa on omat tapaturmariskinsä. Martiskainen korostaa, että työhyvinvoinnissa asenne on isossa roolissa. Sairastumisen kynnyks on korkeampi, kun työsuojelu otetaan tosissaan ja kun töissä viihdytään.

## Tärkeät mittarit

Helsinki-pilotin, työelämän kehittämishankkeen, aikana Starassa otettiin käyttöön neljännesvuosittain julkaistavat HR-mittarit. HR-mittareiden avulla seurataan sairauspoissaolojen lisäksi muun muassa varhaisen tuen keskustelujen sekä tulos- ja kehityskeskustelujen käyntejä sekä tapaturmataajuutta.

Tulokset ohjaavat toimintaa ja tekevät työkykyjohtamisen mahdolliseksi läpi koko organisaation. Tulokset myös julkaistaan intrassa.

Pitkillä sairauslomilla olevat käytiin läpi ja selvitettiin, miten heidät olisi mahdollista saada mukaan takaisin työelämään tai sopisiko heille jokin muu yksilöllinen ratkaisu.

## Uusia tehtäviä

Asenteita tai kulttuuria ei helposti muuteta. Engfelt kertoo, että johtamisen on oltava tavoitteellista. Vuorovaikutuksen ja osallistamisen lisäämiseksi Starassa otettiin käyttöön ryhmäkehityskeskustelut.

Työntekoa ryhdyttiin miettimään kunnan eikä tehtävän mukaan. Tehtäväkierroissa onnistuttiin jopa luomaan kokonaan uusia tehtäviä. Jos aiempi fyysisesti raskas työ ei enää luonnistunut, uudeksi tehtäväksi tuli esimerkiksi näyttötutkintojen vastaanotto tai toimistotyö.

”Olen muistuttanut ihmisille, että puolikaskin lisäresurssi on resurssi. Kaupunki maksaa hänen kulunsa joka tapauksessa”, Martiskainen sanoo.

Hyvä tulos on sekin, että staralaisista 76 prosenttia vastasi Kunta10-kyselyyn, kun vielä pari vuotta aiemmin luku oli 56. Kysely oli sähköinen, joten vastaaminen ei aina käynyt aivan helposti: Staran noin 1 500 työntekijästä vain 500:lla on työssään käytössä tietokone.

Martiskainen huomauttaa, että työhyvinvointia päästään kehittämään järjestelmällisesti vasta silloin, kun koko organisaatio on siinä mukana johdosta lähiesimiehiin ja työntekijöihin. Viestien on kuljettava kumpaankin suuntaan, jotta työntekijöiden hyvät ideat saadaan siirrettyä käytäntöön.

# Voimia on vaikka välillä stressaa

Työelämän paineet ja työmäärä ovat kasvussa, mutta tästä huolimatta entistä useampi meistä sanoo jaksavansa eläkeikään asti. Olemme edelleen valmiita suosittelemaan kaupunkia työnantajana myös ystävillemme.

Osallistuimme toista kertaa työelämää ja työhyvinvointia tutkivaan valtakunnalliseen Kunta10-tutkimukseen. Tuloksista käy ilmi, että paransimme toimintaamme usealla tutkimuksen osa-alueella. Etenkin johtaminen ja esimiestyö ovat kehittyneet kahden viime vuoden aikana.

Tutkimus paljastaa myös työelämän paineiden lisääntyneen. Tämä näkyy etenkin henkilöstön vastauksissa. Peräti 37,8 prosenttia vastaajista kertoo työmäärän kasvaneen yli sietokyvyn.

Hieman yli viiden prosenttiyksikön nousua voidaan Työterveyslaitoksen johtajan Tuula Oksasen mielestä pitää huolestuttavana.

”Tuloksessa on nähtävissä huomattavia eroja ammattiryhmien välillä. Kohtuuttomista työmääristä raportoivat etenkin sosiaali- ja terveysalalla sekä opetuspuolella työskentelevät.”

Vaikka tuloksistamme käy ilmi työmäärän ja -paineiden lisääntyminen, ei koettu työstressi ole kuitenkaan lisääntynyt edellisestä tutkimuskertaan verrattuna.

## Työyhteisö auttaa jaksamaan

Sosiaalinen pääomamme on lisääntynyt. Se pitää sisällään monia merkittäviä työyhteisön ja johtamiseen liittyviä seikkoja, kuten hyvän esimiestyön ja luottamuksen ilmapiirin

työntekijöiden kesken.

Myös työyhteisöjen ilmapiiri ja esimiesten tuki ovat mielestämme parantuneet, samoin kuin kohtelu ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus.

Organisaatiomuutosten keskellä ihmisten halu vaihtaa työnantajaa usein kasvaa. Meillä näin ei ole käytännössä tapahtunut, sillä 39 prosenttia kertoo harkinneensa työnantajan vaihtamista. Lisäystä aiempaan on vain 0,1 prosenttiyksikköä.

Neljä viidestä suosittelisi kaupunkia työnantajana ystävilleen. Aiempaa useampi (75,5 %) uskoo myös jaksavansa työssään eläkeikään asti. Samalla kasvava joukko (70,3 %) pitää saamaansa täydennyskoulutusten määrää riittävänä.

## Syrjintä vähentynyt

Kaksi vuotta sitten Kunta10-tuloksistamme nousi esiin huolestuttavia kertomuksia kiusaamisesta, syrjinnästä ja asiakasväkivalta. Emme ole vielä saavuttaneet tavoittelemamme nollatoleranssia, mutta suuntaus on ehdottomasti parempaan päin.

Ilahduttavaa on, että syrjintää esiintyy selvästi aiempaa vähemmän. Vaikka syrjintää koetaan hieman aiempaa harvemmin (11,1 % vuonna 2014), on 8,8 prosentin kokema syrjintä kuitenkin tavoitteisiimme nähden edelleen liian paljon.

Tulokset kertovat myös kiusaamisen vähentyneen 7 prosenttiyksiköllä. Näin jyrkkä muutos ei kuitenkaan paljasta koko totuutta, sillä kysymystä tarkennettiin. Liki joka kymmenes (9,2 %) henkilöstöstä on toistuvan kiusaamisen kohteena. Kiusaamisen selättämisessä meillä riittää siis yhä työsarkaa sopua ja sovittelua -toimintamallin mukaan.

Huolestuttavia ovat myös kokemukset lisääntyneestä asiakasväkivallasta. Liki kolmasosa (31,7 %) kertoo kohdanneensa työssään väkivaltaa. Tyypillisimmillään väkivalta

on henkistä, mutta liki 16 prosenttia kertoo joutuneensa myös tavaroiden heittelemisen kohteeksi. Hieman harvempaa on lyöty tai potkittu.

Asiakasväkivaltaa esiintyy muun muassa sosiaali- ja terveysvirastossa, pelastuslaitoksessa, varhaiskasvatusvirastossa sekä opetusvirastossa. Uhka- ja väkivaltatilanteiden ennakoinnissa henkilöstön ammattitaidon kehittäminen on tärkeää.

## Tule mukaan liikkumaan!

Hyvä kunto on yksi jaksamisen osatekijöistä:

- Kannustimme liikkumaan noin 120 viikoittaisella ohjatulla liikuntaryhmällä sekä liikuntatapahtumilla. Henkilöstöliikunta tavoitti 10 683 kävijää. Valtakunnalliseen Matka hyvään kuntoon -kiertueen kehon kuntoindeksi -testeihin osallistui 142 vähän tai ei ollenkaan liikkuvaa työntekijää.
- UP! - Aktiivisempi päivä -hankkeessa vähensimme työaikana istumista sekä lisäsimme työpäivän aktiivisuutta. Liikuntaneuvoja kiersi työpisteissä, kehittämispäivillä ja kokouksissa. Tuotimme Tauon paikka - Nouse ylös -tietokoneherätteen, joka tavoitti vuoden aikana 2 880 työntekijää.
- Yli 1 400 henkeä sai tukea työhyvinvointinsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen kuntoremonteissa.
- Työkykyvalmennuksissa aloittaa vuosittain noin 500 ihmistä. Seuranta on osoittanut, että tiiviillä kuntoutusjaksolla aloitettu työkykyvalmennus ja siihen liitetty työterveyshuollon jatkovalmennus ovat parantaneet osallistujien kokemaa työkykyä. Samalla on vähennetty työkykyriskejä, joita ovat huonoksi koettu työkyky, unettomuus, stressi, masennusriski sekä pitkittyneet tai monen paikan kivut.



