



# HELSINGIN KAUPUNKI

HENKILÖSTÖRAPORTTI 2007



<b>1 LUKIJALLE</b> .....	<b>3</b>
<b>2 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
Kaupungin arvot, visio ja yhteisstrategiat .....	4
Henkilöstöstrategia .....	5
Henkilöstöstrategian painopistealueet ja tavoitteet .....	5
Perustelut henkilöstövisiolle ja henkilöstöstrategian sisältövalinnoille .....	5
Henkilöstöstrategiset liittymät pääkaupunkiseudun yhteistyöhön .....	6
<b>3 HENKILÖSTÖRESURSSIT VARMISTETAAN MÄÄRÄLLISESTI JA LAADULLISESTI</b> .....	<b>7</b>
<b>Ennakoidaan henkilöstötarpeiden muutokset</b> .....	<b>7</b>
Kaupunki työnantajana .....	7
Henkilöstön määrä ja rakenne .....	8
Henkilöstön lähtövaihtuvuus .....	13
Henkilöstötarpeiden ennakointi .....	14
Eläköityminen .....	15
Rekrytointi .....	16
Oppisopimus- ja rekrytointikoulutus .....	17
Maahanmuutto-osaston perustaminen ja sen tehtävät .....	19
<b>Huolehditaan vakinaisen henkilöstön palvelussuhdeturvasta</b> .....	<b>19</b>
Keskittetty uudelleensijoitus .....	19
Työkyvyn ja kuntoutuksen selvitykset .....	19
<b>Edistetään henkilöstön liikkuvuutta</b> .....	<b>20</b>
Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus .....	20
Urapolku- ja tehtäväkiertohankkeet .....	21
<b>Huolehditaan henkilöstön suorituskyvystä ja työhyvinvoinnista</b> .....	<b>22</b>
Työhyvinvointitoiminta .....	22
Työhyvinvointikyselyllä seurattavien muutossuunnista .....	24
Hyvällä johtamisella hyvää työtä .....	24
Terveellisemmät työolot .....	24
Kuntoremontit .....	26
Työhyvinvointihankkeet .....	26
Työsuojelun tietojenhallinta .....	26
Sisäilmatyöryhmän asettaminen .....	26
Työterveysshuolto .....	26
Työkyvyn voimavarat ja työkykyriskit .....	29
Poissaolot .....	29
<b>Parannetaan kaupungin mainetta työnantajana</b> .....	<b>32</b>
Työnantajakuvaan kehittäminen .....	32
Mainio metropolli -kampanja .....	32
Henkilöstöedut .....	32
<b>4 OSAAMISELLA RAKENNETAAN KAUPUNGIN MENESTYSTÄ</b> .....	<b>34</b>
<b>Organisaatiokulttuuri ja johtaminen rakennetaan oppimista ja innovatiivisuutta edistäväksi</b> .....	<b>34</b>
Kehittämisen painopisteet .....	34
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen .....	34
Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen .....	35
Laadun itsearviointi .....	35
Jatkuva oppiminen, tietämyksen jakaminen ja osaamisen arviointi tehdään osaksi arkea .....	35
Henkilöstöhallinnon käsikirja .....	35
Verkko-oppimisen kehittäminen .....	35
Koulutuksen arviointi ja vaikuttavuus .....	36

Henkilöstön koulutusaste .....	37
Koulutukseen osallistuminen .....	37

<b>5 KANNUSTAVA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ ON KILPAILUKYKYINEN JA OIKEUDENMUKAINEN</b> .....	<b>38</b>
<b>Palkitsemisjärjestelmä on monipuolinen, kilpailukykyinen sekä strategisen ja yksilöllisen palkitsemisen mahdollistava</b> .....	<b>38</b>
Nopea palkitseminen ja kannustuslisien käyttö .....	39
Esimiesten tukeminen palkitsemiskeinojen käyttämisessä .....	39
<b>Palkkaus perustuu tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin</b> .....	<b>39</b>
Tehtävän vaativuuden arviointi ja tehtäväkohtaiset palkat .....	39
Työsuorituksen arviointi ja henkilökohtaisten lisien käyttö .....	40
Palkkaraportointi .....	40
Palkkakartoitus .....	40
Palkat ja muut henkilöstömenot .....	41
Kuntasektorin palkkatason kehitys .....	41
<b>Tulospalkkiojärjestelmä on keskeinen strategisen palkitsemisen väline</b> .....	<b>41</b>
<b>6 MUUTOSTILANTEET HALLITAAN OSALLISTUMISELLA JA YHTEISTOIMINNALLA</b> .....	<b>42</b>
<b>Osallistumisella ja yhteistoiminnalla varmistetaan koko henkilöstön sitoutuminen strategioihin ja tavoitteisiin</b> .....	<b>42</b>
Työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio .....	42
Organisaatiomuutosten hallinta .....	42
Organisaatiomuutosten henkilöstövaikutukset .....	43
<b>Kehitetään vuorovaikutteista johtamista ja organisaation osaamista aktiivisen ja rakentavan osallistumisen lisäämiseksi</b> .....	<b>43</b>
Yhteistoiminta- ja luottamusjärjestelmä .....	43
<b>7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>44</b>
<b>Yhteenveto</b> .....	<b>44</b>
<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>45</b>
Henkilöstön saatavuus ja työhyvinvointi .....	45
Osaamisen kehittäminen .....	46
Palkitseminen .....	46
Osallistuminen .....	46
Henkilöstöraporttityöryhmä .....	47
Tiedustelut .....	47

**Kuvat ja taulukot**

Kuva 1	Yhteisstrategioiden ja henkilöstöstrategian yhteys .....	6	Kuva 17	Koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2007 .....	37
Kuva 2	Sukupuolijakauma toimialoitain 31.12.2007 .....	10	Kuva 18	Helsingin palkitsemismalli .....	38
Kuva 3	Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2007 .....	11	Taulukko 1	Henkilöstön määrän muutos 2003 - 2007 .....	8
Kuva 4	Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2007 (%) .....	12	Taulukko 2	Henkilötyövuodet toimialoitain 2003 - 2007 .....	9
Kuva 5	Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakinaisen henkilöstö 2008 - 2017 .....	16	Taulukko 3	Kaupungille tehty vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy) .....	10
Kuva 6	Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus (%) .....	21	Taulukko 4	Henkilöstön keski-ikä kehitys 2003 - 2007 .....	12
Kuva 7	Tyhyneliipä määrittely .....	23	Taulukko 5	Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2007 .....	13
Kuva 8	Työhyvinvointi ja työelämän laatu .....	25	Taulukko 6	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2003 - 2007 .....	13
Kuva 9	Työterveyspalvelut .....	27	Taulukko 7	Eläköitymisen lähtövaihtuvuus 2003 - 2007 .....	15
Kuva 10	Työterveyskeskuksesta kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat päädiagnoosiluokissa 2005 - 2007 .....	28	Taulukko 8	Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2003 - 2007 .....	15
Kuva 11	Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet 1995 - 2007 .....	28	Taulukko 9	Oppisopimuksella vuoden 2007 aikana opintonsa aloittaneet opiskelijat tutkinnoittain .....	18
Kuva 12	Henkilöstön jakautuminen työkykyluokkiin vuosina 2003 - 2007 (% vastaajista) .....	29	Taulukko 10	Vuonna 2007 rekrytointikoulutuksessa aloittaneet .....	18
Kuva 13	Kokonaistyöajan jakauma 2007 .....	30	Taulukko 11	Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus .....	20
Kuva 14	Sairaus- ja työtapaturompoissaolojen kehitys 2003 - 2007 .....	30	Taulukko 12	Palvelussuhdeasuntojen määrä 31.12.2007 .....	33
Kuva 15	Sairaus- ja työtapaturompoissaolot 2003 - 2007 pituuden mukaan .....	31	Taulukko 13	Vakinaisen henkilöstön koulutusaste .....	37
Kuva 16	Sairauspoissaolot 2007 ikäryhmän ja sukupuolen mukaan .....	31	Taulukko 14	Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna .....	41

# 1 LUKIJALLE

**H**enkilöstöraportti julkaistaan nyt kahdennentoista kerran, ja sen rakenne kytkeytyy edellisen henkilöstöraportin tapaan henkilöstöstrategian toteutumiseen ja palvelee osaltaan strategista seuranta- ja päätöksentekoa.

Vuoden 2006 helmikuussa hyväksytyyn henkilöstöstrategian keskeisiksi kehittämisalueiksi on määritelty henkilöstön saatavuus ja liikkuvuus, osaaminen, palkitseminen ja osallistuminen. Henkilöstöstrategiaan sisältyvät toimenpiteet toteutetaan vuosina 2006 - 2008.

Vuoden 2007 talousarvioon sisältyi henkilöstöstrategian toteuttamiseen erillinen viiden miljoonan euron suuruinen määräraha sekä erillislakiin perustunut kolmen miljoonan euron suuruinen määräraha, niin sanottu matalapalkkatuki. Tällä lisäpanostuksella voitiin merkittävästi tehostaa henkilöstöstrategian toteuttamistoimenpiteiden työstämistä sekä keskushallinnossa että virastoissa ja liikelaitoksissa.

Henkilöstön määrä oli vuoden 2007 lopussa 38 623 henkilöä, joista määräaikaisia oli 6 243 henkilöä (16,2 %). Määräaikaisen henkilöstön määrä kasvoi hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Keskimääräinen eläkkeellejäämisikä on viime vuosina noussut. Joustavan eläkeiän johdosta kaupungin palveluksessa oli vuonna 2007 noin 500 henkilöä, jotka olivat jo saavuttaneet täyteen vanhuuseläkkeeseen oikeuttavan henkilökohtaisen eläkeiän.

Työhyvinvointikyselyn tulokset osoittavat, että työelämän laatuun liittyvät tekijät koettiin jonkin verran aikaisempaa myönteisemmin. Myös käsitys

työn tavoitteista on aiempaa selkeämpi. Johtaminen ja esimiestyö on niin ikään kehittynyt jonkin verran parempaan suuntaan. Vaikka keskeneräiset muutosprosessit lisäävät työn häiriöitä ja kuormitusta, muutostilanteissa on aikaisempaa paremmin osattu ottaa huomioon henkilöstön hyvinvoinnin näkökulma.

Sairauspoissaolojen nouseva kehityssuunta on pyritty katkaisemaan muun muassa ottamalla käyttöön varhaisen tuen malli sekä kohdistamalla erityistoimenpiteitä niihin työyksiköihin, joissa sairauspoissaoloja esiintyy keskimääräistä runsaammin. Sairauspoissaolot lisääntyivät kuitenkin hieman ja ovat edelleen varsin korkealla tasolla. Niihin on siis jatkossakin kiinnitettävä vakavaa huomiota.

Henkilöstötarpeiden ennakoinnin merkitys on tulevana vuosina yhä tärkeämpää. Kaupungilla on laadittu henkilöstösuunnittelua tukeva ennakointimalli toimintaympäristön muutosten huomioon ottamiseksi henkilöstölle asetettavissa laadullisissa ja määrällisissä tavoitteissa. Tämän mallin mukainen suunnittelu on tarpeen ottaa käyttöön laajamittaisesti kaupungin virastoissa ja laitoksissa.

Toivotan antoisia lukuhetkiä.

*Tuula Haatainen  
apulaiskaupunginjohtaja*



TUULUKKI HOLOPAINEN

## 2 JOHDANTO

### Kaupungin arvot, visio ja yhteisstrategiat

Kaupungin arvot ovat asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämielisyys. Tavoitteena on, että kussakin työyksikössä pohditaan näiden yhteisten arvojen sisältöä oman toiminnan näkökulmasta. Arvot ovat laadukkaan toiminnan kestävä lähtökohta.

Kaupungin arvot otetaan huomioon myös kaupungin henkilöstöstrategiassa ja siihen perustuvissa toimenpiteissä.

Kaupungin visio on määritelty yhdessä pääkaupunkiseudun neljän kaupungin kesken seuraavasti:

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

Kaupungin henkilöstöstrategiaa vuosiksi 2006 - 2008 valmisteltaessa määriteltiin myös henkilöstövisio seuraavasti:

” Monipuolisten mahdollisuuksien Helsinki on työnantajana vetovoimainen, kilpailukykyinen ja dynaaminen. Henkilöstömme tekee yhteiskunnallisesti tärkeää työtä. Henkilöstömme on osaavaa, uudistumiskykyistä ja hyvinvoivaa. Tuotamme yhdessä tasokkaita palveluja taloudellisesti.”

Henkilöstövisio toimii kaupungin visiota täydentävästi siten, että se osaltaan turvaa kaupungin vision mukaiset tavoitteet.

Yhteisstrategiat osoittavat painopisteet valtuustokaudeksi. Ne sovittavat yhteen kaupungin omat strategiset tavoitteet ja kaupunkia laajemmat päämäärät.

### Visiota toteuttavat strategiset alueet ovat:

- A** Hyvinvointi ja palvelut, strategisina painopisteinä palvelujen järjestäminen, kustannustehokkuuden lisääminen toiminnassa, syrjäytymisen ehkäisy sekä henkilöstön osaaminen.
- B** Kilpailukyky, strategisina painopisteinä seudun innovatiivisuuden ja osaamisen nostaminen sekä yritysten toimintaedellytysten parantaminen.
- C** Kaupunkirakenne ja asuminen, strategisina painopisteinä seudun kaupunkirakenteen kehittäminen ja keskusten elinvoiman lisääminen, liikenteen kehittäminen joukkoliikenteeseen tukeutuen sekä asumisen monipuolisuus ja asuntojen riittävyys.

Strategioiden toteuttaminen on yhteisvastuullista kaikille hallintokunnille. Kaupunginvaltuuston hyväksymät talousarviot ja -suunnitelmat luovat puitteet strategioiden toteuttamiselle. Hallintokuntien omat sektorikohtaiset ja useita hallintokuntia koskevat poikkihallinnolliset suunnitelmat ja ohjelmat ohjaavat toteutusta. Lisäksi suunnitelmien valmistelussa arvioidaan strategioita ja niiden toteutusta. Tällaisia yhteisiä ohjelmia tai vastaavia ovat muun muassa kaupungin maankäytön ja asumisen toteuttamisohjelma, henkilöstöstrategia, kaupunkiohjelma ja lähiöprojekti.

## Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia vuosille 2006 - 2008 hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 1.2.2006. Vuosi 2007 oli voimassa olevan henkilöstöstrategian keskeinen uusien toimintatapojen ja menetelmien kehittämisyksi. Helsingin, Espoon, Kauniaisten ja Vantaan henkilöstöstrategiatyön kehittäminen on osa pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistyön syventämistä. Helsingin henkilöstöstrategia tukee pääkaupunkiseudun yhteisistä strategisista alueista erityisesti hyvinvointi ja palvelut -osiota ja kilpailukykyosiota.

## Henkilöstöstrategian painopistealueet ja tavoitteet

### A. Henkilöstöresurssit varmistetaan määrällisesti ja laadullisesti

Huolehditaan vakinaisen henkilöstön palvelussuhdeturvasta. Edistetään henkilöstön liikkuvuutta. Huolehditaan henkilöstön suorituskyvystä ja työhyvinvoinnista. Parannetaan kaupungin mainetta työnantajana.

### B. Osaamisella rakennetaan kaupungin menestystä

Organisaatiokulttuuri ja johtaminen rakennetaan oppimista ja innovatiivisuutta edistäväksi. Jatkuva oppiminen, tietämyksen jakaminen ja osaamisen arviointi tehdään osaksi arkea.

### C. Kannustava palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen

Palkitsemisjärjestelmä on monipuolinen, kilpailukykyinen sekä strategisen ja yksilöllisen palkitsemisen mahdollistava. Palkkaus perustuu tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin. Tulospalkkiojärjestelmä on keskeinen strategisen palkitsemisen väline.

### D. Muutostilanteet hallitaan osallistumisella ja yhteistoiminnalla

Osallistumisella ja yhteistoiminnalla varmistetaan koko henkilöstön sitoutuminen strategioihin ja tavoitteisiin. Kehitetään vuorovaikutteista johtamista ja organisaation osaamista aktiivisen ja rakentavan osallistumisen lisäämiseksi.

## Perustelut henkilöstövisiolle ja henkilöstöstrategian sisältövalinnoille

Toimintaympäristön analyysien mukaan työelämän vaatimukset kovenevat ja kilpailu työvoimasta kiihtyy. Pääkaupunkiseudun ikärakenne on edelleen eurooppalaisittain nuorekas, ja lasten tai ikääntyneiden osuus suhteessa työikäiseen väestöön on alhainen. Suhde kuitenkin muuttuu lähivuosina, kun eläkeiän ylittäneiden lukumäärä ja väestöosuus kasvavat. Työvoimaa poistuu työmarkkinoilta enemmän kuin tulee

tilalle. Toisaalta maahanmuuton merkitys korostuu. Samalla palvelutarve ja palvelutuotannon monipuolistamisvaatimukset kasvavat. Tästä syystä palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyviä rakenteellisia ja kustannustehokkuutta parantavia uudistuksia tulee jatkaa. Uudessa tilanteessa henkilökunnalta odotetaan uudistumiskykyä ja -halua. Vuorovaikutteisuuden ja siihen liittyvän henkilöstön osallistumisen merkitys korostuu.

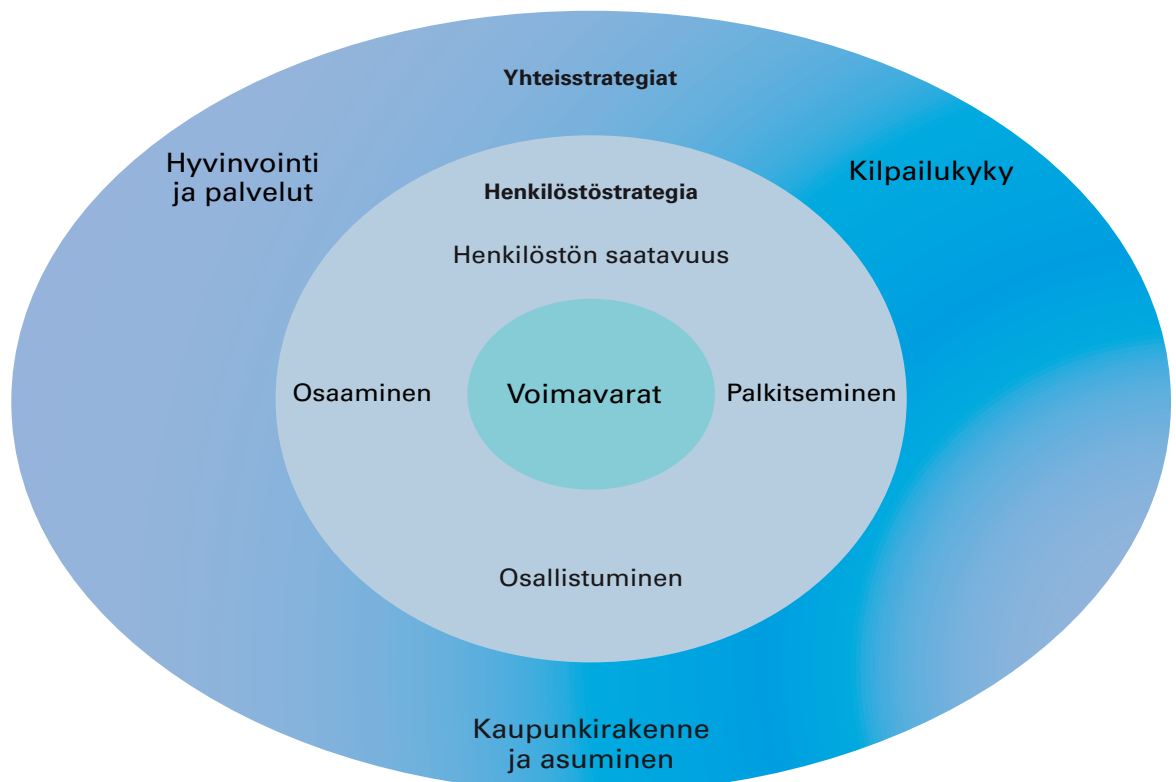
Suurimmat haasteet kohdistuvat työvoiman saatavuuteen ja osaamiseen sekä ammatilliseen liikkuvuuteen. Nuorta työvoimaa on voitava houkutella kaupungin palvelukseen mielenkiintoisen ja yhteiskunnallisesti tärkeän työn, pysyvän palvelussuhteen sekä erilaisten uramahdollisuuksien avulla. Palkitsemisjärjestelmää on jatkuvasti kehitettävä nykyaikaisen, monipuolisen ja kannustavan palkitsemisen mahdollistavaksi. On tärkeää, että pysyväisluonteiset työtehtävät hoidetaan vakinaisella henkilöstöllä, joka on valmis joustavasti ottamaan uusia työhaasteita.

Talouden tasapainottamiseksi tarvitaan edelleen kustannusten alentamista, rakennemuutoksia ja palvelutoiminnan tehostamista: keskitytään ydintehtäviin, keskitetään tukitehtäviä ja helpotetaan henkilöstön siirtymistä tehtävästä toiseen. Henkilöstöstrategian painoalueet tukevat myös tällaista kehittämistarvetta.

### Henkilöstöstrategiset liittymät pääkaupunkiseudun yhteistyöhön

Helsingin, Espoon ja Vantaan jo vuonna 2004 alkaneen henkilöstöstrategiahankkeen loppuraportti laadittiin ja käsiteltiin vuoden 2007 alkupuolella. Hankkeen tarkoituksena oli saada aikaan yhteinen malli, jonka avulla voidaan tuloksellisesti kehittää henkilöstöstrategian prosessia, menetelmiä ja sisältöä osana strategista henkilöstöjohtamista. Lähtökohtana olivat toisaalta seudullinen näkökulma ja sen tulevaisuuden haasteet, toisaalta kunkin kaupungin oman strategiatyön kehittäminen, kuten henkilöstöstrategian ja palvelustrategian riittämätön yhteensopivuus. Seudullisesti hankkeen tuloksena saatiin kokemuksia yhteistyöstä ja keskustelua yhteisistä linjauksista henkilöstöstrategian osa-alueilla, joilla varmistetaan henkilöstön saatavuus pitkällä aikavälillä. Suunnittelu- ja arviointiprosessiin kytkettiin mukaan muutamia työyhteisöjä case-yksikköinä. Pääkaupunkiseudun kaupungit jatkavat tiivistä yhteistyötä henkilöstöstrategian kehittämisessä toteutetun hankkeen pohjalta.

KUVA 1 Yhteisstrategioiden ja henkilöstöstrategian yhteys





## 3 HENKILÖSTÖRESURSSIT VARMISTETAAN MÄÄRÄLLISESTI JA LAADULLISESTI

### ENNAKOIDAAN HENKILÖSTÖTARPEIDEN MUUTOKSET

#### Kaupunki työnantajana

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, jonka palveluksessa on yli 38 000 työntekijää. Kaupungin tehtävänä on luoda hyvinvointia ja tuottaa palveluja asukkailleen.

Kaupungin työt ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä. Kaupungin henkilöstön vastuulla on laajoja toimialoja, jotka tuottavat opetus- ja sosiaalialan sekä terveydenhoidon ja päivähoidon palveluja. Kaupungin henkilöstö turvaa veden ja energian saannin, huolehtii julkisesta liikenteestä ja katujen kunnossapidosta, kulttuuri- ja liikuntapalveluista ja kirjastoista. Kaupungin liikelaitoksissa tuotetaan muun muassa sähköä, vettä, aterioita kouluille ja sairaaloihin sekä huolehditaan jätevesien puhdistamisesta ja ympäristön siisteydestä. Helsingin satamat ovat Suomen vilkkaimpia matkustajasatamia.

Kaupungin suurimmat ammattiryhmät ovat opettajat, lastenhoitajat, lähihoitajat, sairaanhoitajat, kuljettajat, lääkärit, arkkitehdit ja insinöörit. Naisia työntekijöistä on lähes kolme neljäsosaa.

Kaupunki tarjoaa monipuolisten työtehtävien lisäksi monia etuja, esimerkiksi työaikojen joustomahdollisuudet, työterveyshuollon palvelut, yksityisen sektorin työnantajia pidemmät vuosilomat, henkilöstön liikuntapalvelut sekä kilpailukykyisen palkan. Suuri työnantaja merkitsee henkilöstölle varmuutta ja mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itseään. Kaupungin palveluksessa voi kehittyä ammattiuralla kouluttautumalla tai hankkimalla lisää työkokemusta esimerkiksi tehtäväkierrossa. Opiskelijoille kaupunki tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia työskennellä sijaisina tai muutoin opintojen ohessa.

Vuosikymmenen vaihteessa kaupungin henkilöstötarpeeseen vaikuttaa voimakkaasti niin työntekijöiden kuin asukkaidenkin ikääntyminen suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Kaupunki on muiden työnantajien kanssa kilpailemassa yhä pienemmiksi käyvistä työmarkkinoille tulevista ikäluokista. Kunnallisen lakisääteisen ja yhteiskuntavastuullisen palvelutoiminnan järjestämiseen tarvitaan kuitenkin jatkossakin osaavia tekijöitä.

### Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrä on vaihdellut suuresti kuluvan vuosikymmenen aikana. Eniten määrään ovat vaikuttaneet kaupungin taloudellinen tilanne sekä terveyskeskuksen ja liikennelaitoksen henkilöstövähennykset.

**TAULUKKO 1** Henkilöstön määrän muutos 2003 - 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Kaupunginjohtajan toimiala</b>	2 522	2 773	2 864	2 675	2 663
vakinaiset	2 404	2 633	2 678	2 510	2 530
määräaikaiset	118	140	186	165	133
<b>Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi</b>	793	784	877	908	913
vakinaiset	755	758	850	867	866
määräaikaiset	38	26	27	41	47
<b>Sivistys- ja henkilöstötoimi</b>	8 848	8 995	8 969	8 821	8 878
vakinaiset	6 299	6 707	6 709	6 899	6 936
määräaikaiset	2 549	2 288	2 260	1 922	1 942
<b>Rakennus- ja ympäristötoimi</b>	7 023	6 858	5 703	5 830	6 086
vakinaiset	6 551	6 549	5 395	5 519	5 609
määräaikaiset	472	309	308	311	477
<b>Sosiaali- ja terveystoimi</b>	20 164	19 394	19 462	19 800	20 083
vakinaiset	15 716	15 459	15 633	16 247	16 439
määräaikaiset	4 448	3 935	3 829	3 553	3 644
<b>KAIKKI YHTEENSÄ</b>	39 350	38 804	37 875	38 034	38 623
<b>Vakinaiset yhteensä</b>	31 725	32 106	31 265	32 042	32 380
vakinaisten osuus (%)	80,6	82,7	82,5	84,2	83,8
<b>Määräaikaiset yhteensä</b>	7 625	6 698	6 610	5 992	6 243
määräaikaisten osuus (%)	19,4	17,3	17,5	15,8	16,2
<b>Työllistetyt</b>	901	1 256	1 252	1 173	988
<b>Espoo</b>	13 058	13 253	13 183	13 464	13 871
vakinaiset	10 308	10 458	10 411	10 656	10 904
määräaikaiset	2 750	2 795	2 772	2 808	2 967
<b>Vantaa</b>	11 288	11 517	11 256	11 353	11 326
vakinaiset	8 484	8 782	8 780	8 826	8 783
määräaikaiset	2 804	2 735	2 476	2 527	2 543

Henkilöstön määrällä tarkoitetaan vuoden lopussa voimassa olleiden palvelussuhteiden määrää. Mukaan on otettu päätoimiset opettajat sekä muusta henkilöstöstä ne, joiden viikkotyöaika on vähintään 16 tuntia ja joilla on säännöllinen palkanmaksupäivä. Määräaikaisten osuus on edellisvuodesta hieman lisääntynyt johtuen matalapalkkatuen antamista mahdollisuuksista palkata sijaisia aiempaa joustavammin.

Siviilipalvelusmiehet eivät ole mukana henkilöstön määrässä. Vuoden 2007 aikana virastoissa ja liikelaitoksissa työskenteli 107 siviilipalvelusmiestä.



Henkilöstöstä täyttä työaikaa teki 91,7 prosenttia (2006: 91,8). Miehistä kokoaikaisia oli 94,3 ja naisista 90,8 prosenttia. Luvut ovat lähes samat kuin vuotta aiemmin.

Määräaikainen henkilöstö jakaantui seuraavasti:

Sijaiset	2 893
Avoimen tehtävän hoitajat	60
Muut määräaikaiset	3 290
<b>Yhteensä</b>	<b>6 243</b>

Avoimen tehtävän hoitajia on 1 476 henkilöä, joista 1 416:lla on vakinainen palvelussuhde ja 60 henkilöä on määräaikaisia.

Naisista on määräaikaisia 16,8 prosenttia, miehistä 14,2 prosenttia.

Todellisen työpanoksen kuvaamiseksi on taulukossa 2 laskelma henkilötövuosien määrästä. Tässä henkilötövuodella tarkoitetaan työpanosta, joka vastaa yhden täyttä työaikaa tekevän henkilön vuoden työskentelyä, johon sisältyy vuosiloma, mutta ei muita poissaoloja.

**TAULUKKO 2 Henkilötövuodet toimialoittain 2003 - 2007**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Kaupunginjohtajan toimiala</b>	2 444	2 726	2 688	2 507	2 123
<b>Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi</b>	733	727	805	822	827
<b>Sivistys- ja henkilöstötoimi</b>	3 331	3 386	3 271	3 232	3 185
<b>Rakennus- ja ympäristötoimi</b>	6 508	6 405	5 248	5 338	5 502
<b>Sosiaali- ja terveystoimi</b>	16 974	16 571	16 128	16 348	16 598
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>29 990</b>	<b>29 814</b>	<b>28 140</b>	<b>28 247</b>	<b>28 235</b>

Peruskoulujen, lukioiden, ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulun opettajien henkilötövuosia ei ole laskettu; heille on kehitetty käsite opetustyövuosi. Sillä tarkoitetaan kokoaikaisen opettajan vuoden työskentelyä, johon sisältyvät koulujen loma-ajat, mutta eivät muut poissaolot.

Peruskoulujen, lukioiden, ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulun opettajien opetustyövuosien määrä on muuttunut seuraavasti:

2003	2004	2005	2006	2007
5 011	4 940	4 881	4 899	4 933

Työväenopistojen ja eräiden muiden virastojen palveluksessa olleet opettajat tuottivat viime vuonna 392 (2006: 360) opetustyövuotta.

Työllistettyjen henkilötövuosia oli 905 (2006: 1 020).

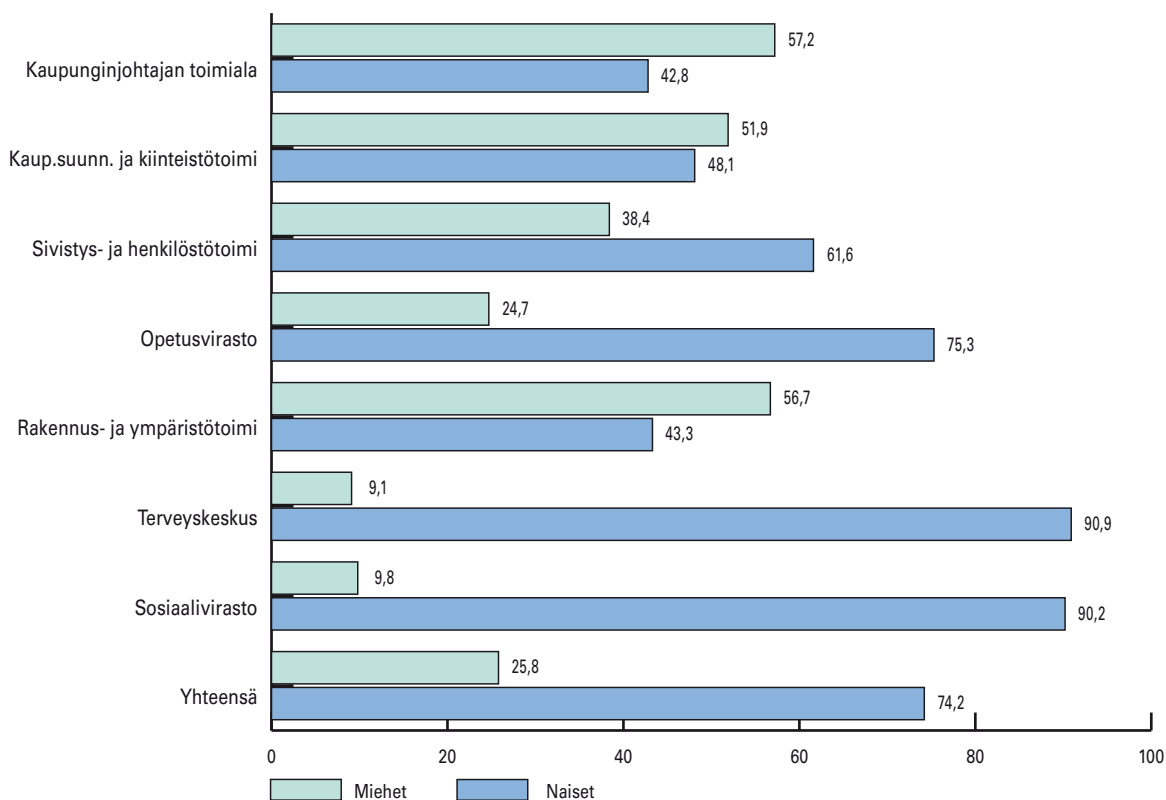
Henkilöstön määrä ja henkilö- ja opetustyövuosien määrät eivät kerro, kuinka suuri on kaupungin henkilöstön ulkopuolisen työvoiman panos. Seure Oy:n vuokratyöntekijöiden panos vastasi noin 835 kokoaikaisen työntekijän työskentelyä.

TAULUKKO 3 Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)

	Henkilötyövuosia
Ammattikorkeakoulu	1
Hallintokeskus	18
Helsingin Energia	1
Helsingin Satama	4
Helsingin Tekstiilipalvelukeskus	3
Kaupunginkirjasto	15
Kulttuuriasiakeskus	4
Liikennelaitos	4
Liikuntavirasto	14
Opetusvirasto	91
Palmia	115
Pelastuslaitos	1
Rakennusvirasto	3
Sosiaalivirasto	246
Taidemuseo	1
Terveyskeskus	312
Työterveyskeskus	1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>835</b>

Naisten osuus kaupungin henkilöstöstä on 74,2 prosenttia (2006: 74,3). Sukupuolijakauma eri toimialueilla ilmenee kuvasta 2.