# Järjestelmällistä varautumista tulevaan

Millaisissa tehtävissä tulevaisuudessa tarvitsemme osaajia ja millaista osaamisen on oltava? Tulevaan varaudutaan järjestelmällisellä suunnittelulla.

Urasuunnittelua uudella tavalla: tulos- ja kehityskeskustelu etenee lautapelin avulla. Lähdimme kehittämään uudenlaista mallia, sillä perinteiset kehityskeskustelun lomakkeet koettiin jäykiksi. Pelissä työntekijä valitsee kaksi korttia eli aihetta, joista hän haluaa keskustella esimiehensä kanssa. Peli on saanut hyvän vastaanoton, sillä arviointikeskustelut ovat nyt aiempaa vuorovaikutteisempia.

Virastojen ja liikelaitosten talousarvioesityksiin sisältyy henkilöstöresurssisuunnitelma, jossa ennakoidaan toiminnallisia muutoksia. Ennakoimme ja ohjaamme keskitetysti kaupunginkansliassa henkilöstöresurseja näiden suunnitelmien pohjalta.

Yhtenäistä henkilöstöresurssien suunnittelua varten loimme strategiakauden aikana mallin, joka on otettu jo käyttöön. Kehitimme myös yhtenäisen käytännön siitä, kuinka suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi laaditaan. Uuden toimintatavan ansiosta on aiempaa helpompi ennakoita tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

## Uraohjauksen asiantuntijat tukevat

Kaupunginkanslian uraohjauksessa tuemme henkilöstöä tehtävästä toiseen siirryttäessä. On tärkeää, että pystymme sovittamaan olemassa olevat tehtävät ja henkilöstön osaamisen sekä ennakoitujen että odottamattomien työuramuutosten eri vaiheissa. Uusia ratkaisuja etsitään yhdessä uraohjauksen asiantuntijoiden ja eläkeneuvojen sekä valmennusten avulla.

Muutostilanteessa edellytämme valmiutta siirtyä tehtävästä toiseen. Uraohjauksella ja -valmennuksella tuemme työstä toiseen siirtymistä.

Uravalmennuksella edistämme henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Kevään aikana toteutimme 9 uravalmennusryhmää, joihin osallistui yhteensä 106 työntekijää.

Etsimme uutta työtä tai muuta ratkaisua 342 työntekijälle. Uutta tehtävää tarvitsevista työntekijöistä 39 sai uuden vakituisen työpaikan ja yhdeksän siirtyi eläkkeelle.

Työkokeiluja järjestimme 36 kertaa, ja oppisopimuksella alkoi kouluttautua uuteen ammattiin 17 ihmistä.

Uudelle uralle -kursseja järjestettiin vuoden aikana 7, ja niihin osallistui yhteensä 47 henkeä.

Eläkeneuvontaa annoimme lähes 800:lle ja järjestimme eläkkeelle siirtyville 6 neuvontatilaisuutta, joihin osallistui yhteensä noin 450 ihmistä.

## Uusi toimialarakenne, uudet virat

Organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistus vaikuttaa erityisesti ylimmän johdon virkoihin. Uudet virat vastaavat uutta toimialarakennetta.

Uusina ylimmän johdon virkoina perustettiin keskushallinnon toimintaa johtavan kansliapäällikön virka, 4 toimialajohtajan virkaa sekä 13 palvelukokonaisuuden johtajan ja 4 hallintojohtajan virkaa.

Koordinoimme virkojen rekrytointi- ja täyttöprosessit keskitetysti kaupunginkanslian henkilöstöosastolla ja haastattelimme ehdokkaat.

## Sosiaali- ja terveystoimi rekrytoi eniten

Avointen työpaikkojen määrän lasku hidastui merkittävästi. Edelliseen vuoteen verrattuna avointen työpaikkojen määrä laski 150:llä, kun lasku on edellisten neljän vuoden aikana ollut tuhansia tai useita satoja vuodessa.

Määrällisesti eniten rekrytoivat sosiaali- ja terveysvirasto, opetusvirasto ja varhaiskasvatusvirasto. Näiden osuus kaikista avoinna olleista paikoista oli 70 prosenttia.

Palkkasimme myös nuoria kesätöihin, kaikkiaan 1 800 henkeä. Eniten nuoria kesätyöntekijöitä oli sosiaali- ja terveystoimessa, varhaiskasvatuksessa, Palmiassa ja nuorisotoimessa.

Tarjoamme tehtäviä myös siviili- ja palvelusvelvollisille. Viime vuonna heitä (yhteensä 83 henkeä) oli muun muassa kaupunginkirjastossa, sosiaali- ja terveysvirastossa sekä rakennusvirastossa.

# Tasa-arvoista, yhdenvertaista ja joustavaa arkea

Olemme erilaisia ja kunnioitamme erilaisuutta. Myös elämäntilanteet vaihtelevat, mikä voi edellyttää työltä joustoa. Kiinnitämme aiempaa enemmän huomiota työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Strategiamme korostaa kaupungin monimuotoisuutta. Tavoitteenamme on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö, jossa edistetään monimuotoisuuden johtamista.

Olemme edistäneet yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa järjestelmällisesti. Monimuotoisuus tarkoittaa meille yhteisön tai ihmisten yksilöllisiä ominaisuuksia, kun taas yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus kuvaavat tapamme suhtautua

monimuotoisuuteen.

Tietoisuuden lisäämiseksi ja asenteisiin vaikuttamiseksi olemme käsitelleet monimuotoisuutta erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja luennoilla, kaupungin sisäisessä viestinnässä ja monimuotoisuuden asiantuntijaverkostossa.

Olemme tukeneet monimuotoisten työyhteisöjen johtamista tarjoamalla esimiehille vertaistukea pienryhmissä sekä



sovittelukoulutusta arjen ristiriitojen selvittelyyn.

Määrittelimme yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon seurannan välineet. Kunta10-tutkimus tuottaa tärkeää tietoa henkilöstön kokemuksista joka toinen vuosi. Sen tuloksia käsitellään virastoissa ja liikelaitoksissa, joissa myös pohditaan keinoja työyhteisöjen kehittämiseksi.

Perehdytimme henkilöstöä myös uudistuneen yhdenvertaisuuslain sisältämään sukupuolen moninaisuuteen.

## Maahanmuuttajien osuus kasvanut

Muunkielisten osuus koko kaupungin henkilöstöstä oli 2013 eli strategiakauden alussa 6,2 prosenttia ja vuonna 2016 vastaava luku oli 6,6 prosenttia. Osuus vaihtelee paljon toimialoittain.

Maahanmuuttajien osuus kaikista palvelusuhteista on tasaisesti kasvanut koko strategia-kauden ajan. Muunkielisten rekrytointia on vuosittain edistetty oppisopimuskoulutuksilla ja kieliopetuksella. Meillä on tästä huolimatta edelleen paljon tekemistä, jotta muunkielisten osuus lähenisi samaa tasoa kuin mitä heidän osuutensa koko väestöstä on.

Haluamme muunkielisiä lisää myös esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Pidämme tärkeänä, että henkilöstösuunnittelun, rekrytointin sekä tulos- ja kehityskeskustelujen käytännöt toimivat ja että esimiehet tunnistavat henkilöstönsä osaamisen ja vahvuudet. Myös nimetöntä rekrytointia on kokeiltu.

## Naisten osuus johdossa kasvanut

Olemme sitoutuneet kaikissa virastoissa edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Apunamme tässä on tasa-arvosuunnittelu ja yhteistyö tasa-arvotoimikunnan kanssa.