KUVA 2 Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2007

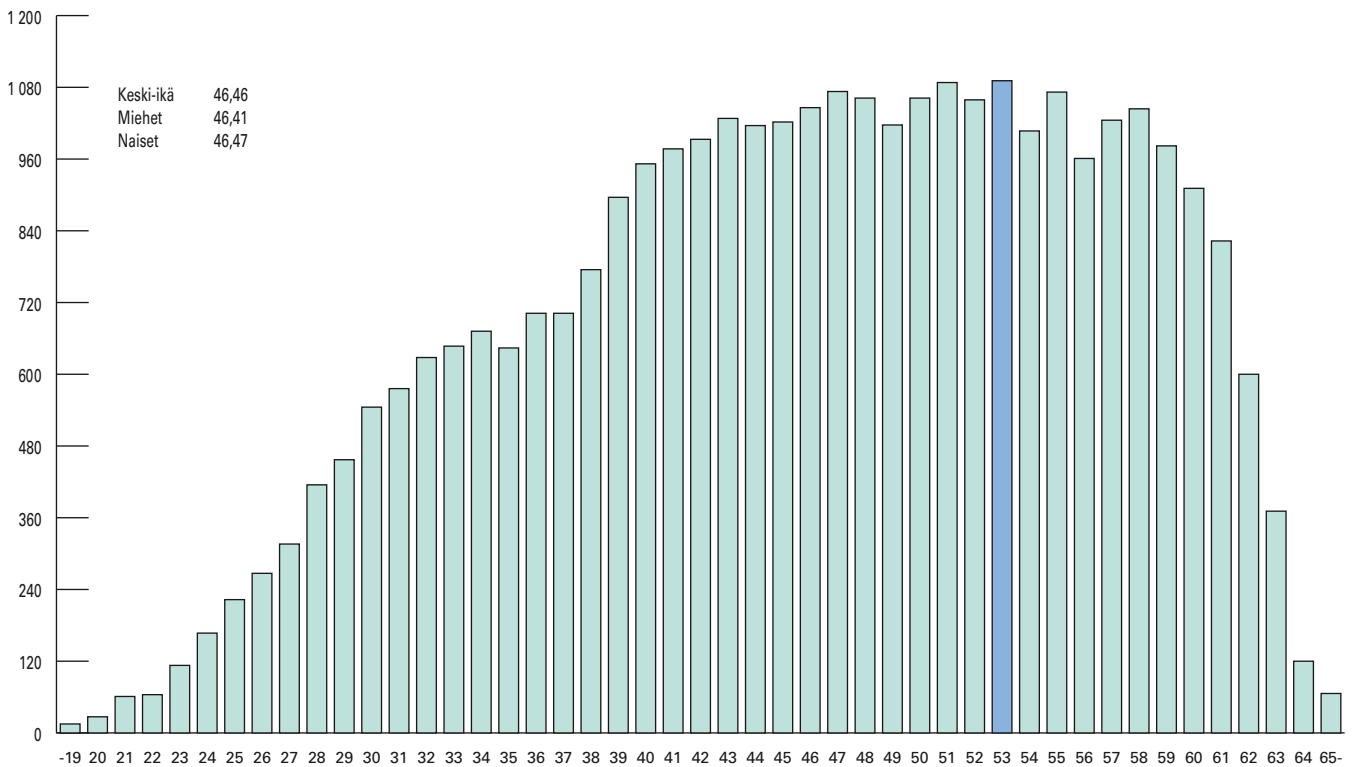




ROY KOTO

Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili esitetään kuvassa 3. Suurin ikäryhmä ovat 53-vuotiaat. Jo muutaman vuoden ikäryhmissä 42 - 59 on ollut suurin piirtein yhtä paljon (noin 1 000) henkilöitä.

**KUVA 3 Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2007**

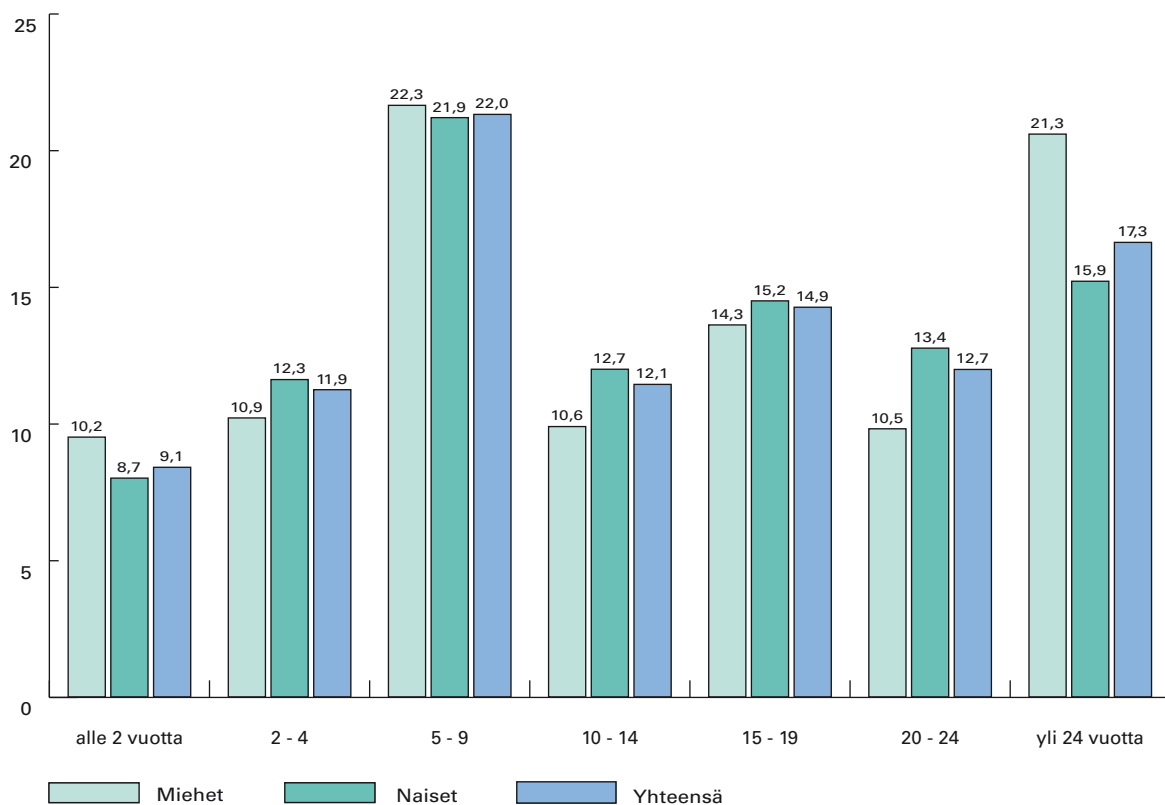


TAULUKKO 4 Henkilöstön keski-ikä kehitys 2003 - 2007

	2003	2004	2005	2006	2007	Muutos 2003 - 2007
<b>VAKINAISET</b>	45,47	45,75	46,20	46,30	46,46	0,99
<b>Miehet</b>	45,57	45,84	46,38	46,41	46,41	0,84
<b>Naiset</b>	45,43	45,71	46,13	46,27	46,47	1,04
<b>MÄÄRÄAIKAISET</b>	36,66	36,48	36,79	36,50	36,83	0,17
<b>Miehet</b>	36,92	36,23	36,88	36,94	36,84	-0,08
<b>Naiset</b>	36,59	36,55	36,77	36,38	36,82	0,24
<b>YHTEENSÄ</b>	43,76	44,15	44,55	44,76	44,90	1,14
<b>Miehet</b>	44,29	44,61	45,06	45,14	45,06	0,77
<b>Naiset</b>	43,55	43,97	44,38	44,63	44,84	1,29

Määräaikaisen henkilöstön keski-ikä on hieman noussut edellisestä vuodesta, samoin vakinaisten keski-ikä. Viimeisten viiden vuoden aikana vakinaisten keski-ikä on noussut 0,99 vuotta. Miesten ja naisten keski-ässä ei missään ryhmässä ole suuria eroja.

KUVA 4 Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2007 (%)



Yli 24 vuotta palveluksessa olleiden ryhmässä sukupuolten ero on selvän: miehistä oli selvästi suurempi osa palvelut näin kauan.

TAULUKKO 5 Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2007

	Vakinaiset		Määräaikaiset		YHTEENSÄ	
	Määrä	%	Määrä	%	Määrä	%
<b>Helsinki</b>	23 487	72,5	4 496	72,0	27 983	72,5
<b>Muu pääkaupunkiseutu</b>	5 151	15,9	809	13,0	5 960	15,4
<b>Kehyskunnat <sup>1)</sup></b>	2 427	7,5	288	4,6	2 715	7,0
<b>Muut kunnat</b>	1 315	4,1	650	10,4	1 965	5,1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>32 380</b>	<b>100,0</b>	<b>6 243</b>	<b>100,0</b>	<b>38 623</b>	<b>100,0</b>

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

Henkilöstöstä 72,5 prosentilla verotuskunta on Helsinki.

### Henkilöstön lähtövaihtuvuus

Kokonaisvaihtuvuus oli 5,7 prosenttia. Muutosta ei edelliseen vuoteen verrattuna tapahtunut. Muu kuin eläköitymisestä johtuva vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 3,7 prosenttia (2006: 3,5) ja se esitetään taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2003 - 2007

Lähdön syy	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007 <sup>*)</sup>	%
<b>Eronneet</b>	897	2,8	866	2,7	1 012	3,2	985	3,1	1 154	3,3
<b>Muu syy</b>	112	0,4	102	0,3	114	0,4	131	0,4	149	0,4
<b>YHTEENSÄ</b>	1 009	3,2	968	3,0	1 126	3,6	1 116	3,5	1 303	3,7

<sup>\*)</sup>Vuoden 2007 laskentaperuste on muutettu kuntatyöryhmässä sovittu mukaiseksi. Tavoitteena on parantaa kuntien keskeisten tunnuslukujen vertailukelpoisuutta.





Taulukon 6 prosenttiluku kertoo vuoden aikana lähteneiden osuuden vuoden lopun henkilöstön määrästä, johon on lisätty eronneet henkilöt.

Eronneiden keski-ikä oli 40,12 vuotta, mikä on selvästi alhaisempi kuin vakinaisen henkilöstön keski-ikä. Eronneiden joukossa oli kuitenkin jonkin verran eläkeikää lähestyviä henkilöitä, joiden eron syynä on saattanut olla vapaaehtoinen siirtyminen eläkeputkeen.

Kaupungin vakinainen henkilöstö kasvoi viime vuonna 338 henkilöllä.

### Henkilöstötarpeiden ennakointi

Henkilöstötarpeiden ennakointi (Hepro) -hankkeessa kehitetty henkilöstötarpeiden ennakointimalli (ks. Heli-intra, <http://heli.hel.fi>, Henkilöstö > Henkilöstöstrategia > Ohjeet) on ollut pohjana muun muassa sosiaalivirastossa laadittujen eri vastuualueiden henkilöstösuunnitelmissa. Mallin lisäarvo pelkkiin numeerisiin poistuma- ja vaihtuvuusennusteisiin on sen kokonaisvaltaisuudessa. Olemassa olevan henkilöstön kehittäminen, palvelutarpeiden muutokset ja muut laadulliset muutostekijät lopulta ratkaisevat, minkälaista henkilöstöä kaupunki tulevaisuudessa ja eri toimialoilla tarvitsee. Henkilöstökeskuksen konsultit ovat käyneet pyydettyä esittelemässä mallin perusteita ja työkaluja erikokoisissa organisaatioissa ja yksiköissä.

Hepro-hankkeen aikana kokeiltiin ennakointimallia sosiaaliviraston vanhustenpalvelun vastuualueen laajennetulle johtoryhmälle. Kokeilussa henkilöstön tulevaisuustyöpajat (Hentu) pilotoivat tulevaisuustaulukon laadintaa sekä tekivät strategiset linjaukset toimintojen uusiksi painopisteiksi ja henkilöstötarpeitten määrittämiseksi yhden päivän työseminaarissa. Kokeilu osoitti Hepro-malliin suunniteltujen tulevaisuustyökalujen toimivuuden ja toi samalla esiin joitakin kehittämiskohteita, jotka hankkeen loppuraporttia laadittaessa otettiin huomioon. Kokeilu osoitti, että Hentu-työpajan työskentelyyn varattu yksi päivä ei riitä mallin mukaisten ennakointitaulujen laatimiseen, vaan tarvitaan toinen päivä erityisesti henkilöstösuunnitelman toteuttamiseksi.

Ennakointimalliin perehdyttävää koulutusta on myös sisällytetty vuoden 2007 aikana useisiin henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden järjestämiin koulutus- ja valmennusohjelmiin. Mallin jalkauttami-

nen painottuu vuodelle 2008, jolloin kaikkien virastojen ja liikelaitosten tulee toimia omista lähtökohdista mallia soveltaen.

## Eläköityminen

Eläkkeelle jäi yhteensä 681 henkilöä, joista työkyvyttömyyseläkkeelle 199 henkilöä. Keskimääräinen vanhuuseläkkeelle siirtymisikä on noussut vuosittain ja on nyt 63,06 vuotta. Tähän on vaikuttanut lakimuutos, joka mahdollistaa joustavan eläkkeelle siirtymisen 63 - 68 vuoden iässä. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on hieman noussut, mutta lukumäärä on lähes sama kuin vuonna 2006.

**TAULUKKO 7 Eläköitymisen lähtövaihtuvuus 2003 - 2007**

Eläkkeelle jääneiden määrän kehitys 2002 - 2006										
Lähdön syy	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007*	%
<b>Vanhuuseläke</b>	389	1,2	462	1,4	467	1,5	464	1,4	436	1,2
<b>Varhennettu vanhuuseläke</b>	33	0,1	50	0,2	27	0,1	26	0,1	37	0,1
<b>Yksilöllinen varhaiseläke</b>	40	0,1	37	0,1	22	0,1	7	0,0	9	0,0
<b>Työkyvyttömyyseläke</b>	164	0,5	195	0,6	182	0,6	200	0,6	199	0,6
<b>YHTEENSÄ</b>	626	2,0	744	2,3	698	2,2	697	2,2	681	2,0

\*Vuoden 2007 laskentaperuste on muutettu kuntatyöryhmässä sovitun mukaiseksi. Tavoitteena on parantaa kuntien keskeisten tunnuslukujen vertailukelpoisuutta.

**TAULUKKO 8 Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2003 - 2007**

Eläkelaji	2003	2004	2005	2006	2007		Yhteensä
					Miehet	Naiset	
<b>Varhennettu vanhuuseläke</b>	61,41	61,34	62,09	62,22	63,01	62,78	62,86
<b>Yksilöllinen varhaiseläke</b>	61,03	61,56	62,28	62,07	61,29	61,85	61,72
<b>Työkyvyttömyyseläke</b>	55,50	56,13	56,58	57,12	58,13	57,76	57,89
<b>Ennen eläkeikää yhteensä</b>	57,26	57,77	57,82	57,84	58,97	58,68	58,78
<b>Vanhuuseläke</b>	61,52	62,38	62,46	62,59	63,05	63,06	63,06
<b>KAIKKI YHTEENSÄ</b>	59,90	60,63	60,91	60,94	61,50	61,53	61,52

Keskimääräinen eläköitymisikä on noussut viime vuosina. Kehitys johtuu eläkeiän nostamisesta. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden keskimääräinen eläköitymisikä on noussut jo viisi vuotta ja oli viime vuonna 2,39 vuotta korkeampi kuin vuonna 2003.

Osa-aikaeläkkeellä oli vuoden lopussa 806 henkilöä, joista miehiä 263 ja naisia 543. Osa-aikaeläkkeellä oli 16,4 prosenttia siihen oikeutetuista 58 vuotta täyttäneistä. Miehistä osa-aikaeläkkeellä oli 18,8 ja naisista 15,4 prosenttia. Osa-aikaeläkeläisten keski-ikä oli 61,40 vuotta. Eniten osa-aikaeläkemahdollisuutta käyttivät opettajat.

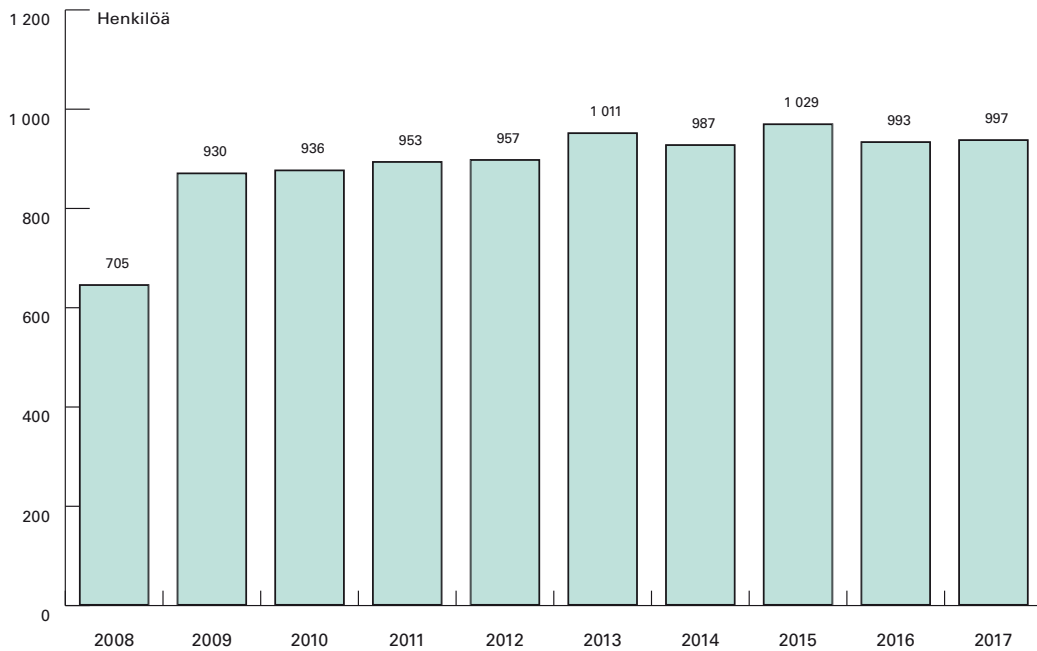
Osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli 330 henkilöä, joista miehiä 61 ja naisia 269. Osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevien keski-ikä oli 55,50 vuotta.

Osa-aika- ja osatyökyvyttömyyseläkkeillä olevien määrä on kehittynyt seuraavasti:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Osa-aikaeläke</b>	796	706	1 138	1 129	994	857	810	806
<b>Osatyökyvyttömyyseläke</b>	173	182	229	256	266	289	321	330
<b>YHTEENSÄ</b>	969	888	1 367	1 385	1 260	1 146	1 131	1 136

Osa-aikaeläkeläisten määrä on laskenut viiden vuoden ajan ja samanaikaisesti osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on kasvanut.

KUVA 5 Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakinainen henkilöstö 2008 - 2017



Eläkkeeseen oikeuttavan eläkeiän saavuttavista osa jää varhaiseläkkeelle tai työkyvyttömyyseläkkeelle jo ennen ko. ikää, osa jatkaa palveluksessa yli eläkeiän. Yli painotetun eläkeikänsä palvelleita oli vuoden 2007 aikana yli 500 henkilöä.

### Rekrytointi

Helsingin kaupungin työtehtävien täyttöä on seurattu niillä ammattialoilla, joissa rekrytointi on ollut haasteellisinta. Henkilöstön saatavuudesta on raportoitu neljä kertaa vuodessa ilmestyvässä Talouden ja toiminnan seurantaraportissa.

Vuoden 2007 aikana kaupungin rekrytointijärjestelmässä ilmoitettiin yhteensä 8 564 avointa työpaikkaa, joista vakinaisia työpaikkoja oli 2 086. Hakemuksia rekrytointi-ilmoituksiin jätettiin 62 008. Lisäksi kesätyöhakemuksia jätettiin noin 16 000.

Vuodelle 2007 laadittiin ensimmäinen kaupunkitasoinen rekrytointisuunnitelma yhteistyössä henkilöstökeskuksen ja kaupungin suurimpien virastojen ja liikelaitosten henkilöstöjohdon kanssa. Suunnitelmaan kirjattiin vuoden aikana toteutettaviksi suunnitellut kaupunkitasoisesti toteutettavat rekrytointin tukitoimenpiteet.

Kaupungin uusi sähköinen rekrytointijärjestelmä eRekry otettiin käyttöön 27.4. Järjestelmä on yhdenmukainen Espoon ja Vantaan kaupunkien järjestelmien kanssa, mikä mahdollistaa vertailukelpoisen tilastotiedon hankkimisen. Rekrytointijärjestelmän uusi osoite on [www.helsinkirekry.fi](http://www.helsinkirekry.fi).

Vuoden 2007 aikana kaupunki oli mukana noin 50 rekrytointi- ja ammattitapahtumassa ja lukuisissa oppilaitostilaisuuksissa rekrytoimassa uutta henkilöstöä ja kertomassa kaupungista työnantajana. Kaupunki avasi 13. Lasipalatsiin oman pysyvän rekrytointipisteen, [helsinkirekry.fi](http://helsinkirekry.fi). Rekrytointipisteessä järjestettiin vuoden 2007 aikana 28 rekrytointi- tai koulutusinfotapahtumaa. Lisäksi Helsinki osallistui yhdessä Espoon ja Vantaan kaupunkien, HUS:n ja Tehyn kanssa maaliskuussa Tukholmassa järjestettyyn sairaanhoitajien rekrytointitapahtumaan. Virastojen ja liikelaitosten käyttöön suunniteltiin ja hankittiin kolme mukaan otettavaa messuseinää sekä rekrytointitapahtumissa jaettavaa materiaaleja.

Henkilöstökeskuksen keskitetyin määrärahoihin voitiin toteuttaa aikaisempia vuosia näkyvämpää työpaikkailmoittelua. Työpaikkailmoitukset olivat joko virastojen ja liikelaitosten yhteisilmoituksia tai tietyn alan työpaikkoja esitteleviä tai yksittäistä työpaikkaa koskevia ilmoituksia. Työpaikkailmoituksia julkais-





MARI HOHTARI

tiin kaupungin virallisten lehtien lisäksi myös ammattilehdissä, radanvarsilehdissä, suurimpien yliopisto- ja korkeakoulukaupunkien lehdissä, joissakin maakuntalehdissä sekä Ruotsin Suomalaiset -lehdessä.

Eurovision laulukilpailujen aikaan Helsingin kaupungin työpaikkoja markkinoitiin kahden viikon ajan raitiovaunujen kylkiin suunnitelluilla ja nuorisolle suunnatuilla rock-henkisillä mainoksilla.

Henkilöstökeskuksen keskitetyin määrärahoihin palkattiin vuonna 2007 46 korkeakoulu- tai yliopistoharjoittelijaa. Työharjoittelussa olleista 60 prosenttia opiskeli Helsingin yliopistossa. Virastot ja liikelaitokset palkkasivat harjoittelijoita myös omilla määrärahoillaan. Harjoittelun avulla kaupunki saa käyttöönsä opiskelijoiden uusimmat tiedot, kielitaidon ja tietoteknisen osaamisen, ja kaupunki tulee tunnetuksi nuorille osaajille monipuolisena ja hyvänä työnantajana.

Nuorten, 16 - 17-vuotiaiden, kesätyöprojektiin suunnatuilla henkilöstömäärärahoilla palkattiin 625 kesätyöntekijää 1 - 2 kuukautta kestäviin työsuhteisiin.

Kaupungin hallintokuntien käyttöön kilpailutettiin soveltuvuusarviointipalveluja antavat yritykset. Valittujen yritysten soveltuvuusarviointipalveluja käytettiin 26 kertaa. Kaupungin rekrytoijille järjestettiin myös rekrytointivalmennusta.

### Oppisopimus- ja rekrytointikoulutus

Henkilöstökeskus järjestää oppisopimus- ja rekrytointikoulutusta kaupungin työvoimatarpeisiin. Koulutukset suunnitellaan yhteistyössä työvoimaa tarvitsevan viraston ja liikelaitoksen, työvoimatoimiston ja oppilaitoksen kanssa.

Oppisopimuskoulutuksessa oli vuoden 2007 aikana henkilöstökeskuksen varoin yhteensä 411 opiskelijaa. Lisäksi virastot ja liikelaitokset solmivat omin varoin joitakin oppisopimuksia uuden henkilöstön palkkaamiseksi.

Vuonna 2007 opintonsa sai päätökseen 91 oppisopimusopiskelijaa. Valmistuneista 82 prosenttia sai työpaikan kaupungilta viimeistään kolmen kuukauden kuluttua oppisopimuksen päättymisestä.

Henkilöstökeskuksen varoin solmittiin vuonna 2007 175 uutta oppisopimusta. Näistä 146 rahoitettiin työllisyysvaroin, jolloin koulutettavat olivat työttömiä tai työttömyysuhan alaisia helsinkiläisiä. Aloitaneista kolme neljäsosaa oli naisia. Opiskelijoista 34 prosentilla äidinkielenä oli jokin muu kieli kuin suomi tai ruotsi.

Henkilöstökeskus toteutti yhteistyössä Palmian kanssa kaupungin työperäisen maahanmuuton pilotti-hankkeen. Syyskuussa 2007 Pالميassa aloitti oppisopimuksella opintonsa 27 henkilöä. Heistä 16 suorittaa puhdistuspalvelujen perustutkintoa ja 11 talotekniikan perustutkintoa (kiinteistönhoidon koulutusohjelma). Tutkintoihin valmentavaa koulutusta järjestettiin kevään 2007 aikana Pietarissa kuuden viikonlopun aikana yhteensä 18 päivää. Valmentava koulutus sisälsi suomen kielen ja yhteiskuntatietouden opetusta sekä siivoustekniikan ja kouluisännän työn perusteita.

**TAULUKKO 9 Oppisopimuksella vuoden 2007 aikana opintonsa aloittaneet opiskelijat tutkinnoittain**

Ammattiala	Opiskelun aloittaneet	Maahanmuuttajien osuus, %
<b>Lähihoitaja</b> (sosiaali- ja terveysalan perustutkinto) <ul style="list-style-type: none"> <li>• joista vanhustyöhön suuntautui 59</li> <li>• sairaanhoitoon ja huolenpitoon 27</li> <li>• vammaistyöhön 5</li> <li>• lapsiin ja nuoriin 7</li> <li>• kaikista tutkinnon ruotsin kielellä aloitti 10</li> </ul>	98	22
<b>Palveluvastaava tai suurtaloukokki</b> (catering-alan perustutkinto)	22	18
<b>Kirjastovirkailija</b> (informaatio- ja kirjastopalvelualan ammattitutkinto tai liiketalouden perustutkinto)	7	29
<b>Nuoriso- ja vapaa-ajanhjaaja</b> (perustutkinto)	6	17
<b>Kiinteistönhoitaja</b> (talotekniikan perustutkinto tai kiinteistönhoitajan ammattitutkinto)	15	73
<b>Toimitilahuoltaja</b> (puhdistuspalvelujen perustutkinto)	20	90
<b>Virastomestari</b> (ammattitutkinto)	3	0
<b>Merkonomi</b> (liiketalouden perustutkinto)	2	0
<b>Tarjoilija</b> (hotelli- ja ravintola-alan perustutkinto)	1	100
<b>Maarakentaja</b> (rakennusalan perustutkinto)	1	0
<b>Yhteensä</b>	<b>175</b>	<b>34</b>

Rekrytointikoulutus on oppisopimuskoulutusta lyhyempää, mutta antaa valmiudet toimia työnantajan tarjoamissa tehtävissä. Opiskelijat ovat työttömiä tai työttömyysuhan alaisia helsinkiläisiä.

Vuonna 2007 päättyi 11 rekrytointikoulutusta. Koulutuksen aloittaneista 216 opiskelijasta 84 prosenttia suoritti koulutuksen loppuun. Koulutuksen suorittaneista 46 prosenttia oli maahanmuuttajia. Koulutuksen käyneistä 79 prosenttia sai työpaikan, suurin osa on kaupungin työtehtävissä.

Henkilöstökeskuksen ja hallintokuntien yhteistyönä alkoi vuonna 2007 10 uutta rekrytointikoulutusta. Taulukkoon 10 on koottu vuonna 2007 alkaneissa koulutuksissa aloittaneiden määrä.

**TAULUKKO 10 Vuonna 2007 rekrytointikoulutuksessa aloittaneet**

	Opintonsa aloittaneet	Maahanmuuttajien osuus, %
<b>Lähihoitajakoulutus</b> (jatkuu oppisopimuskoulutuksena)	24	0
<b>Terveydenhoitoalan tutkinnon suorittaneiden maahanmuuttajien pätevöitymiskoulutus</b>	18	100
<b>Työhön palaavien sairaanhoitajien koulutus</b>	11	0
<b>Kotityöpalveluiden ammattitutkinto</b>	17	29
<b>Puhdistuspalvelualan koulutus</b> (3 kpl)	55	76
<b>Catering-alan koulutus</b>	27	18
<b>Vartija/turvallisuusvalvojakoulutus</b>	24	29
<b>Erityisopetuksen tehtäviin pätevöittävä koulutus</b>	18	0
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>194</b>	<b>39</b>



MARI HOHTARI

### Maahanmuutto-osaston perustaminen ja sen tehtävät

Henkilöstökeskukseen perustettiin 1.1.2007 alkaen maahanmuutto-osasto. Osaston kokonaisvahvuus on viisi henkilöä. Henkilöstökeskuksen maahanmuutto-osasto ohjaa, kehittää ja linjaa työperusteista maahanmuuttoa sekä maahanmuuttaja- ja maahanmuuttopalveluja Helsingin kaupungilla. Perustehtävänä on kaupungin kokonaisedun valvonta maahanmuuttoasioissa ja maahanmuuttopolitiikan seuranta.

Osasto palvelee Helsingin kaupungin virastoja ja liikelaitoksia maahanmuuttoon liittyvissä kysymyksissä. Maahanmuutto-osasto tekee yhteistyötä valtion, pääkaupunkiseudun kuntien, lähialueiden ja eurooppalaisien kaupunkien kanssa. Osasto toimii yhteistyössä helsinkiläisten järjestöjen ja elinkeinoelämän kanssa.

### HUOLEHDITAA VAKINAISEN HENKILÖSTÖN PALVELUSSUHDETURVASTA

Kaupunki turvaa vakinaisen henkilöstönsä palvelussuhteen tilanteissa, joissa työ loppuu organisaatiomuutosten tai toimintojen uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Samoin palvelussuhdeturva koskee tilannetta, jossa henkilön työkyky on sairauden, vamman tai tapaturman vuoksi vähentynyt olennaisesti ja pitkäaikaisesti. Näissä tapauksissa henkilölle etsitään uusi työpaikka tai muu pysyvä ratkaisu henkilöstökeskuksen keskitetyn uudelleensijoitustoiminnan toimenpitein yhteistyössä virastojen kanssa.

### Keskitetty uudelleensijoitus

Vuonna 2007 toimittiin syksyllä 2006 voimaan tulleiden henkilöstön uudelleensijoitustoiminnan periaatteiden ja menettelytapojen mukaisesti. Ohjeisiin sisältyy uusia, vakituiseen työhön sijoittumista ja muiden pysyvien ratkaisujen löytämistä helpottavia toimintamalleja ja välineitä.

Terveydellisistä syistä uudelleensijoitettavista henkilöistä pysyvän ratkaisun sai 31 henkilöä. Näistä 13 henkilölle löytyi uusi pysyvä tehtävä ja 18 henkilölle kokoaikainen eläke. Uusia esityksiä uudelleensijoitustoimenpiteiksi tuli 30. Vuoden lopussa oli terveydellisistä syistä uudelleensijoitettavana vielä 54 henkilöä, jotka olivat työkokeiluissa, koulutuksessa, määräaikaisessa työssä tai joiden hoito- ja kuntoutustoimenpiteet olivat meneillään.

Tehtävän loppumisen vuoksi uudelleensijoitettavista vakituinen työ löytyi 10 henkilölle. Lisäksi kokoaikaiselle eläkkeelle siirtyi 5 henkilöä. Vuoden lopussa oli 45 henkilöä uudelleensijoitettavana tehtävän loppumisen vuoksi. Lukuihin sisältyvät myös HKL-Bussiliikenteen ja Suomen Turistiauto Oy:n yhtiöittämisen ja yhdistymisen yhteydessä perustetussa Kaara-projektissa olevat henkilöt.

### Työkyvyn ja kuntoutuksen selvitykset

Vuonna 2003 aloitettu tehostetun kuntoutuksen hanke (Teku) jatkuu vakinaisena toimintana työkyvyn ja kuntoutuksen selvityksinä. Tavoitteena on työkyvyn ja kuntoutustoimien tarpeen arvioinnin keinoin löytää soveltuva ratkaisu henkilöille, joiden työkyky on voimakkaasti alentunut.

Kuntoutustutkimuksia tehtiin 63 henkilölle. Tutkimusten jälkeen 27 henkilöä palasi työhön, aloitti työkokeilun tai koulutuksen. Työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyi yhdeksän. Kuntou-

tustoimenpiteet ovat kesken 2,4 henkilöllä. Kolme henkilöä erosi kaupungin palveluksesta. Virastot tekivät vuoden aikana 63 uutta esitystä työkyvyn ja kuntoutuksen selvityksiin.

## EDISTETÄÄN HENKILÖSTÖN LIIKKUVUUTTA

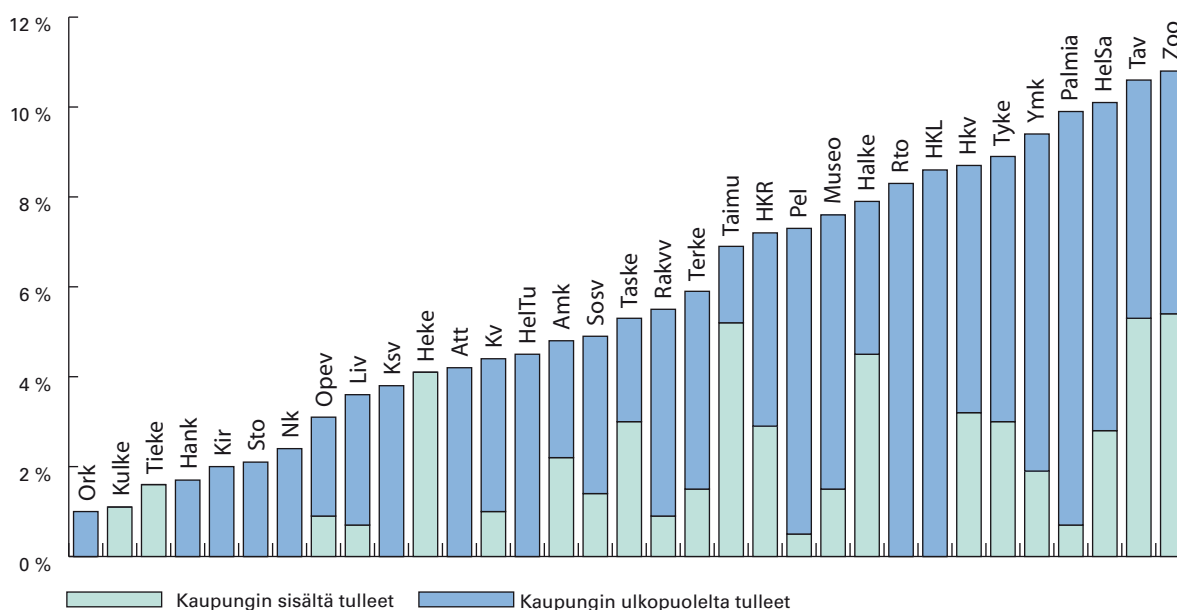
### Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus

Taulukossa 11 on kuvattu henkilökunnan sisäistä ja ulkoista liikkuvuutta tulovaihtuvuuden avulla. Vaihtuvuustiedot on laadittu ainoastaan vakinaisesta kuukausipalkkaisesta henkilökunnasta. Helsingin Energian tiedot puuttuvat taulukosta 11 ja kuvasta 6.