Naisten hakeutumista johtamisuralle on tuettu eri keinoin. Aiemmin mukana olleille aktoreille ja mentoreille järjestettiin uuden mentorointikurssin sijaan verkostotilaisuuksia,

joista yksi yhteinen pidettiin Keskuskauppa-kamarin naisjohtajien verkoston kanssa.

Naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut tasaisesti strategiakauden alusta. Vuonna 2013 naisjohtajia oli 39,3 prosenttia ja vuonna 2016 heidän osuutensa oli 48,3 prosenttia. Naisjohtajien osuuteen ovat tosin vaikuttaneet organisaatiomuutokset ja miesvaltaisten virastojen liikelaitoistumiset.

Tasa-arvolain mukaisesti palkkakartoitus ulotettiin koskemaan myös harkinnanvaraisia palkanlisiä. Palkkakartoitusta uudistettiin siten, että siinä otettiin tarkasteluun säännöllisen kuukausipalkan lisäksi tulos- ja kertapalkiseminen.

Laajempi kartoitus tuotti tietoa siitä, miten miehiä ja naisia palkitaan käytännössä. Palkkakartoitusaineisto käytiin läpi yhdessä virastojen kanssa työpajoissa.

Kartoituksen johtopäätöksenä todettiin, että meidän tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota palkitsemisen tasa-arvoiseen toteutumiseen eri toimialoilla. Palkkatasa-arvoa edistää myös tehtävien vaativuuden arviointi.

## Yhdessä lasten kanssa työpaikalle

Olemme kiinnittäneet huomiota työn ja muun elämän yhteensovittamiseen kaupunkiorganisaatiossa. Keinoja tähän on, mutta edelleen tarvitaan paljon työtä niiden tunnetuksi tekemisessä ja hyödyntämisessä.

Yksi keinoista vahvistaa perhevapailla olevien sidosta työelämään on kutsua heidät lapsineen työpaikalle kuulemaan ja keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Olemme tälläkin tavalla edistäneet ja tukeneet sujuvaa paluuta työelämään.

Se miten työ ja muu elämä saadaan sovitettua yhteen, riippuu suureksi osaksi esimiesten ja työyhteisöjen asenteista.

*Olemme mukana kuntatyöpaikkojen oppimisverkostossa, joka kehittää työelämää entistä perheystävällisemmäksi. Verkosto on osa KunTeko 2020 – kunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa.*

# Työ joustaa eri elämäntilanteissa

Joustoa työaikoihin, etätöiden mahdollisuuksia sekä työilmapiiri, jossa ei tarvitse potea huonoa omaatuntoa vapaiden takia.

Siinä esimerkkejä keinoista, joilla kaupungin ympäristökeskus on tehnyt työnteosta aiempaa perheystävällisempää. Tai korjataan perheystävällisyys-termi saman tien: nyt puhutaan työpaikan joustoista, jotka ottavat yksityiselämän erilaiset tilanteet huomioon.

Yksi toivoo pääsevänsä puoleksi vuodeksi vuorotteluvapaalle, toinen opiskelemaan. Joku jää perhevapaalle, kun toinen haluaa työn ohella pitää huolta ikääntyvistä vanhemmistaan.

Ympäristökeskuksessa ryhdyttiin kehittämään perheystävällisiä käytäntöjä 2015, ja sen jälkeen eri keinot ovat alkaneet yleistyä. Työajat joustavat vaikkapa niin, ettei ihmisten tarvitse körötellä töihin ruuhka-aikoina. Etätöiden tekeminen on yleistynyt, samoin on käynyt harkinnanvaraisille vapaille.

“Olemme aiemminkin kiinnittäneet huomiota uusien työntekijöiden perehdytykseen, mutta nyt perehdytämme myös pitkiltä vapailta töihin tulevat. Työhön palaajilla on työhön paluun perehdyttäjäkaveri”, kertoo hallintopäällikkö Susanna Sarvanto-Hohtari.

Huomiota on kiinnitetty myös organisaatiouudistuksesta tiedottamiseen. Poissaolevat saavat postia ja kuulevat, missä nyt mennään. Osittaisella hoitovapaalla olleet ovat puolestaan kertoneet kokemuksistaan intrassa julkaistuissa kertomuksissa.

“Työkaverit ja sijaiset ovat suhtautuneet hirmu hienosti siihen, että joku on välillä remmistä pois. Olemmekin pyrkineet luomaan sellaista ilmapiiriä, ettei kenenkään tarvitsisi potea huonoa omaatuntoa omista vapaistaan.”

Käytännössä tämä on tarkoittanut tiedonkulun sujuvoittamista, esimiesten sitouttamista sekä luottamuksen vahvistamista.





# On helpompi motivoitua ja sitoutua uuteen organisaatioon, kun siitä on riittävästi tietoa ja kun ymmärtää uudistuksen perustelut. Uudesta johtamisjärjestelmästä kerrottiin kaikissa henkilöstön viestintäkanavissa selkeällä suomella.

”Mieluummin viestisin helpommilla sanoilla kuin käyttämällä termejä hallintosääntö tai toimialojen palvelukokonaisuuksia seuraavat organisaatiotasot. Olen pyrkinyt avaamaan termit aina kun vain mahdollista silläkin riskillä, että toistan itseäni ja sanon saman neljännen-kymmenennen kerran”, kertoo kaupunginkanslian henkilöstöviestintätiimin viestintäpäällikkö Maija-Liisa Kasurinen.

Uusi johtamisjärjestelmä on myös viestinnällisesti mittava työ. Alusta asti on ollut selvää, että joustava tiedonkulku varmistetaan hyvin. On äärimmäisen tärkeää, että ihmiset tietävät, mitä on missäkin vaiheessa tapahtumassa, miten uudistusta koskevat päätökset vaikuttavat kaupungin organisaatioon, toimitaan, palveluihin ja omaan tehtävään.

Onnistuneella viestinnällä voidaan vaikuttaa sitoutumiseemme ja motivoitumiseemme uudenlaisessa organisaatiossa.

Kasurinen laati ensimmäisen viestintäsuunnitelman rungon maaliskuussa, ja sen jälkeen johtamisjärjestelmä- ja organisaatiouudistusta ja sen etenemistä on avattu ja selvitetty paitsi henkilöstölle myös kaupungin asukkaille ja sidosryhmille.

## Perustelut esille selkeästi

Viestintämme linjauksissa korostetaan, että viestinnän tulee olla inhimillistä ja helposti lähestyttävää. Tyyliään sen on oltava selkeää, ja kapulakielestä on päästävä eroon. Puhumme ihmiseltä ihmiselle. Tästä olemme uudistuksen yhteydessä muistuttaneet.

Uudistus on ainutlaatuinen kaupungin historiassa, eikä viestinnälläkään aiemmin ole ollut näin isoa urakkaa suunniteltavanaan ja toteutettavanaan. Uusi pormestarimalli on ainutlaatuinen, Helsingille räätälöity. Ainutlaatuisuudesta haluttiin kertoa myös viestinnässä.

”Valmistelu eteni kuitenkin niin nopeasti, että jokaista viestiä ei ehditty muokata viimeisen päälle. Viestinnän saama palaute oli kuitenkin muun muassa elokuun Muutospulssikyselyssä oikein hyvää”, Kasurinen kertoo.

## Etenemistä seurattiin tarkkaan

Uudistuksen etenemisestä kerroimme nopeissa verkkouutisissa ja uutiskirjeissä, jotka kokosimme Helmi-intran Kaupunki uudistuu

-sivustolle. Kirjoitimme muutoksesta aktiivikukausina keskimäärin kaksi uutista joka viikko. Taustoittavia artikkeleja julkaistiin jokaisessa Helsingin Henki -henkilöstölehden numerossa.

Apuna olivat muutkin viestinnän kanavat. Kerroimme uudistuksesta myös videoblogeissa sekä sisäisessä somessa, Yammerissa. Henkilöstö sai kysyä uudistuksesta myös Kaupunki uudistuu -sivuston omalla keskustelupalstalla. Näin merkittävästä asiasta oli kuitenkin viestittävä myös yksilöidymmin sekä varmistettava, että tieto kulkee työyhteisöihin.