**TAULUKKO 11** Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus

	Kaupungin sisältä tulleet	Kaupungin ulkopuolelta tulleet	Yhteensä
Ammattikorkeakoulu	13	15	28
Asuntotuotantotoimisto		2	2
Hallintokeskus	8	6	14
Hankintakeskus		1	1
Helsingin Energia			
Helsingin Satama	7	18	25
Helsingin Tekstiilipalvelu			
Helsingin Tukkuutori		1	1
Helsingin Vesi	7	12	19
Henkilöstökeskus	4		4
Kaupunginkirjasto		10	10
Kaupunginmuseo	1	4	5
Kaupunginorkesteri		1	1
Kaupunkisuunnitteluvirasto		10	10
Kiinteistövirasto	4	14	18
Korkeasaaren eläintarha	3	3	6
Kulttuuriasiainkeskus	1		1
Liikennelaitos		60	60
Liikuntavirasto	1	4	5
Nuorisosiainkeskus		8	8
Opetusvirasto	37	93	130
Palmia	13	178	191
Pelastuslaitos	3	42	45
Rakennusvalvontavirasto	1	5	6
Rakennusvirasto	22	32	54
Ruotsinkielinen työväenopisto		2	2
Sosiaalivirasto	130	331	461
Suomenkielinen työväenopisto		2	2
Taidemuseo	3	1	4
Talous- ja suunnittelukeskus	17	13	30
Tarkastusvirasto	1	1	2
Terveyskeskus	106	304	410
Tietokeskus	1		1
Työterveyskeskus	4	8	12
Ympäristökeskus	3	12	15
	<b>390</b>	<b>1 193</b>	<b>1 583</b>

Kuva 6 Henkilöstön sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus (%)



Kuvassa 6 ulkoista ja sisäistä vakinaisen henkilökunnan vaihtuvuutta on verrattu viraston tai liikelaitoksen vakinaisen kuukausipalkkaisen henkilökunnan määrään.

### Urapolku- ja tehtäväkiertohankkeet

Henkilöstökeskuksessa aloitettiin vuonna 2007 kolme pilottihanketta, joiden tarkoitus oli kehittää urapolku- ja tehtäväkiertomalleja eri henkilöstöryhmillä. Hankkeet perustuvat henkilöstöstrategiaan 2006 - 2008 ja niiden tuloksia on tarkoitus jatkossa hyödyntää koko kaupungin tasolla.

**Tekniikan alan urapolkuhanke:** Hankkeessa olivat mukana rakennusvirasto, rakennusvalvontavirasto, kaupunkisuunnitteluvirasto, talous- ja suunnittelukeskus, pelastuslaitos, kiinteistövirasto, Helsingin Vesi ja Helsingin Satama. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kartoitus mukana olevien virastojen ja liikelaitosten teknisen alan tehtävistä, niissä vaadittavista erityskompetensseista sekä tulevaisuuden ydin-kompetensseista. Näin pyrittiin tekemään näkyväksi eri virastojen ja laitosten teknisen alan tehtävät ja niissä tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä mahdolliset urapolut.

**Maahanmuuttajien urapolkuhanke puhdistuspalvelualalla:** Hankkeessa olivat mukana terveyskeskus ja Palmia. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin Helsingin kaupungin terveyskeskuksessa ja Palmialla puhdistuspalvelualalla työskentelevien maahanmuuttajien luontevia urapolkumahdollisuuksia kuten koulutus- ja etenemisväyliä, ja koottiin tietoa kohdeorganisaatioiden tehtävarakenteista, tehtävien vaativuuksista sekä maahanmuuttajien urapoluista. Lisäksi selvityksessä koottiin tietoa maahanmuuttajien ura- ja koulutustoiveista, tulevaisuuden suunnitelmista, tausta-ammateista ja -koulutuksesta sekä osaamisesta.

**Toimistotyöntekijöiden urapolkuhanke:** Hankkeessa olivat mukana sosiaalivirasto, rakennusvirasto ja opetusvirasto. Hankkeessa suunniteltiin toimistoalan uravalmennus, jonka tarkoituksena oli luoda pohjaa virastokohtaiselle urapolkujen ja tehtäväkierron suunnittelulle, kehittämiselle ja toteutukselle. Valmennus suunniteltiin ja kilpailutettiin vuonna 2007 ja toteutetaan tammikuusta 2008 alkaen. Uravalmennuksen tavoitteena on osallistujien urakehitysvaivojen kehittäminen. Osana valmennusta toteutetaan ohjattu tehtäväkierto tai tutustumiskäynti toiseen organisaatioon ja työtehtäviin.

Urapolkujen kehittämistä edistettiin myös pääkaupunkiseututasoisesti. Vuonna 2007 perustettiin avainasiantuntijuus-työryhmä, jossa ovat mukana Helsingin lisäksi Espoon, Vantaan ja Kauniaisen kaupungit sekä Valtion työmarkkinalaitos. Työryhmän tavoitteena on luoda vuoteen 2009 mennessä yhteiset toimintamallit ja -periaatteet, joiden avulla vastataan tulevaisuuden mahdollisiin asiantuntijatehtävien rekrytointihaasteisiin. Keskeisinä keinoina työryhmä on käsitellyt muun muassa rekrytointiviestintää, työnantajan tunnettua sekä yhteisten työmarkkinoiden hyödyntämistä urapolkujen luomisessa ja uramahdollisuuksien tarjoamisessa.



## HUOLEHDITAAN HENKILÖSTÖN SUORITUSKYVYÄ JA TYÖHYVINVOINNISTA

### Työhyvinvointitoiminta

Työhyvinvointitoimintaan kuuluvat kaikki työyhteisöjen, henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden toimintakykyä ja tuloksellisuutta parantavat toimenpiteet, joilla tuetaan työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä. Työhyvinvointitoiminnan perusta on kaupungin henkilöstöstrategiassa.

Työhyvinvointitoimintaa rahoitettiin kaupungin talousarviossa työhyvinvointiohjelman toteuttamiseen varatulla 1 033 000 euron määrärahalla. Henkilöstökeskus johti ja koordinoi kaupungin määrärahan käyttöä.

Kaupungin keskushallinnon, eri virastojen ja liikelaitosten, työterveyskeskuksen sekä ammattijärjestöjen, henkilöstöliikunnan ja työsuojelun edustajista koostuva kaupungin työhyvinvointityöryhmä antoi lausuntoja ja suosituksia työhyvinvoinnin edistämiseen varattujen keskitettyjen määrärahojen suuntaamisesta ja kohdentamisesta erityyppisiin hankkeisiin sekä seurasi niiden toteutumista. Lisäksi työhyvinvointityöryhmä osallistui kaupungin henkilöstöstrategian ja siihen liittyvään strategiseen henkilöstösuunnitteluun kuuluvien, työhyvinvointiin vaikuttavien linjausten ja toimenpide-ehtotusten valmisteluun ja seurantaan.

Vuodesta 2004 lähtien käytössä olleen Helsingin kaupungin ”tyhyneliapilan” jaottelua täsmennettiin kaupungin työhyvinvointityöryhmän ja työsuojeluneuvottelukunnan 1.6. pitämässä yhteisessä seminaarissa. Tämä selkeytti merkittävästi työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa ja suuntasi painopistettä henkilöiden omien voimavarojen tukemisesta työyhteisölliseen suuntaan.

KUVA 7 Tyhyneliapila määritelmiseen



### Työyhteisön toimivuus ja johtaminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää työyhteisöltä työn kehittämistä, jolloin esimiestyö on avainasemassa. Esimies vastaa tavoitteiden saavuttamisesta sekä työyhteisön toimivuudesta. Esimiehen tehtävänä on luoda rakenteet ja puitteet työn tekemiselle.

### Työn hallinta

Työhyvinvoinnin merkittävä perustekijä on kokemus siitä, että osaa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jopa työuupumukseen. Työyhteisön toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että kaikkien osaaminen pidetään ajan tasalla ja hyödynnetään. Olennaista on työyksikön osaamisen ennakointi suhteessa toiminta- ja palveluympäristön muuttuviin tarpeisiin.

### Työolot ja -turvallisuus

Työturvallisuustyön tavoitteena on työympäristö, jossa ei ole työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta uhkaavia vaara- tai haittatekijöitä. Riskitekijät pyritään ennakkoimaan työsuojelun tietojenhallintaohjelman avulla. Yhteistyössä linjajohdon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon kesken työolot järjestetään sellaisiksi, että ne tukevat myös työn sujuvuutta.

### Omat voimavarat

Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta. Työkykyyn vaikuttavat niin muutokset omissa voimavaroissa kuin muutokset työssä. Omasta työkyvystä huolehtiminen on osa ammattitaitoa. Terve ja hyvinvoiva ihminen on aktiivinen.



### Työhyvinvointikyselyllä seurantatietoa muutossuunnista

Työelämän kehitystä ja henkilöstön suorituskykyä arvioitiin Helsingin kaupungin työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn vastausprosentti (62 prosenttia) oli edellisvuosien tasolla. Kolmasosassa virastoista tai liikelaitoksista vastaaja-aktiivisuus oli vähintään 70 prosenttia.

Vuoden 2007 intensiivinen panostus henkilöstön ja työn kehittämiseen näkyy sekä parempana työhyvinvointina että parempana mahdollisuutena tehdä työ hyvin. Vuoden 2007 aikana työelämän laatu on parantunut kaikilla osa-alueilla edellisvuosiin verrattuna. Kyselyn tulosten perusteella Helsingissä on entistä paremmat mahdollisuudet tehdä työ hyvin.

### Hyvällä johtamisella hyvää työtä

Työn voimavaratekijät sekä työn hallintamahdollisuudet ovat kehittyneet varsin suotuisaan suuntaan. Taustalla on entistä parempaa henkilöstöjohtamista sekä työn tavoitteiden kirkastuminen. Esimiehen tuki ja palaute työssä onnistumisesta ovat lisääntyneet edellisvuoteen verrattuna. Vuoden 2007 aikana myös vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin parani. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen on havaittavissa kuntasektorilla yleensäkin (Ylöstalo 2007).

Kehityskeskustelujen kattavuus on edelleen hyvä (84 prosenttia) ja parempi kuin kunta-alalla keskimäärin (70 prosenttia). Kehityskeskusteluja osataan entistä paremmin käyttää johtamisen ja työsuorituksen arvioinnin työvälineenä.

Työelämän laadullinen paraneminen heijastuu myös työilmapiiriin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Ensimmäisen kerran viiteen vuoteen myös työpaikkojen ilmapiirin koetaan muuttuneen myönteiseen suuntaan. Kaiken kaikkiaan työyhteisötaidot ja yhteistyövalmiudet ovat entistä paremmat.

### Terveellisemmät työolot

Yhä useammalla työpaikalla on toteutettu työn vaarojen arviointi. Tämän myötä tietoisuus työturvallisuusasioista on lisääntynyt. Vastaajista 60 prosenttia on sitä mieltä, että työturvallisuuteen liittyvät tekijät ovat työpaikoilla hyvin hallinnassa. Työn ergonomiassa ja työhön liittyvissä terveydellisissä tekijöissä on edelleen kehittämisen tarvetta.



KUVA 8 Työhyvinvointi ja työelämän laatu

2007 (n=21 702)  
2006 (n=22 225)  
2005 (n=21 993)

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS JA JOHTAMINEN

1. Työpaikan ilmapiiri
2. Tiedonkulku työyhteisön sisällä
3. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
4. Esimieheltä saatu palaute onnistumisesta
5. Vastaavatko kehityskeskustelut tarpeita
6. Esimieheltä saatu apu ja tuki
7. Johtamisen oikeudenmukaisuus
8. Esimiehen kyky ohjata toimintaa tavoitteellisesti
9. Työyhteisön asioiden riittävä käsittely
10. Työyhteisön kyky ratkaista ristiriitoja
11. Työtovereilta saatu apu ja tuki
12. Suvaitaanko erilaisia näkemyksiä
13. Kädyt tulos- ja kehityskeskustelut

TYÖN TAVOITTEET JA OSAAMINEN

14. Työn keskeiset ja seurattavat tavoitteet
15. Osaaminen suhteessa tavoitteisiin
16. Työyhteisön osaamisen kehittyminen
17. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuus
18. Yhteistyövalmiudet

TYÖOLOT

19. Työmentelmät ja -välineet
20. Ergonomia
21. Terveydelliset tekijät
22. Työturvallisuus
23. Suhtautuminen aloitteisiin

YKSILÖLLISET VOIMAVARAT

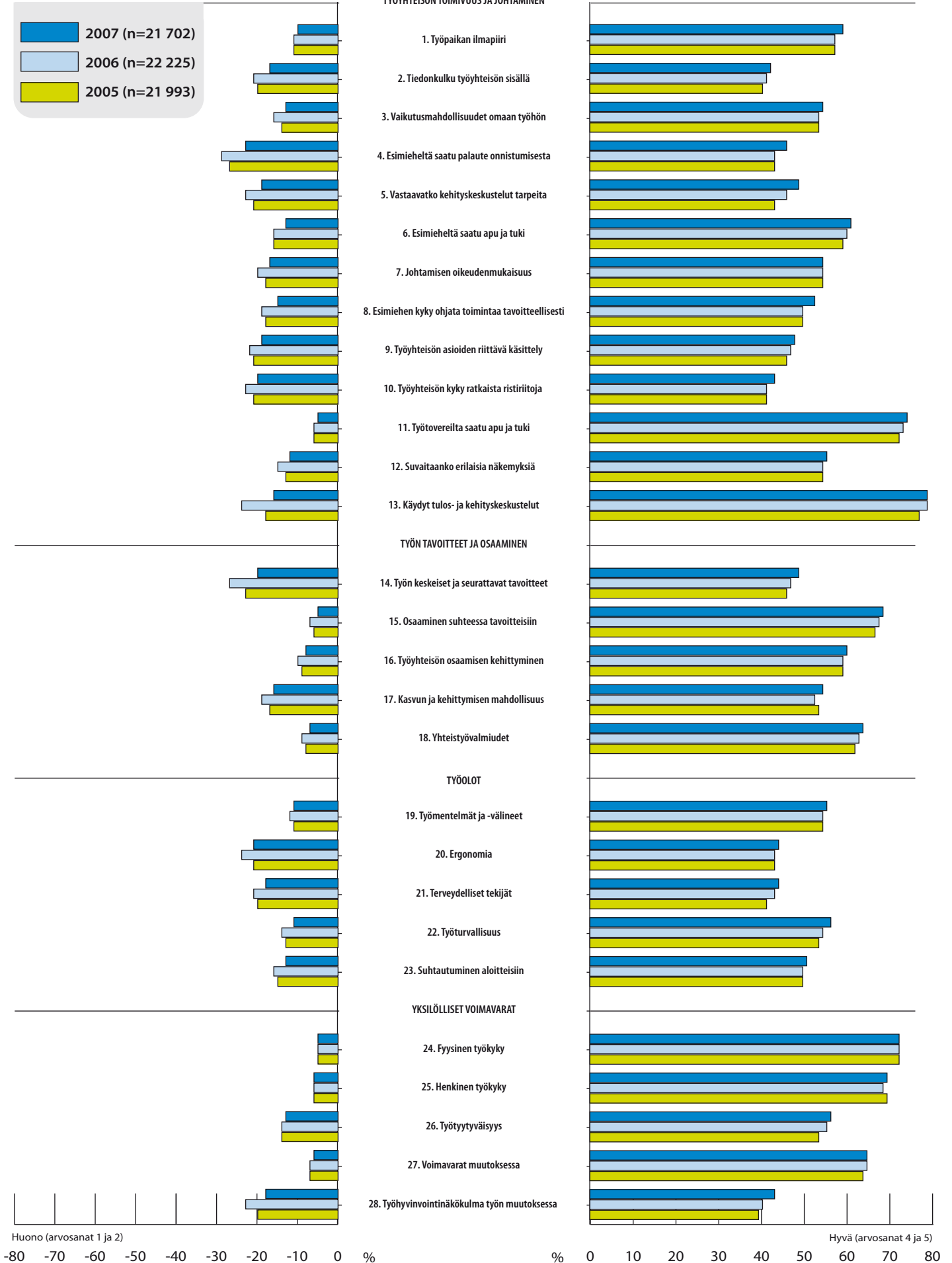
24. Fyysinen työkyky
25. Henkinen työkyky
26. Työtyytyväisyys
27. Voimavarat muutoksessa
28. Työhyvinvointinäkökulma työn muutoksessa

Huono (arvosanat 1 ja 2)

-80 -70 -60 -50 -40 -30 -20 -10 0 %

% 0 10 20 30 40 50 60 70 80

Hyvä (arvosanat 4 ja 5)



### Kuntoremontit

Työkykyä ylläpitävänä toimintana toteutettiin perus- ja riskiryhmille suunnattuja kuntoremontteja 1 476 henkilölle sekä Voimavara-kursseja ja Elintärkeät elämäntavat -kuntoremontteja 435 henkilölle. Lisäksi Elämänhallinta +55 -kursseja oli 390 henkilölle ja kuntoremontin tukiaisia 525 kuntoutujalle.