Kaupunginkanslian viestintäyksikössä vastaamme kaupunkitasoisesta viestinnästä, mutta oli tärkeää saada mukaan myös johto ja esimiehet. Esimiehet ovat viestinnässä työyhteisöissään avainasemassa avaamassa ja taustoittamassa uudistuksen teemoja ja vaiheita sekä keskustelemassa niistä ihmisten kanssa. Virastojen viestinnät saivat tukea kaupunginkanslian viestinnästä ja esimiehet muutostuen lisäksi myös viestintä- ja esitysmateriaaleja.

## Brändi uudistuu, niin myös intra

Aloimme varautua myös kaupungin uuteen brändikonseptiin, markkinointistrategian ja visuaalisen ilmeen käyttöönottoon. Ohjeet visuaalisen ilmeen soveltamiseksi valmistuvat keväällä 2017. Eri puolilta kaupunkiorganisaatiota koottiin 22 Helsinki-lähettilään joukko viemään kaupungin viestinnän linjauksia ja brändiä käytäntöön.

Myös Helmi-intra uudistuu. Välitimme tulevasta uudistuksesta tietoa aikatauluineen ja tarkempine tietoineen. Helmi uudistuu uuden organisaation mukaisesti ja sen toimintaa tukevaksi. Samalla sen konsepti uusitaan käyttäjälähtöisemmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Helmessä otetaan ensimmäisten joukossa käyttöön myös kaupungin uusi visuaalinen ilme.

## Viestinnän linjaukset

- Helsingin kaupungin viestintä on avointa, ajantasaista, rehellistä ja vuorovaikutteista. Se on suunnitelmallista ja ennakoivaa.
- Viestintää johdetaan ja toteutetaan kaupungin strategiaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden pohjalta.
- Teemme yhdessä viestintää Helsingin hyväksi poikkiallinnollisesti keskeisistä yhteisistä teemoista ja palveluista. Kaupungin viestintää ohjaa yhden Helsingin periaate.
- Viestintä on tavoitteellista, sitä seurataan ja mitataan säännöllisesti sekä kehitetään jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa.
- Viestinnän kehittämisen rinnalla kaupunki kehittää kaupunkimarkkinointiaan ja brändiarkkitehtuuria. Sen tavoitteena on yhtenäinen, vaikuttava ja taloudellinen tapa markkinoida kaupunkia ja sen palveluja.
- Henkilöstöviestintä on osa tavoitteellista johtamista ja kuuluu esimiesten päivittäiseen työhön. Se tukee kaupungin strategiaohjelman ja muutosten valmistelua ja toteuttamista.
- Aktiivinen työyhteisöviestintä osallistaa ja motivoi henkilöstöä.

# Palkkioita hyvistä tuloksista

Palkitseminen tukee kaupungin strategian toteutumista mutta myös johtamisjärjestelmän uudistamista.

## Tulospalkkiot 2016

Tulospalkkioita  
maksettiin

noin  
**33 508**  
hengelle.

Mukana  
tulospalkkio-  
järjestelmässä on

**27**

virastoa ja  
liikelaitosta.

Tulospalkkioita  
maksettiin yhteensä  
**29 716 628 e.**

(summa ilman henkilösivukuluja)

Keskimääräinen  
tulospalkkio / henkilö on  
**noin 887 e.**

Palkitsemisjärjestelmämme muodostaa kokonaisuuden, johon kuuluu rahapalkan lisäksi täydentäviä palkkioita ja henkilöstöetuja sekä palvelussuhteen aineettomia työelämän laatu-tekijöitä – kehittymismahdollisuuksia omassa tehtävässä ja työuralla.

Palkitsemisen keskeinen tehtävä on tukea kaupungin strategioiden ja muiden päämäärien toteutumista, joten se on tärkeä osa kaupungin johtamisjärjestelmää. Henkilöstön palkitsemisella rakennetaan myös myönteistä työnantajakuva, jolla houkutellessa kaupungille osaavaa työvoimaa.

Palkitsemisella vaikutetaan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin sekä kaupungin tuottavuuteen.

Laadimme kaupunginkanslian henkilöstöosastolla ohjeistuksen, jossa johtamisjärjestelmäuudistusta tuetaan kertapalkitsemisilla. Kertapalkitseminen soveltuu hyvin muutosprosessien ja muutosjohtamisen tukemiseen. Se on ketterä palkitsemisen väline, jota voidaan käyttää välittömästi hyvän työsuorituksen yhteydessä.

## Henkilöstökassa pidetty etu

Henkilöstökassa on ollut pitkään yksi suosituimpia henkilöstöetujamme. Sen jäsenmäärä

oli vuoden lopussa 15 956 henkeä, tästä eläkeläisjäsenien osuus oli 3 910.

Talletuksia kassassa oli vuoden lopussa 118 miljoonaa euroa, josta 82,5 miljoonaa euroa on käyttötileillä ja 35,5 miljoonaa euroa määräraikaistileillä. Asuntolainoja myönnettiin 8,2 miljoonaa euroa (2,6 miljoonaa euroa edellisvuotta vähemmän) ja kulutusluottoja 5,5 miljoonaa euroa (vähennystä 0,5 miljoonaa euroa).

Kaupungilla oli lisäksi yli 3 000 palvelusuhdeasuntoa, joita käytetään rekrytoinnin tukena. Henkilöstöstä 7,8 prosenttia asuu näissä asunnoissa. Valtaosa heistä on sosiaali- ja terveysvirastosta, varhaiskasvatusvirastosta ja liikennelaitokselta.

## Palkallisia vapaita

Merkipäivälahjat vastaavat aiempaa paremmin henkilöstön toiveita. Eettiset lahjat ovat edelleen valikoimassa, samoin lahjalomat. Valikoimaan lisättiin palkalliset vapaat. Esine- ja palvelukategoriat muutettiin veronalaiseksi rahalahjaksi, jolloin lahjansaaja voi jatkossa valita itselleen varmasti mieleisen lahjan.

# Lopuksi

Suuri organisaatiomuutos leimasi viime vuottamme, ja keskityimme sen valmisteluun. Murrosvaihe jatkuu tuleviin vuosiin ja muuttuu jossakin vaiheessa rauhallisemmaksi kehittymiseksi ja uudistumiseksi. Toimintaympäristö muuttuu, ja työelämä on jatkossakin muutoksen johtamista ja muutoksessa elämistä. Odotukset työn tekemisen erilaisista tavoista ja joustavuudesta haastavat meitä uudennaisiin kokeiluihin ja ketteryyteen.

Johtaminen ja esimiestyö ratkaisevat johtamisjärjestelmäuudistuksen onnistumisen. Tavoittemme on, että uudet toimintatavat näkyvät entistä parempina kuntalaispalveluina. Asiakaskokemus toteutuu vuorovaikutuksessa henkilöstömme kanssa, joten henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen uusiin työtapoihin on uudistuksen onnistumisessa keskeistä. Haluamme jatkossakin panostaa johtamisen ja esimiestyön järjestelmälliseen kehittämiseen. Osallistavan johtamistavan korostaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen ovat myös työhyvinvointitutkimuksen valossa tulevia painopisteitä. Työyhteisön hyvinvointia rakennettaessa emme halua unohtaa koko yhteisön ja sen jäsenten vastuuta. Työyhteisötaitojen vahvistaminen ja itsensä johtaminen kuuluvat hyvän johtamisen ja esimiestyön ohella työelämän kehittämisen perusasioihin. Joustavat työajat ja työn tekemisen tavat vain korostavat sitä, että vastuu työyhteisön toiminnasta ja tulosten saavuttamisesta kuuluu jokaiselle.

Vahvistamme hyviä työyhteisöjä ja niiden sosiaalista pääomaa sekä esimiestaitoja koko organisaatiossa. Työyhteisöissä koettu syrjintä ja asiakasväkivalta vaativat työnantajalta edelleen toimenpiteitä. Olemme määrittelleet työkykyjohtamisen mallin, jossa eri johtamis- ja esimiestasoilla on omat tehtävänsä. Olemme jo saavuttaneet hyviä tuloksia sairauspoissaolojen, työtaturmien ja eläköitymisen hallinnassa. Kaupungin uusi organisaatio mahdollistaa kuitenkin entistä paremman yhteistyön ja selkeämmät prosessit, joiden avulla tuloksemme voivat parantua edelleen.

Lähiaikoina uusi organisaatio aloittaa toimintansa, ja uusi valtuusto hyväksyy uuden kaupunkistrategian syyskaudella. Tulevassakin strategiassa kaupunki on todennäköisesti yhtä vastuullinen ja oikeudenmukainen työnantaja, joka tarjoaa mielekkäitä ja haastavia tehtäviä henkilökunnalleen.

Helsinki-brändin palvelulupauksen sanoin yhdessä teemme vaikuttavia tekoja.

**Marju Pohjaniemi**  
*henkilöstöjohtaja*  
*kaupunginkanslia*



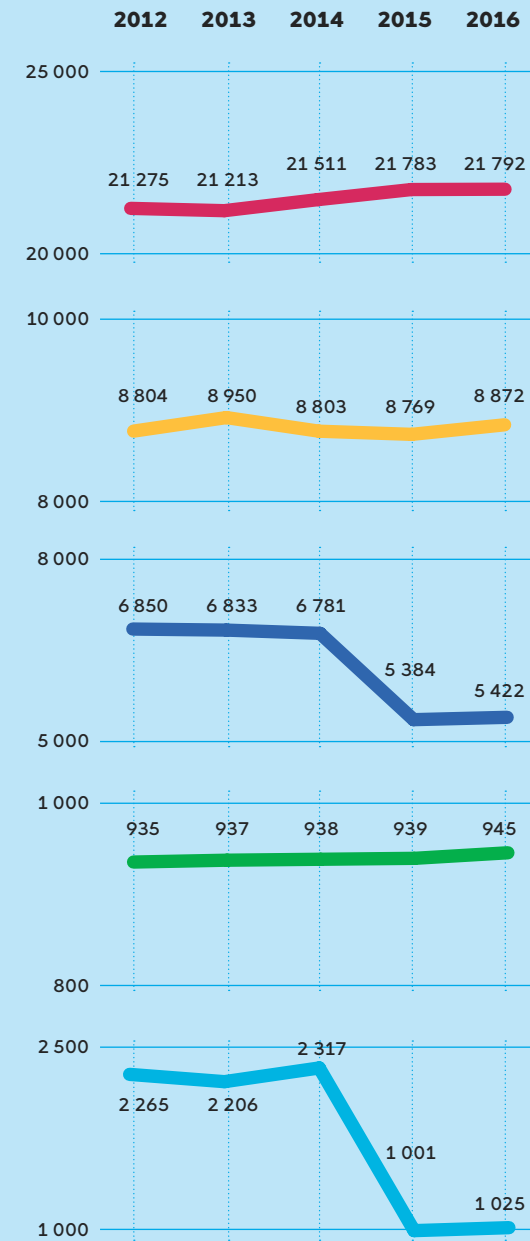


# Sosiaali- ja terveystoimessa töissä

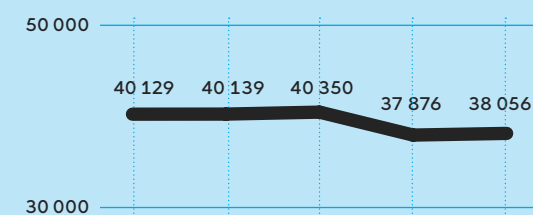
# 21 792 henkeä.

- Sosiaali- ja terveystoimi —
- Sivistystoimi —
- Rakennus- ja ympäristötoimi —
- Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi —
- Kaupunginjohtajan toimiala —