### Työhyvinvointihankkeet

Työhyvinvointihankkeissa painopiste oli haastavissa muutostilanteissa olevien työyhteisöjen tukemisessa. Tukea annettiin työhyvinvointiin liittyvien kehittämispäivien järjestämisessä sekä antamalla työyhteisöille mentorointi-, coaching- ja työnohjauspalveluja. Henkilöstöstrategian toteuttamiseen varattu määräraha mahdollisti aiempaa useampien työhyvinvointihankkeiden toteuttamisen.

### Työsuojelun tietojenhallinta

Selainpohjaisen työsuojelun tietojenhallintaohjelman osioita otettiin käyttöön vuonna 2007. Tapaturmailmoituksen voi tehdä sähköisesti jo useassa virastossa. Sähköinen lomake ohjautuu palkanlaskentaan täydennettäväksi, minkä jälkeen se siirtyy vakuutusyhtiöön käsittelyä varten. Paperiversion voi tulostaa halutessaan, mutta sitä ei välttämättä tarvita.

### Sisäilmatyöryhmän asettaminen

Johtajisto asetti joulukuussa kaupungin sisäilmatyöryhmän, joka koostuu eri virastojen ja laitosten sisäilmasiantuntijoista ja työterveyshuollon edustajista. Työryhmän tehtävänä on:

- kehittää yhteisiä toimintatapoja, tutkimusmenetelmiä ja työnjakoa sisäilmaongelmien käsittelyssä kaupunginhallinnossa
- kehittää sisäilmaongelmien ratkaisuprosesseja
- seurata ja tiedottaa sisäilmaongelmiin liittyvien uusien tutkimusmenetelmien kehityksestä
- ohjata ja valvoa konsulttien toimintaa sisäilmaongelmien selvityksissä
- sisäilmaongelmien dokumentoinnin kehittäminen
- ohjeistaa korjaustöiden suorittamista sisäilma- ja homekohteissa
- järjestää alaan liittyvää koulutusta ja tiedottamista.

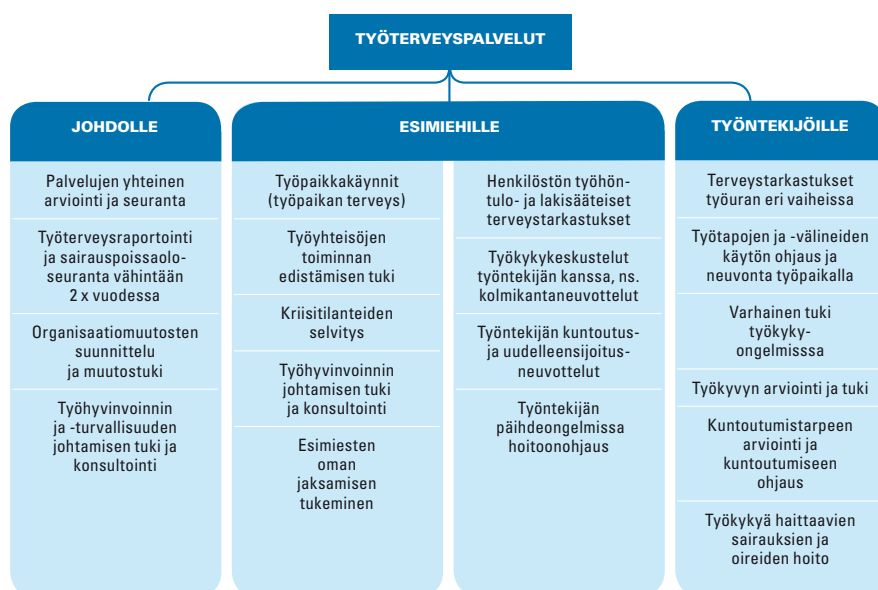
### Työterveyshuolto

Työterveyshuollon tehtävänä on edistää kaupungin henkilöstön, työyhteisöjen sekä organisaatioiden terveyttä ja työkykyä. Työterveyspalveluilla varmistetaan, että kaupungilla on hyvinvoiva ja suorituskykyinen henkilöstö sekä terveelliset työolosuhteet.

Vuoden 2007 aikana työterveyskeskus profiloit palveluita asiakkuuksien mukaan (kuva 9). Tavoitteena on palveluiden vaikuttavuuden parantaminen kohdentamalla palveluita asiakastarpeiden mukaan. Viime vuosina esimiehet ja siten myös työyhteisöt ovat nousseet työterveyshuollon merkittäviksi asiakkaiksi yksilöasiakkaiden rinnalle. Työterveyshuolto on esimiesten käytettävissä esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden työkyvyn arvioinnissa sekä työtehtävien sopeuttamisessa työkykyä vastaaviksi. Esimiesyhteistyö on tiivistynyt merkittävästi, kun kaupungilla on otettu käyttöön sairauspoissaolojen puheeksiottamisen ja varhaisen tuen toimintamalli. Asiakasvirastojen ja työterveyshuollon yhteisenä tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen.

Esimiehille tehty kysely osoitti, että varhaisen tuen -toimintamalli (Vatu) on käyttökelpoinen ja toimiva henkilöstöjohtamisen työväline. Kyselyyn vastanneista esimiehistä (n=501) lähes jokainen (97 prosenttia) oli tietoinen siitä, että kaupungilla on käytössä ohjeet sairauspoissaolojen puheeksiottamisesta. Kolme neljästä vastaajasta oli myös käynyt Vatu-malliin liittyvän koulutuksen. Mallia ja siihen liittyviä lomakkeita sovelletaan laaja-alaisesti niin kehityskeskusteluissa kuin työkyky- ja työmotivaatio-ongelmissa sekä päihdeongelmissa.

KUVA 9 Työterveyspalvelut



Vuonna 2007 tehtiin koko kaupungin henkilöstön kattava työ- ja terveystarkastus. Tavoitteena oli tunnistaa toimialoittain ne työntekijät, joilla on merkittäviä terveys- ja työkykyriskejä. Jokainen vastaaja sai kyselystä henkilökohtaisen palautteen ja riskiryhmiin kuuluvat kutsun työterveyshuollon vastaanotolle. Kysely osoitti muun muassa sen, että ne joiden työkyky on alentunut, näyttävät olevan melko hyvin työterveyshuollon palveluiden piirissä. Työterveyspalveluiden saatavuutta onkin parannettava niin, että palvelut edistävät tarkoituksenmukaisella tavalla koko henkilöstön tervettä työuraa.

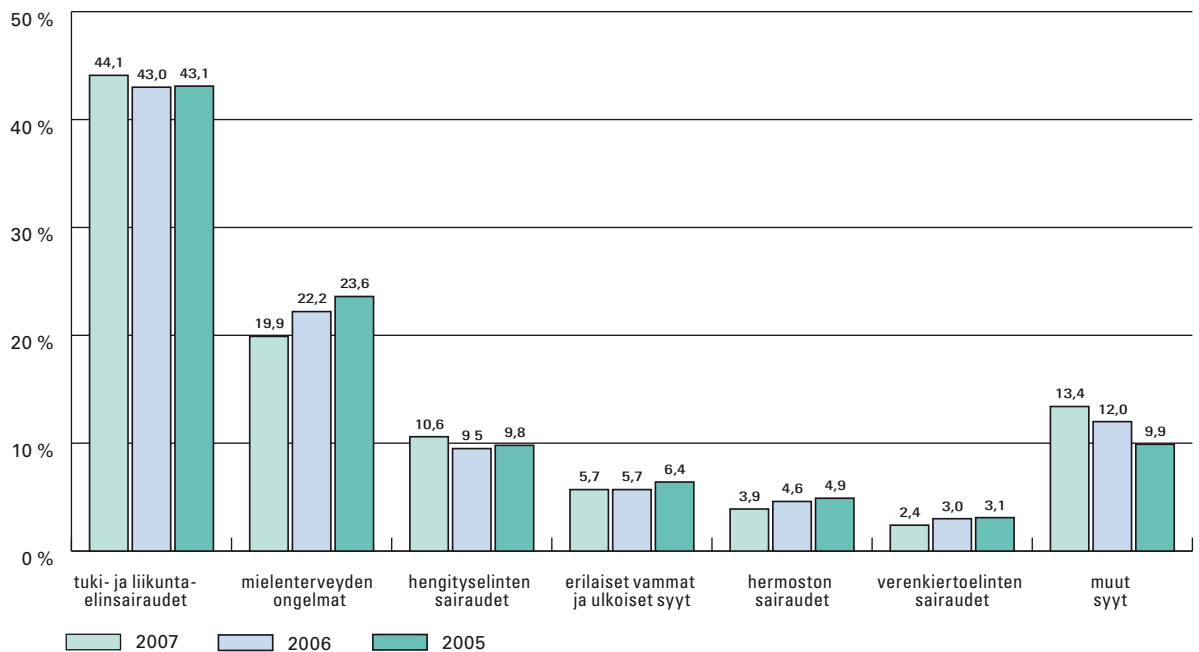
Terveyden edistämiseksi panostettiin erityisesti tupakoinnin lopettamiseen sekä aikuisiän diabeteksen seulontaan. Työ- ja terveystarkastuksen perusteella tupakoitsijoista 7 prosenttia (1 020 henkilöä) halusi tukea tupakoinnin lopettamiseen. Halukkaille järjestettiin sekä yksilöllistä että ryhmämuotoista vieroitusapua, joihin liittyi maksuton nikotiinikorvaushoito 1 - 2 viikon ajaksi. Työterveyskeskuksessa yksilövieroituksissa kävi 202 ja ryhmiin osallistui 40 henkilöä. Vieroitustoiminnan järjestäminen ja toimintamallin kehittäminen tehtiin tiiviissä yhteistyössä terveyskeskuksen tupakkaklinikan kanssa. Projektirahoituksella toteutettu vieroitustuki jatkuu vuoden 2008, jolloin myös arvioidaan toiminnan vaikuttavuus.

Matalapalkkatukirahoituksella perustettiin niin sanottu työhön kuntoutumisen tukiprojekti.

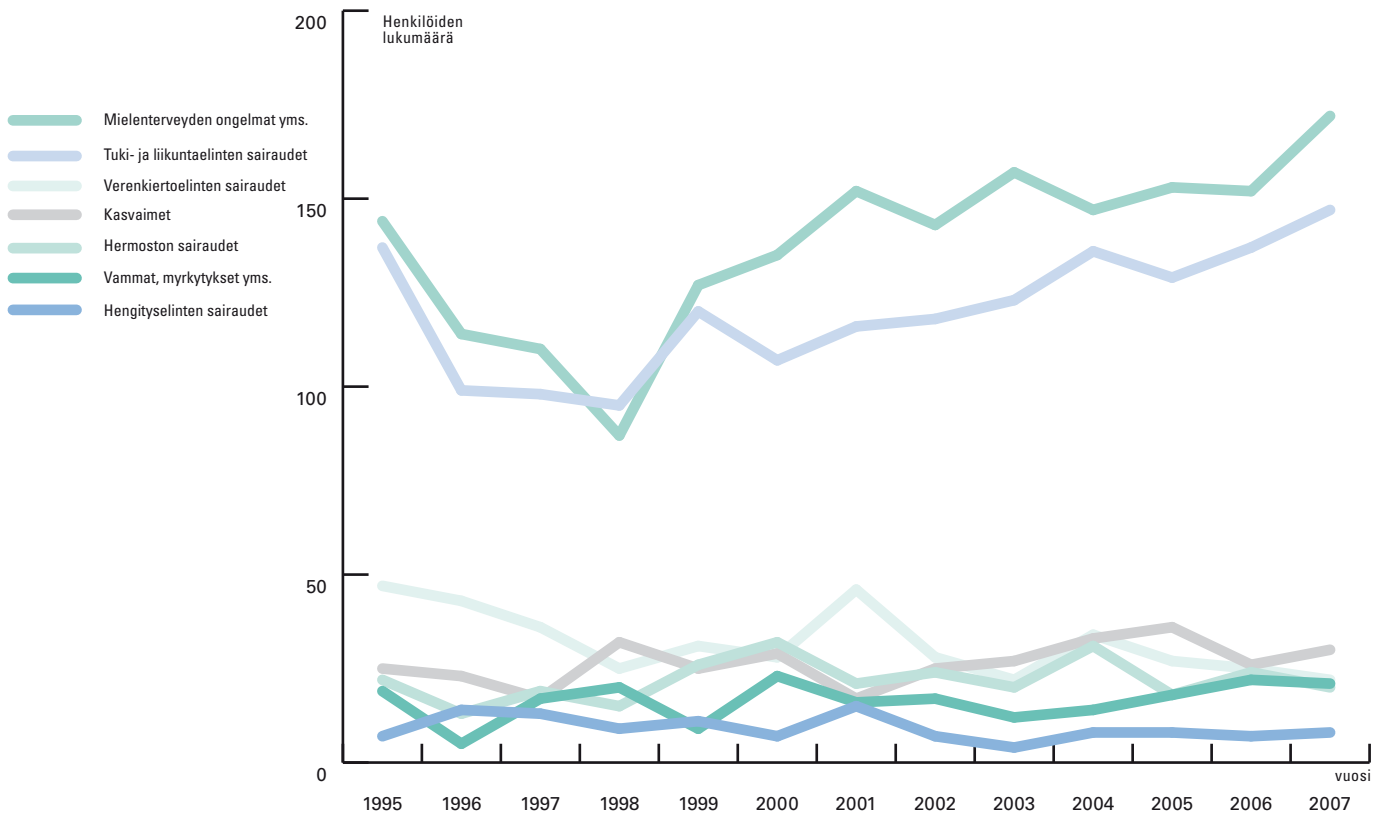
Tavoitteena on kehittää ja kuvata toimintamallit työkyvyn menettämisen uhan oikea-aikaiseen tunnistamiseen, työkyvyn arviointiin sekä työhön palauttavan tuen suunnitteluun. Suurin hyöty projektista on ensisijaisesti ollut niille kaupungin työntekijöille, jotka ovat päässeet palaamaan, yleensä usean vuoden sairausloman jälkeen, töihin erilaisten tukitoimien avulla. Vuonna 2007 alkaneita työhönpaluun asiakasprosesseja oli noin 100, joista vain yhdessä päädyttiin täysiaikaiseen eläkeratkaisuun. Hankkeessa on kartoitettu myös työterveyshuollon, kuntoutuksen sekä uudelleensijoitusprosessin rajapinnat ja niissä esille tulevat kehittämistarpeet. Lisäksi on luotu toimintamalli pitkiltä sairauspoissaoloilta paluun tueksi.

Työterveysasemilla vastaanottokäyntien kysyntä lisääntyi vuoden 2007 aikana merkittävästi. Varsinkin henkilöstön ikääntymiseen liittyvä sairastavuuden kasvu on lisännyt palveluiden kysyntää. Vastaanottokäynnit ovat pidentyneet ja asiakaskäynneissä korostuivat työkyvyn arviointiin, seurantaan ja työkyvyn tukeen liittyvät asiat. Yhä useammin työkykyä heikentää mielenterveyden ongelmat (kuva 10) ja näistä erityisesti masennus. Mielenterveysongelmia sairastavien osuus on edellisen vuosien tasolla, mutta nämä sairauslomat ovat keskimäärin huomattavasti pidempiä. Mielenterveysongelmien vuoksi Helsingissä jäädytettiin työkyvyttömyyseläkkeelle 38 prosenttia (kuva 11) useammin kuin kunta-alalla keskimäärin (28 prosenttia).