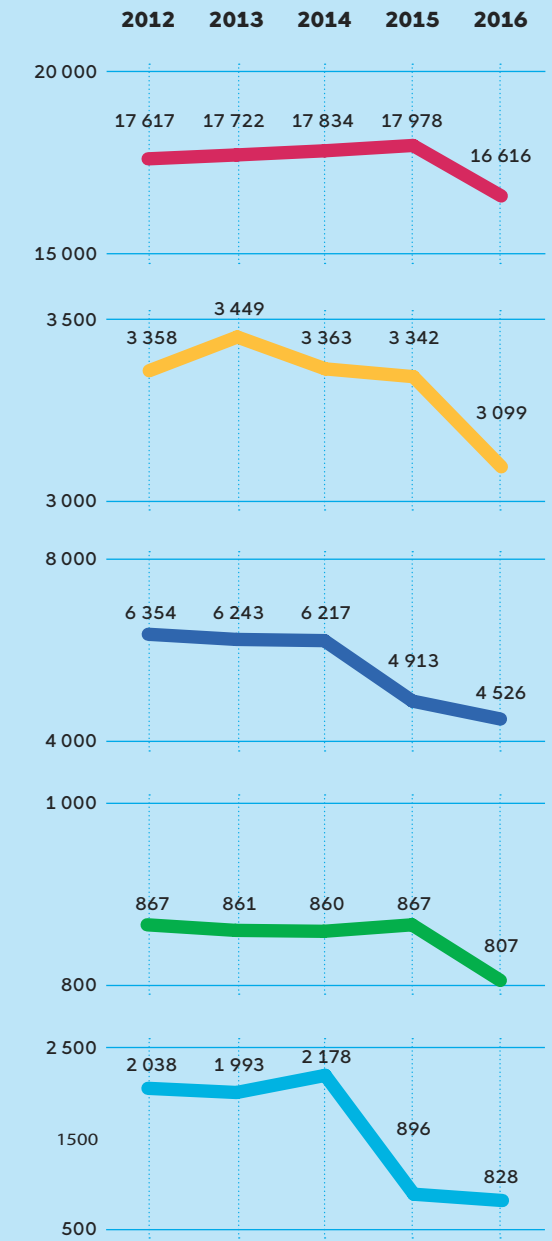
## Henkilöstömäärän muutos



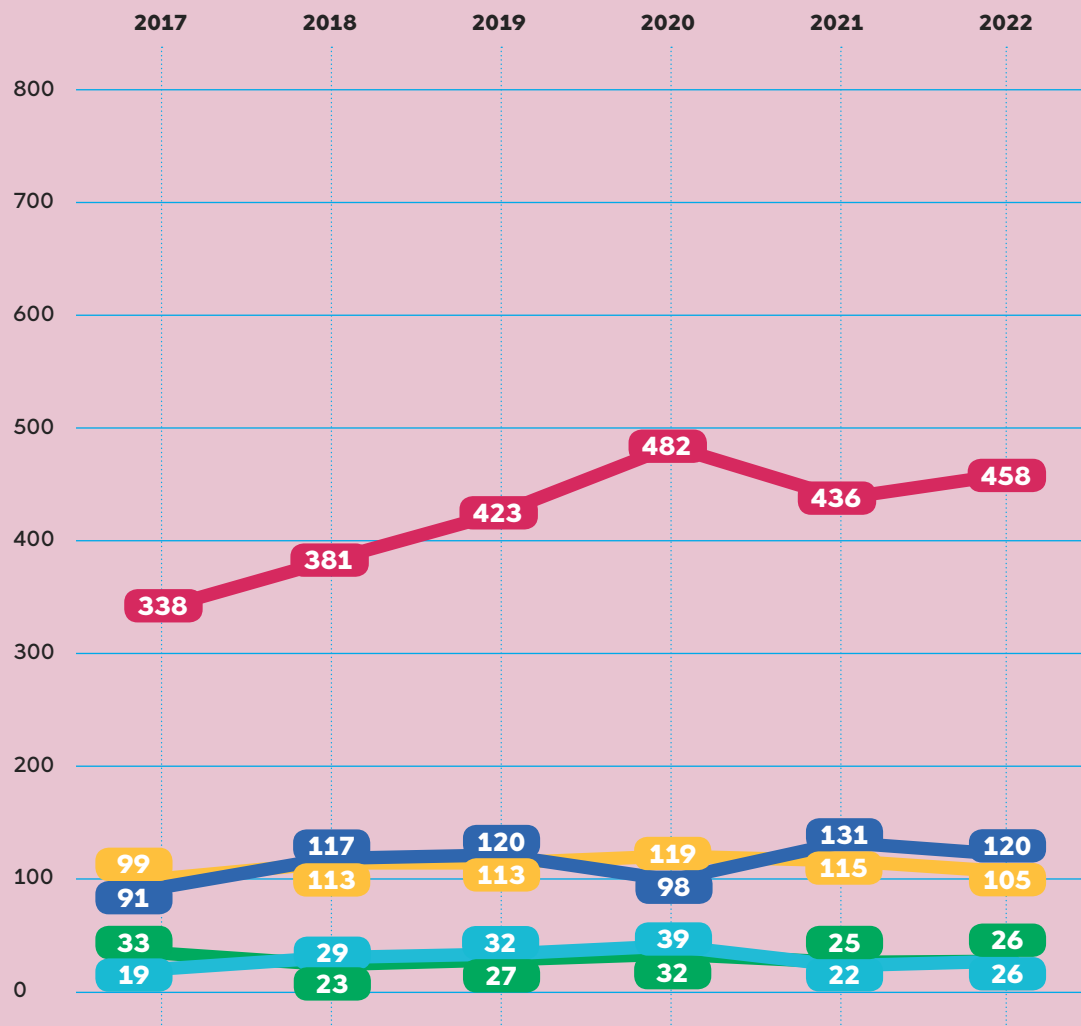
## Yhteensä



## Henkilötövuodet



# Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakinainen henkilöstö



## Yli eläkeiän työskenteli

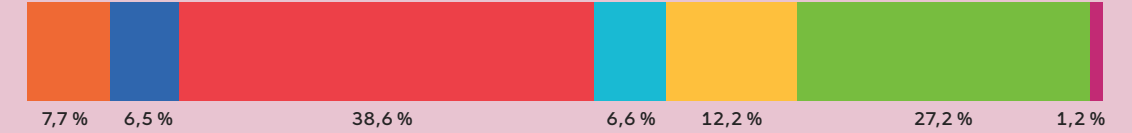
**394**  
ihmistä.