**KUVA 10** Työterveyskeskuksesta kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat päädiagnoosiluokissa 2005 - 2007



**KUVA 11** Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet 1995 - 2007

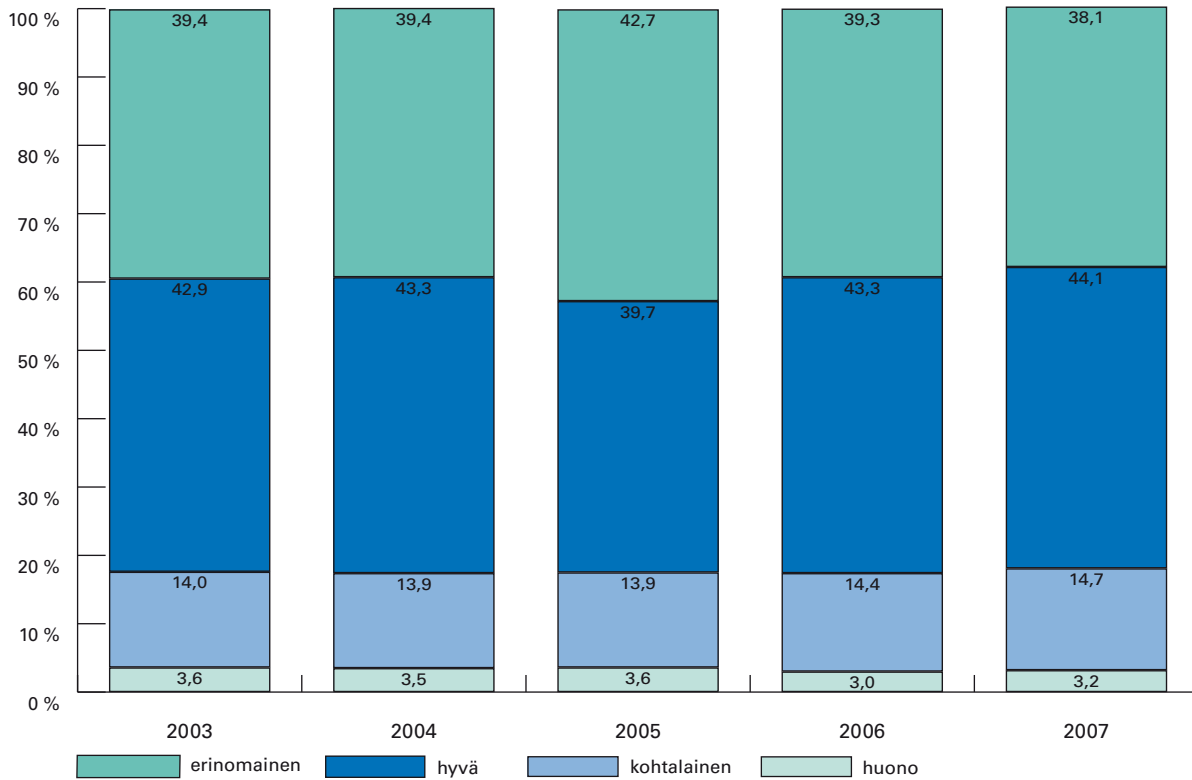


Kuva 11 sisältää varsinaiset työkyvyttömyyseläkkeet, osatyökyvyttömyyseläkkeet, kuntoutustuet, osakuntoutustuet sekä yksilöllisen varhaiseläkkeet. Tiedot perustuvat Kevalta saatuihin tilastotietoihin.

### Työkyvyn voimavarat ja työkykyriskit

Henkilöstön terveyden voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin ovat kokonaisuudessaan aiempien vuosien kaltaiset (kuva 12). Edellisiä vuosia hiukan vähäisempi on kuitenkin niiden työntekijöiden määrä, jotka arvioivat työkykynsä olevan erinomainen. Työtä haittaavia terveysongelmia ja työkykyriskejä on vajaalla viidenneksellä (18 prosenttia).

KUVA 12 Henkilöstön jakautuminen työkykyluokkiin vuosina 2003 - 2007 (% vastaajista)

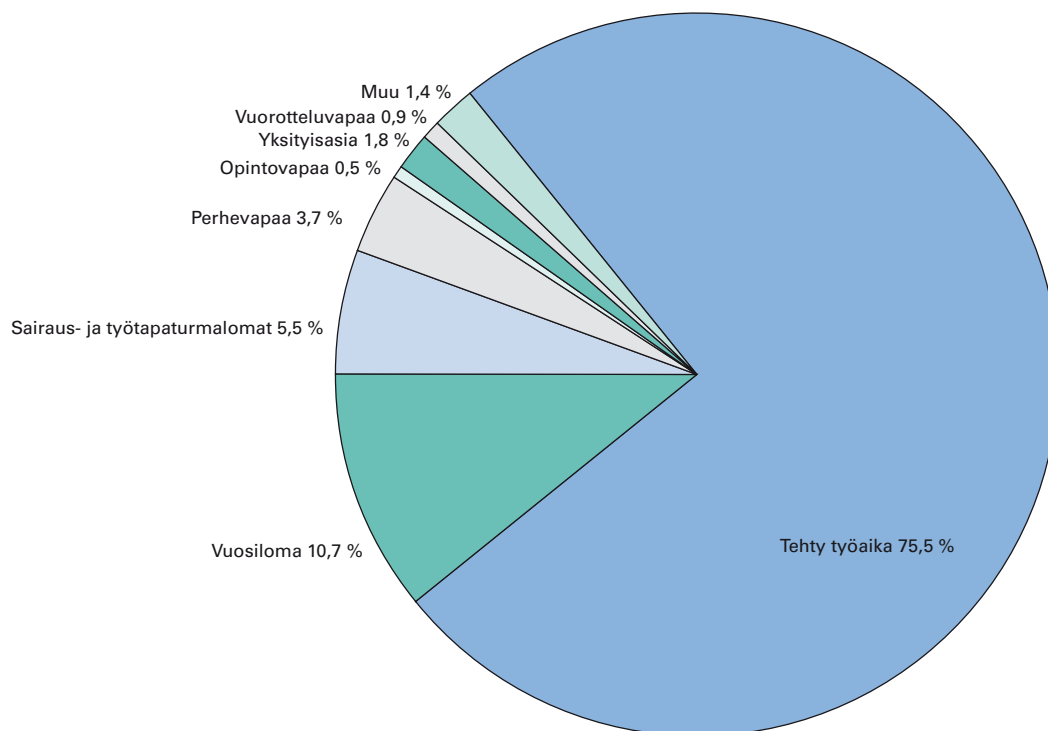


### Poissaolot

Viime vuonna poissaolot olivat noin 2,45 prosenttia kokonaistyöajasta (2006: 2,4,3). Kokonaistyöaika ja kaantui kuvan 13 osoittamalla tavalla.



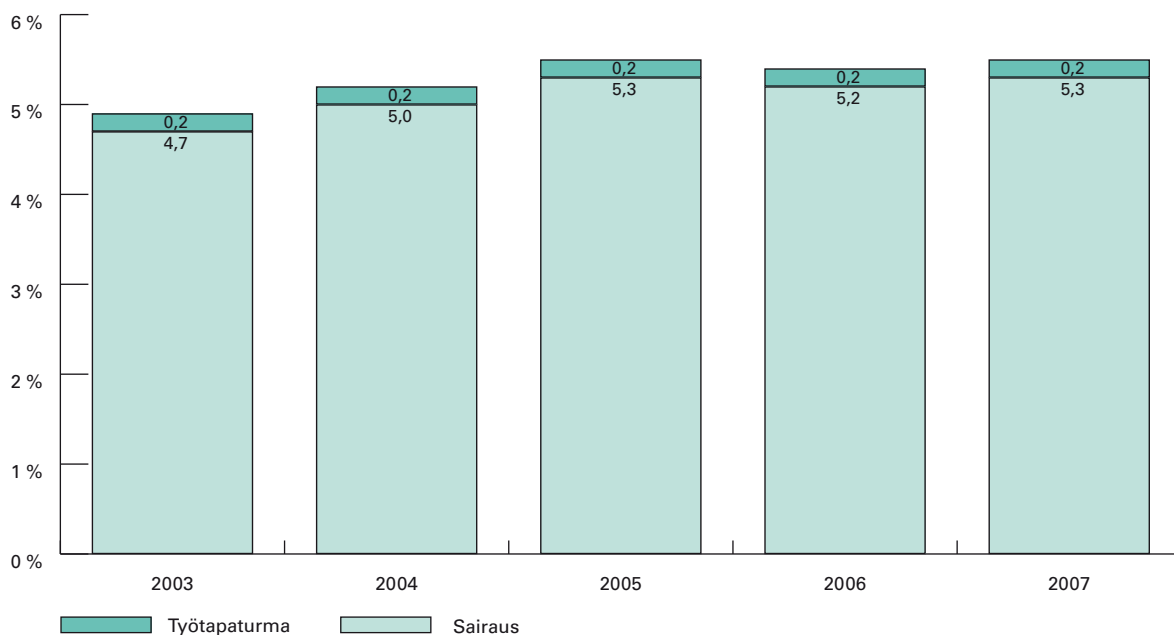
KUVA 13 Kokonaistyöajan jakauma 2007



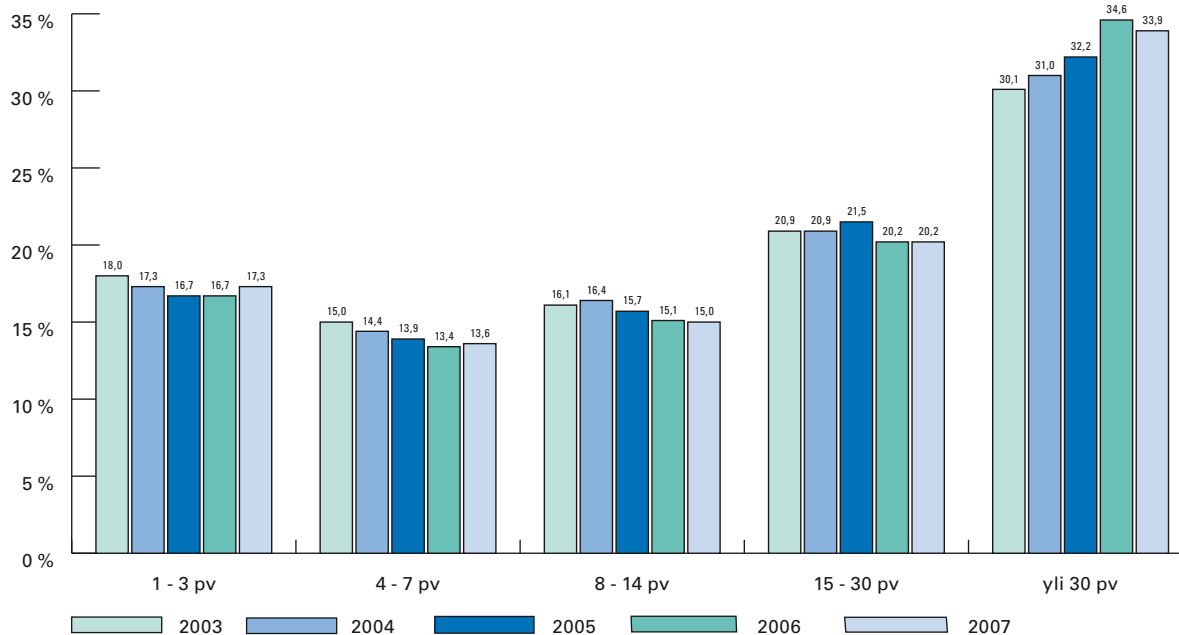
Poissaolotiedoissa on mukana koko henkilöstö ilman työllistettyjä.

Kuvassa 13 poissaolot on ryhmitelty syyn mukaan. Ryhmään ”muu” sisältyvät muun muassa sairaan lapsen tilapäinen hoitovapaa ja poissaolot terveydellisistä syistä. Perhevapaat tarkoittavat lapsen syntymään liittyviä poissaoloja (äitiys- ja isyysvapaat, vanhempainlomat ja hoitovapaat). Vuosiromista johtuvien poissaolojen laskennassa ei ole otettu huomioon opettajia, koska heidän laskennallinen vuosiromansa ei ole henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien poissaolotiedoissa.

KUVA 14 Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen kehitys 2003 - 2007



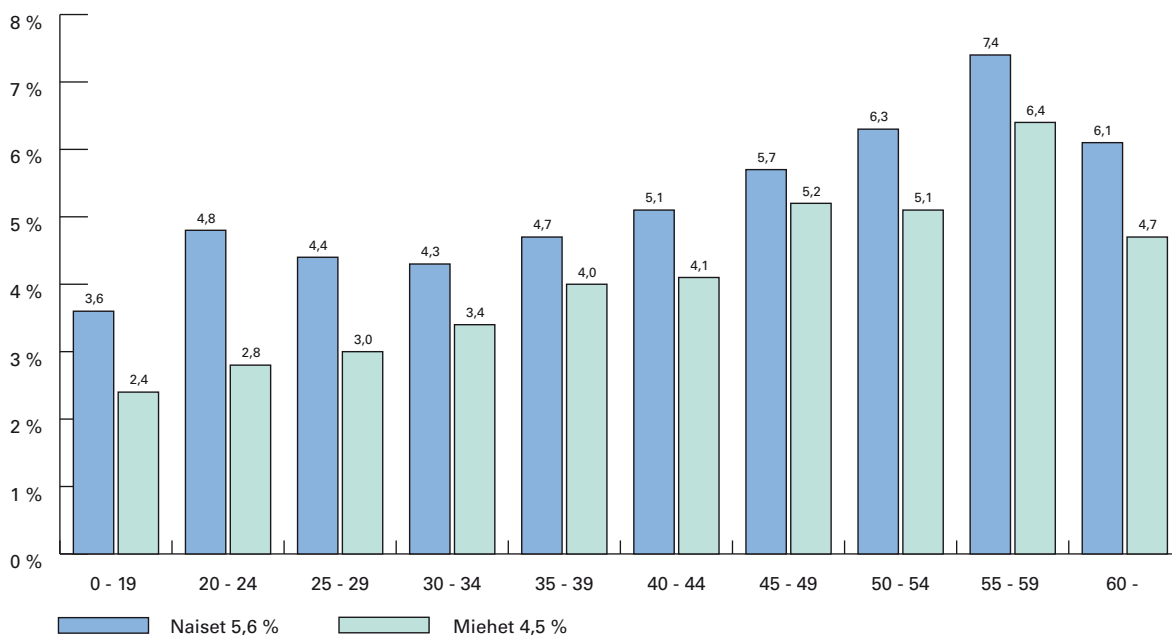
Sairauspoissaolot ovat pysyneet lähes samalla tasolla vuoteen 2006 verrattuna.

**KUVA 15 Sairaus- ja työtaturmapoissaolot 2003 - 2007 pituuden mukaan**


Sairaus- ja työtaturmapoissaoloista yli kolmasosa on pitkiä, yli kuukauden kestäviä poissaoloja.

Kuva 16 osoittaa, että 55 - 59 vuotta täyttäneiden ikäryhmässä sairauspoissaoloprosentti on selvästi korkeampi kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Tässä ryhmässä alkaa olla enemmän pitkäaikaisia, usein työkyvyttömyyseläkkeeseenkin johtavia sairauspoissaoloja. Naisten sairauspoissaoloprosentti on 5,6 ja miesten 4,5.

Koko vuoden palvelleesta henkilöstöstä 26,5 prosentilla ei ollut yhtään sairaus- ja/tai työtaturmapoissaoloa vuonna 2007. Miesten vastaava luku oli 33,9 prosenttia ja naisten 23,9 prosenttia.

**KUVA 16 Sairauspoissaolot 2007 ikäryhmän ja sukupuolen mukaan**




## PARANNETAAN KAUPUNGIN MAINETTA TYÖNANTAJANA

### Työnantajakuvan kehittäminen

Henkilöstön saatavuuden tueksi henkilöstöstrategian osatavoitteena laadittiin kaupungin työnantajakuvan kehittämissuunnitelma 2007 - 2008. Suunnitelman laatimisen pohjana käytettiin vuonna 2006 toteutetun, kaupungin sisäisen, henkilöstölle suunnatun työnantajakuvatutkimuksen sekä yhdessä Espoon ja Vantaan kaupunkien kanssa toteutetun ulkoisen työnantajakuvatutkimuksen tuloksia.

Sisäisen työnantajakuvatutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö pitää kaupunkia mielekästä työtä tarjoavana ja yhteiskunnallisesti vastuullisena työpaikkana. Kaupungin hyviä puolia ovat mielenkiintoiset, haastavat, merkittävät ja monipuoliset tehtävät sekä mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä kaupungin sisällä. Kaupunkia pidetään myös joustavana työnantajana, joka ymmärtää perhe-elämän tarpeita ja helpottaa työn ja perheen yhdistämistä. Henkilöstö on melko tyytyväinen myös kaupungin tarjoamiin henkilöstöetuihin. Edelleenkin erittäin positiivisena nähdään pysyvä ja varma työsuhde. Ulkoisen työnantajakuvatutkimuksen mukaan Helsingin seudulla asuvilla on neutraali mielikuva Helsingin kaupungista työnantajana.

Työnantajakuvan kehittämissuunnitelman tavoitteena on kaupunkityönantajan tunnettuuden ja houkuttelevuuden lisääminen henkilöstön saatavuuden tukena. Yksi keskeinen viestinnän kohderyhmä on kaupungin henkilöstö, juuri palvelukseen tulleet, 1 - 5 vuotta palveluksessa olleet ja kesätyöntekijät. On tärkeää, että nykyinen henkilöstö pysyy kaupungin palveluksessa, on tehtäviinsä sitoutunut ja motivoitunut ja kokee kaupungin jatkossakin houkuttelevana työpaikkana.

### Mainio metropoli -kampanja

Yhtenä työnantajakuvan kehittämissuunnitelman toimenpiteenä Helsingin kaupunki valmisteli yhdessä Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien sekä Seure Henkilöstöpalvelujen kanssa kaupunkityönantajan tunnettuutta ja houkuttelevuutta sekä kaupunkien työpaikkoja markkinoivan Mainio metropoli – miljoona mahdollisuutta -kampanjan.

Kampanja tukee paitsi Helsingin ja pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisen henkilöstöstrategian tavoitteita ja toimenpiteitä myös laajemmin pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisstrategioiden toimeenpanoa seudun kehittämiseksi.