# Vakinaisen henkilöstön tutkinnot



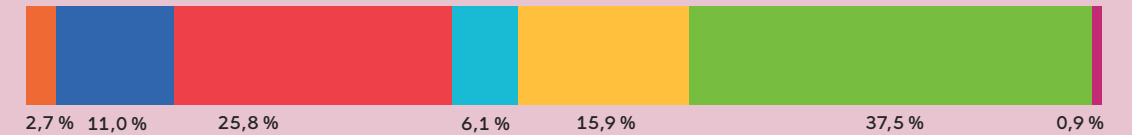
## Kaupunginjohtajan toimiala



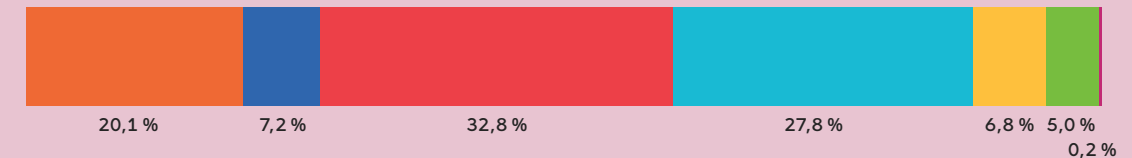
## Tarkastusvirasto



## Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi



## Rakennus- ja ympäristötoimi



## Sivistystoimi



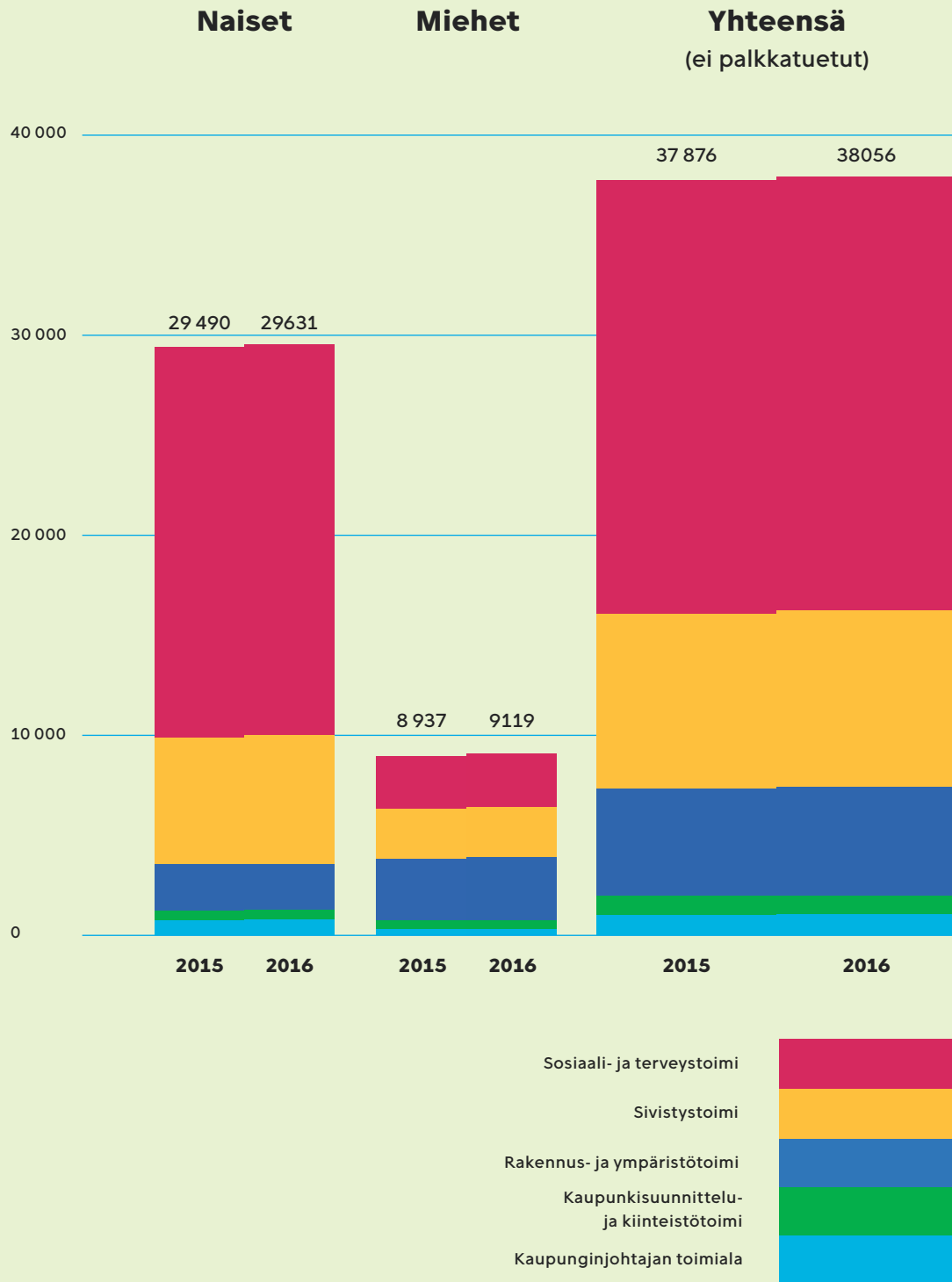
## Sosiaali- ja terveystoimi



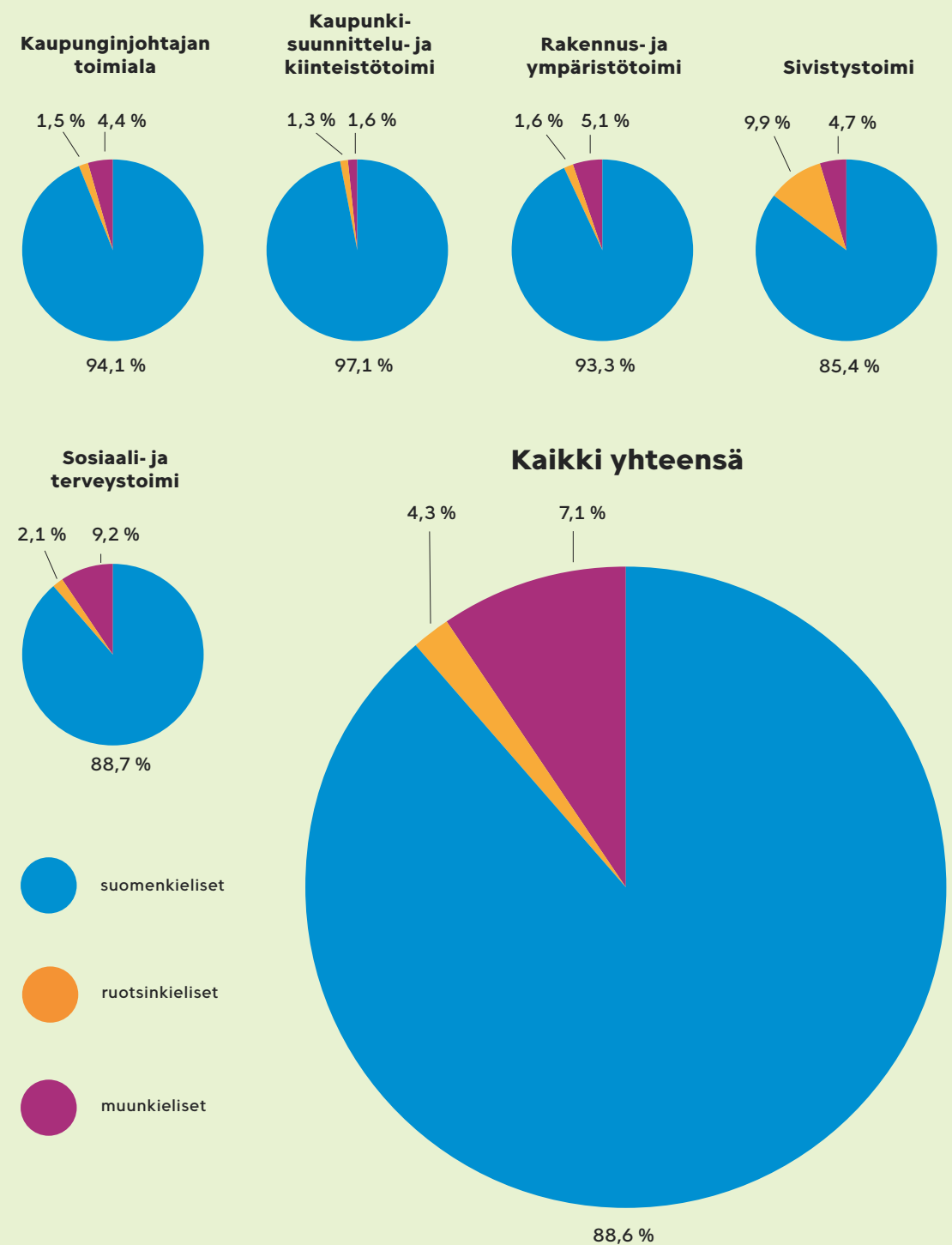
## Yhteensä



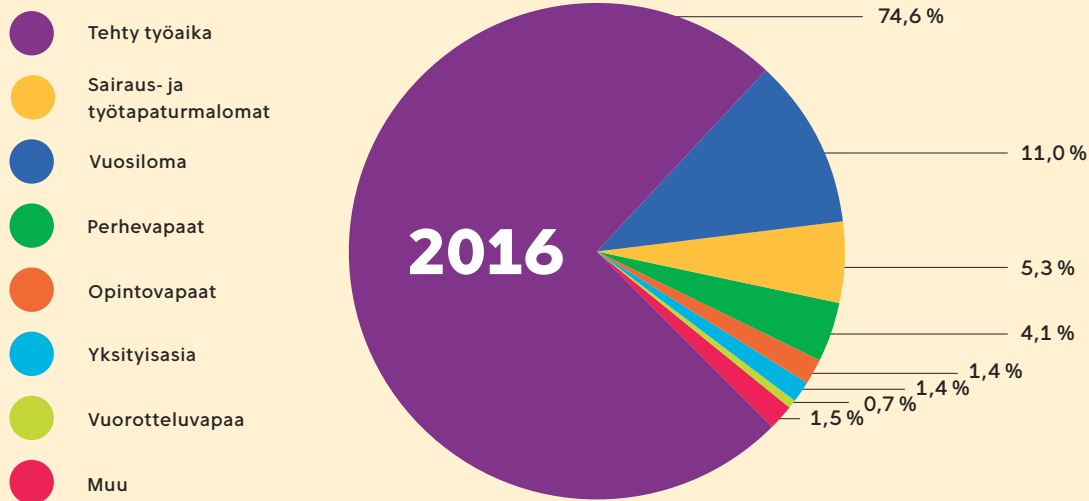
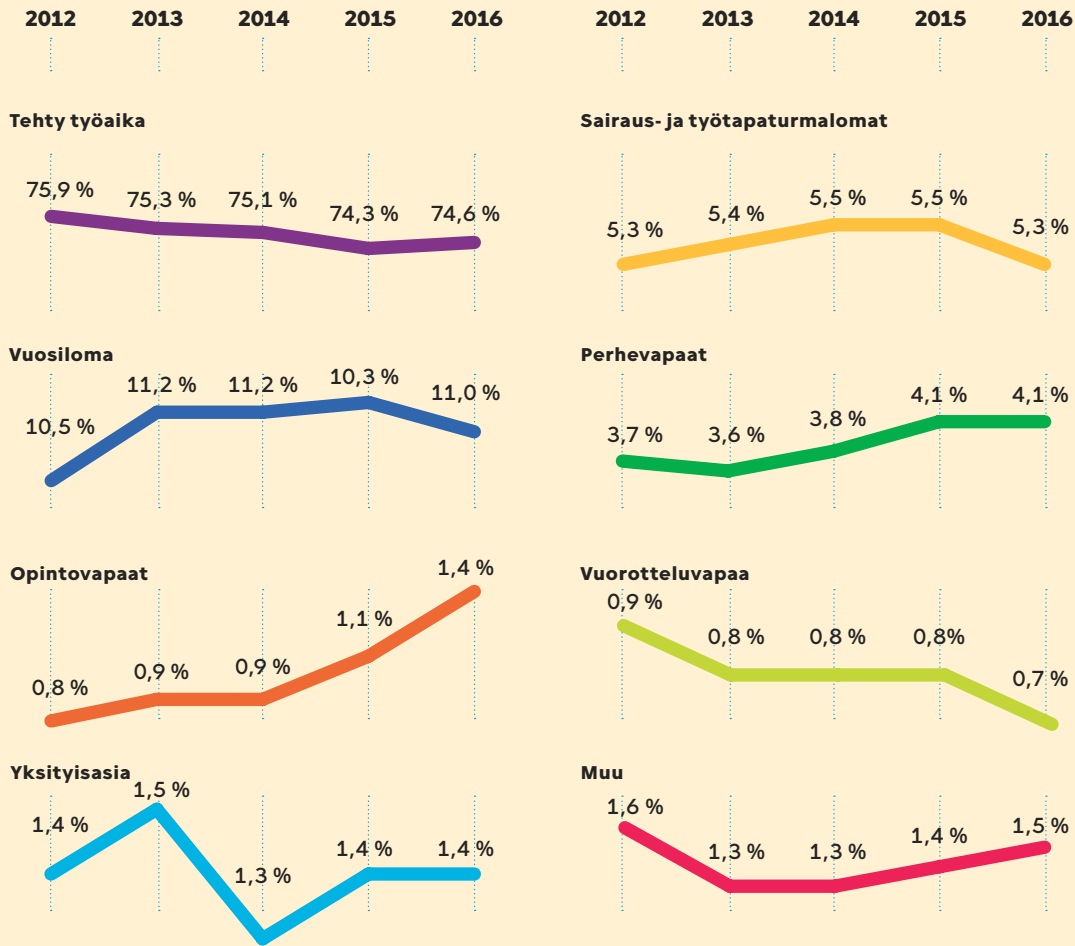
# Kuukausi- ja tunti-palkkainen henkilöstö



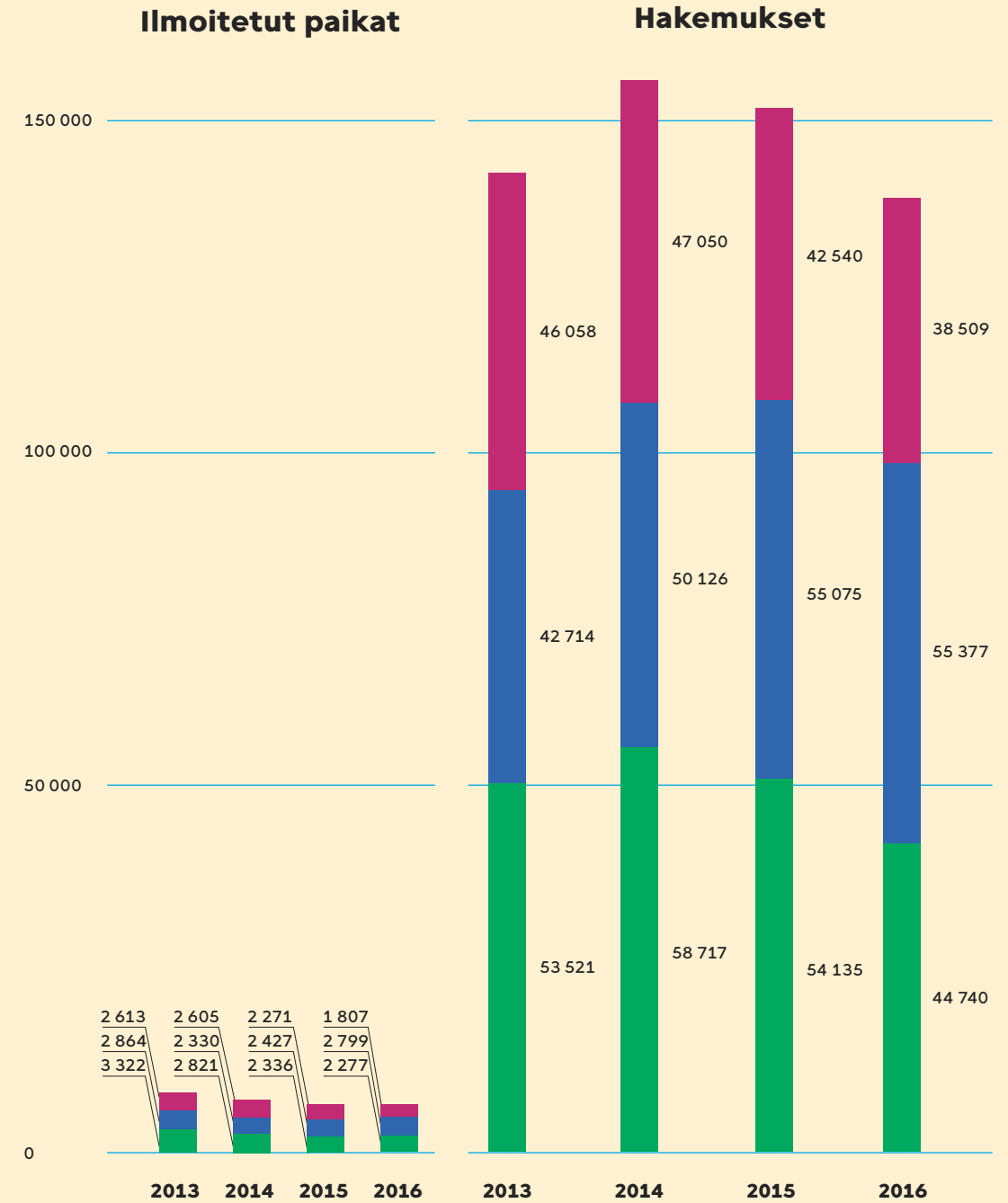
# Kieliryhmien osuus kaikista palvelussuhteista



# Kokonaistyöajan jakauma



# Ilmoitetut työpaikat ja niihin jätetyt hakemukset







## Kuva- ja taulukkohakemisto

Kansi	Pekka Harjula, Marjo Latvala, Johanna Kauppi, Pia Nyberg ja Anu Vainio opetusviraston Snellmanin ala-asteen koulusta
2	Sami Sarvilinna
4-5	Kaupungin työntekijöiden ammatteja
5	Kuutti Kaitila
6	Snellmanin ala-asteen koulun opettajat Pekka Harjula, Marjo Latvala ja Anu Vainio
9	Yhteistoiminnan eri muodot ja tahot
10	Ohjaamon henkilökuntaa
14	Staran Jani Räsänen
17	Sairauspoissaolot 2016
22	Tulos- ja kehityskeskustelu lautapeli
25	Ympäristökeskuksen Mia Degerlund ja Susanna Sarvanto-Hohtari
28	Kaupunginkanslian henkilöstöviestintätiimin Sari Ruusutie, Sanna Karppelin ja Maija-Liisa Kasurinen
35	Marju Pohjaniemi
38	Senaatintori
39	Henkilöstömäärän muutos
39	Henkilötyövuodet
40	Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakainainen henkilöstö
41	Vakainaisen henkilöstön tutkinnot
42	Kuukausi- ja tuntipalkkainen henkilöstö
43	Kieliryhmien osuus kaupungin henkilöstöstä
44	Kokonaistyöajan jakauma
45	Ilmoitetut työpaikat ja niihin jätetyt hakemukset
46	Helsingiläiset viihtyvät puistoissaan

## Kuvaajat

Kansi ja sivut 2, 6, 22, 25, 28-29, 35	Maija Astikainen
Sivu 5, 10	Vesa Tyni
Sivu 14	Tommi Tuomi
Sivu 36-37	Lentokuva Vallas Oy
Sivu 46	Lauri Rotko

## Työryhmä ja tiedustelut

Marju Pohjaniemi, *henkilöstöjohtaja*  
Petri Parrukoski (*puheenjohtaja*)  
Anne Arento-Manerva (*koordinointi*)  
Asta Enroos, *henkilöstöpolitiikka*  
Tiina Harju-Kukkula, *työhyvinvointi*  
Päivi Mäkeläinen, *osaaminen ja resurssit*  
Kari Kallio, *tilastot*  
Maija-Liisa Kasurinen, *henkilöstöviestintä*

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

### Julkaisija

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

### Visuaalinen ilme ja taitto

Kokoro & Moi

### Kieliasu

Sanakanava

### Paino

Lönnberg Painot Oy

## Henkilöstöraportti 2016

Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2017:9

Julkaisunumerot:

ISBN 978-952-331-262-3 (painettu julkaisu)

ISBN 978-952-331-263-0 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 2242-4504

ISSN 2242-4504 (painettu julkaisu)

ISSN 2323-8135 (verkkojulkaisu)

### 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

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

100 N. LAUREL AVENUE, CHICAGO, ILLINOIS 60607-7093

TEL: 773/707-5500 FAX: 773/707-0838

WWW.CHICAGO.PRESS.COM

© 2005 THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

ALL RIGHTS RESERVED

PRINTED IN THE UNITED STATES OF AMERICA

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN 0-226-17711-1

HARDCOVER \$45.00

PAPERBACK \$25.00

9 780226 177111

0 226 17711 1

0 226 17711 1

0 226 17711 1