### Henkilöstöedut

Helsingin kaupunki tarjoaa henkilöstölleen monipuoliset henkilöstöedut kuten työsuhdematkalippuedun, työterveyshuollon palvelut, palvelussuhdeasuntoja, henkilöstöruokailun, alennuksia kulttuuri- ja urheilupalveluista sekä yrityksiltä, monipuolista henkilöstöliikuntaa, virastojen ja liikelaitosten henkilöstökerhojen laajat harrastusmahdollisuudet sekä henkilöstökassan palvelut.



Työsuhdematkalippuetu otettiin käyttöön keväällä. Etuus myönnettiin hakemusten perusteella 11 672 henkilölle. Työmatkaseteleitä lähetettiin yhteensä 78 008 kpl, eli noin 7 seteliä/henkilö (vuonna 2007 max 9 seteliä/henkilö).

Vuoden 2007 aikana valmisteltiin vuoden 2009 alusta voimaan tulevat palvelussuhdeasuntoja koskevat periaatteet ja vuokrajärjestelmä, joissa pyritään nykyistä vakaampaan vuokratasoon sekä turvaamaan asuminen jatkuvuutta palvelussuhteen aikana.

Palvelussuhdeasunnoissa asui 9,3 prosenttia kaupungin henkilöstöstä. Määräaikaisten vuokrasopimusten osuus on lisääntynyt 50 prosentista 60 prosenttiin. Asuntoja oli 31.12. vapaana 3,7 prosenttia asuntokannasta ja ulosvuokrattuna Kiinteistö Oy Auroranlinnan kautta 432

**TAULUKKO 12 Palvelussuhdeasuntojen määrä 31.12.2007**

VIRASTO/LAITOS	ARAVALAINOITETUT PALVELUSSUHDEASUNNOT	MUUT KUIN ARAVALAINOITETUT ASUNNOT	YHTEENSÄ
Ammattikorkeakoulu		5	5
Hankintakeskus	2		2
Helsingin Energia	17	145	162
Helsingin Satama	19	15	34
Helsingin Tekstiilipalvelu		3	3
Helsingin Tukkuutori		1	1
Helsingin Vesi	17	38	55
Henkilöstökeskus		1	1
Kaupunginkirjasto	28	17	45
Kaupunginorkesteri		4	4
Kiinteistövirasto	3	11	14
Korkeasaaren eläintarha	1	7	8
Kulttuuriasiainkeskus		2	2
Liikennelaitos	223	174	397
Liikuntavirasto	9	49	58
Nuorisoasiainkeskus	14	29	43
Opetusvirasto	3	107	110
Palmia	16	99	115
Pelastuslaitos	11	9	20
Rakennusvirasto	29	30	59
Sosiaalivirasto	88	1 072	1 160
Ympäristökeskus	5		5
Talous- ja suunnittelukeskus	1	11	12
Terveyskeskus	187	1 081	1 268
Työterveyskeskus	1		1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>674</b>	<b>2 910</b>	<b>3 584</b>

Vuosi 2007 oli työhyvinvoinnin ja henkilöstöliikunnan Vire-X-teemavuosi. Henkilöstön työhyvinvointia ja liikuntaa edistettiin yli 20 liikuntatapahtumassa. Lähes 10 000 kaupungin työntekijää nautti muun muassa salsan, sählyn, suunnistuksen, curlingin ja kaupunkikävelyiden tuomasta liikunnan ilosta. Lisäksi 9 000 kaupungin työntekijää liikkui ahkerasti 10 viikkoa kestäneessä kuntokisassa loka-marraskuussa. Teemavuonna järjestettiin runsaasti lajesittelyjä kuten naisten salibandykoulu ja keilailukokeilu sekä erilaisten liikuntamuotojen ja liikunnallisen elämäntavan esittelyjä.

Koko henkilöstön yhteisiä henkilöstökerhoja ovat bridgekerho, Kaupungin linnut -henkilöstökerho ja Stadin soutuklubi. Loppukesän kohokohta on elokuinen kirkkovenesoutukisa, jossa eri virastot ottavat toisistaan mittaa. Kisa on Suomen toiseksi suurin soututapahtuma heti Sulkavan suursoutujen jälkeen.



## 4 OSAAMISELLA RAKENNETAAN KAUPUNGIN MENESTYSTÄ

### ORGANISAATIOKULTTUURI JA JOHTAMINEN RAKENNETAAN OPPIMISTA JA INNOVATIIVISUUTTA EDISTÄVÄKSI

#### Kehittämisen painopisteet

Kehittämisen painopisteenä oli kaupungin ja konsernin johtamisosaamisen ylläpitäminen kilpailutekijänä. Tavoitteena oli lisätä johdon strategisen johtamisen valmiuksia, mutta samalla valmentaa johtoa ja esimiehiä viemään kaupungin yhteisstrategioiden linjauksia käytäntöön virastoissa ja liikelaitoksissa. Toteutus tapahtui useiden pitkien valmennusohjelmien ja teemaseminaarien kautta. Toisena tavoitteena oli poikkihallinnollisen yhteistyön tiivistäminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen hallintokuntien yhteisissä valmennusohjelmissa. Tuleviin esimiestarpeisiin varauduttiin käynnistämällä pilottiohjelma ensimmäisiä esimiestehtäviä tavoitteleville, kaupungin palveluksessa oleville nuorille työntekijöille. Aikaisempaa laajemman kehittämisen mahdollisti henkilöstöstrategian toteuttamiseen kohdennettu määräraha. Myös erityislakiin perustuvalla matalapalkkatuella tuettiin virastojen ja laitosten toimintatapojen uudistamista ja prosessien kehittämistä.

#### Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Osaava ja kehittyvä johtaminen ja esimiestyö ovat keskeinen kilpailutekijä kaupungin menestymisessä. Osaaminen varmistetaan johdon ja esimiesten valmennuksella.

Keskijohdon valmennusohjelma Tulevaisuuden tekijät, aloitettiin kahdeksalla ryhmällä. Ohjelma oli jatkoa 2006 toteutetulle virasto- ja osastopäälliköiden Tulevaisuuden johtaja -valmennukselle. Valmennuksen tavoitteena on tukea strategioiden käytäntöön viemistä, hyvien käytäntöjen jakamista ja yksikkörajojen yli

menevää yhteistyötä. Konsernin tytäryhteisöjen johtamista kehitettiin aloittamalla toimitusjohtajien valmennus syksyllä 2007. Ohjelman tavoitteena on tukea omistajapolitiikan ja -ohjauksen linjausten käytäntöön viemistä tytäryhteisöissä. Näiden tavoitteiden toteuttamista tuettiin myös KonserniAkatemian kohdennetuilla teemakoulutuksilla. Vuoden aikana päättyi kaksi 1,5 vuoden mittaista lähiesimiesvalmennusta (EVA), joissa suoritettiin myös johtamisen erikoisammattitutkintoa. Uusi tulokas Treeni-valmennus lähiesimiehelle vei kehittymisen tielle kymmenen 25 hengen ryhmää vuoden aikana. Sisällöt noudattelivat muun johtamisvalmennuksen linjaa; erityispiirteenä oli valmentava työote. Kaupungin tavoitetta edistää nuorten työntekijöiden uralla etenemistä esimiestehtäviin tuettiin OVI-valmennusohjelmalla. Koska eläkkeelle lähtee lähivuosina lukuisa joukko esimiehiä, varmistetaan tällaisilla kehitysohjelmilla tulevia esimiestarpeita. Olennainen osa ohjelmaa on myös vanhemman esimieskollegan mentorointi. Toinen samantyyppinen ohjelma toteutettiin opettajille ja apulaisrehtoreille tavoitteena valmentaa heidät rehtorin tehtäviin.

Lisäksi johtoa tuettiin järjestämällä johtoryhmävalmennuksia. Kehitettiin myös esimiesten valmiuksia tukea työntekijöitä vaikeissa tilanteissa. Esimiestyötä tuettiin työhyvinvoinnin studioverkostolla. Esimiesten studioryhmien vetäjinä toimivat henkilöstökeskuksen ylläpitämän tyhy-studioverkoston jäsenet, jotka ovat virastojen ja laitosten kehittäjiä, kouluttajia ja työyhteisö- ja ihmishuoliasiantuntijoita. Työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyä helpotettiin antamalla tulostulkausta esimiehille ja työyhteisöille.

### Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen

Talousasiantuntijoiden osaamisen vahvistamista jatkettiin pääkaupunkiseudun yhteisellä Controller-valmennuksella, jonka tavoitteena oli syventää talouden ja toiminnan yhteissuunnittelun sekä tiedon tuottamisen osaamista sekä selkiyttää talousasiantuntijoiden roolia johtamisen tukena. Aikaisemmin valmennuksen käyneille järjestettiin kaksi ajankohtaistilaisuutta osaamisen päivittämiseksi.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoille toteutettiin HR-valmennus, jonka tavoitteena oli selkiyttää ja vahvistaa HR-asiantuntijoiden roolia henkilöstö- ja hallintopalvelujen tuottajana ja kumppanina linjaorganisaation yksiköille. Valmennus oli osa HR-toiminnan laajempaa kehittämistä kaupungilla.

### Laadun itsearviointi

Kaupunginjohtajan päätöksen mukaisesti virastot ja liikelaitokset tekevät toimintansa itsearvioinnin vuosi-ina 2007 - 2009. Vuoden aikana itsearvioinnin toteutukseen laadittiin ohjeistukset ja koottiin kaupunginjohtajan laatupalkintokilpailussa arvioijina toimineista tarkkailijoiden verkostoa. Itsearviointeja toteutettiin useissa virastoissa ja laitoksissa ja tukea annettiin koulutuksen ja konsultoinnin muodossa.

### Jatkuva oppiminen, tietämyksen jakaminen ja osaamisen arviointi tehdään osaksi arkea

Vuoden aikana toteutettiin tulokaspäivät vakinaiseen palvelukseen tulleille työntekijöille. Virastojen kanssa yhteistyönä valmisteltiin vuonna 2008 käynnistyvä osaamisen kehittäjä -koulutusohjelma, jonka tavoitteena on osaamisen ja osaamisen jakamiskäytäntöjen sekä osaamisen kehittämis- ja arviointitoimenpiteiden edistäminen työyhteisöissä. Ohjelmaan valitut henkilöt toimivat työyhteisöissä osaamisen uudistamisen edistäjinä.

### Henkilöstöhallinnon käsikirja

Henkilöstöhallinnon käsikirja on ollut Heli-intran (<http://heli.hel.fi>) kautta käytettävissä nykyisessä muodossaan lokakuusta 2006 alkaen. Ideana on ollut tarjota henkilöstöhallintoon liittyviä päätöksiä ja ohjeita loogisiin asiakokonaisuuksiin ryhmiteltynä. Toinen tärkeä tavoite on ollut selkeyttää sisältöä, joten päätösten ja ohjeiden tueksi on liitetty useisiin kohtiin selittävää ja helposti avautuvaa johdantotekstiä.

Syksyn 2007 aikana henkilöstöhallinnon käsikirjaa kehitettiin edelleen ja seuraavan sukupolven käsikirja julkaistaan alkuvuodesta 2008.

### Verkko-oppimisen kehittäminen

Verkko-oppimisympäristöä (Fronter) käytettiin luontevana osana lähes kaikissa esimies- ja asiantuntijavalmennuksissa. Lisäksi se mahdollisti uudenlaiset verkossa tapahtuvat yhteistyömuodot eri toimijoiden välil-



lä kehittämishankkeissa ja projekteissa. Verkko-oppimisen edistämiseksi päätettiin henkilöstökeskuksessa lisätä henkilöstöresursseja, joiden tarkoituksena on edistää entisestään verkon käyttöä koulutuksissa, valmennuksissa ja kehittämishankkeissa.

Henkilöstökeskuksen verkkorakennuksessa Fronterissa oli vuoden lopussa 1 500 käyttäjää. Näiden lisäksi terveyskeskuksella ja opetusvirastolla on omat verkkorakennuksensa, joissa käyttäjiä on vielä paljon enemmän. Viime mainittua käyttöä lisäksi opetustyössä muun muassa suomenkielinen työväenopisto.

Myös pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan kolmisen vuotta sitten aloittama henkilöstöstrategia-yhteistyö on saanut uusia muotoja ja työkaluja. Kuntien henkilöstöhallinnon välinen tiedonvaihto ja tietämyksen jakaminen on vuoden 2007 aikana tapahtunut perinteisten työseminaarien ja kokousten lisäksi Humap-verkkotyöskentelyalustalla. Eri kehittämishankkeiden jäsenet ovat voineet vaihtaa näkemyksiään ja tuoda esiin kehittämiseidoitaan Humap-alustalla. Tämä on vähentänyt kokoontumistarpeita kehittämishankkeiden osalta, mutta toisaalta verkkotyöskentelyalustaan perehtyminen on tuonut uusia haasteita ja fyysistä kokoontumistarvettakin. Myös kehittämishankkeiden ohjausryhmän ja hankeryhmän jäsenet on perehdytetty alustan käyttöön. Toisaalta alustatyöskentely ei koskaan voi täysin korvata kasvoista kasvoihin tapahtuvaa vuorovaikutusta.

### **Koulutuksen arviointi ja vaikuttavuus**

Koulutus-, valmennus- ja kehittämistilaisuudet arvioidaan välittömästi tilaisuuden jälkeen sähköistä palautejärjestelmää hyödyntäen. Pitkiin valmennuksiin liitettiin vaikuttavuusarviointi, johon kuului ennen valmennuksen alkamista tehty alkukysely ja noin puoli vuotta valmennuksen jälkeen tehtävä loppukysely. Jo toteutettujen vaikuttavuusarviointien tuloksista kävi ilmi, että muutosta oli tapahtunut sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

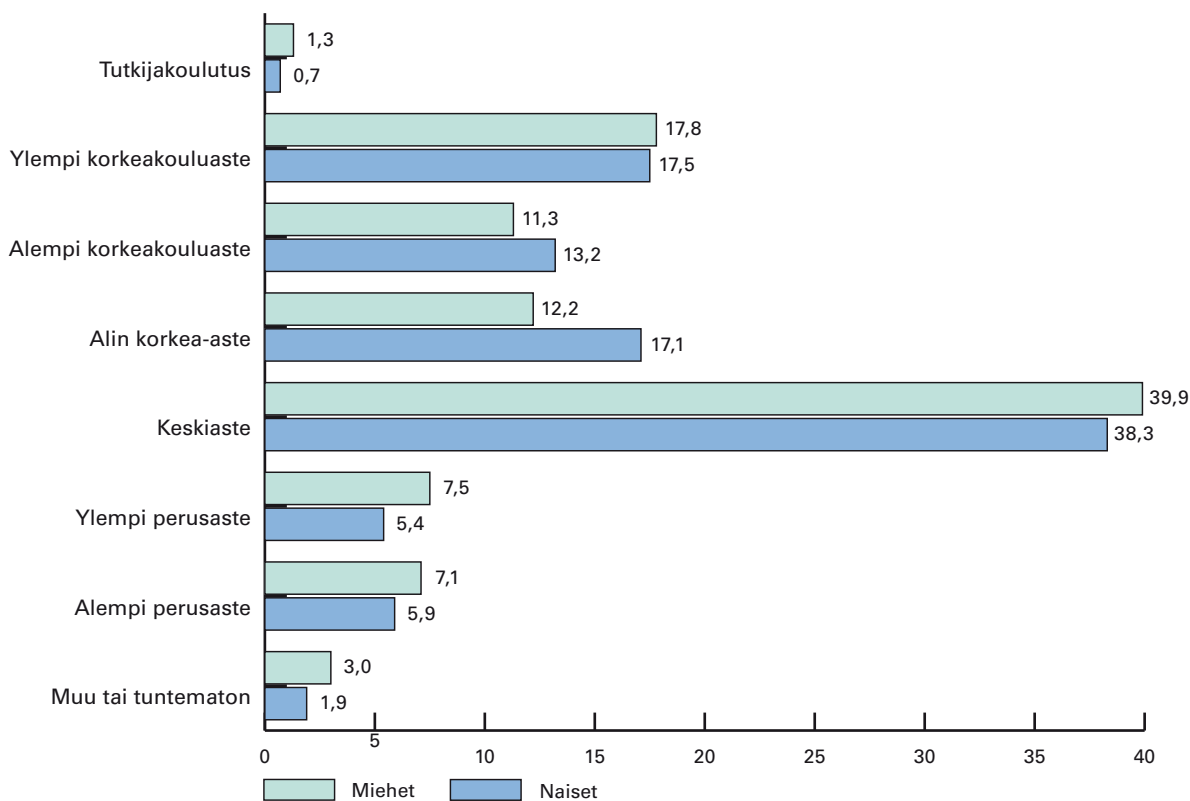
Arviointien johtopäätöksinä todettiin, että valmennukset olivat edistäneet kaupungin kokonaistavoitteiden käyttöön viemistä. Näin oli tapahtunut virasto- ja osastopäälliköille suunnatussa Tulevaisuuden johtaja -valmennuksessa ja talousasiantuntijoiden Controller-valmennuksessa.

## Henkilöstön koulutusaste

**TAULUKKO 13** Vakinaisen henkilöstön koulutusaste

Ikä	Muu tai tuntematon	Alempi perusaste	Ylempi perusaste	Keskiaste	Alin korkeaaste	Alempi korkea-kouluaste	Ylempi korkea-kouluaste	Tutkijakoulutus
Naiset	454	1 405	1 283	9 127	4 063	3 154	4 175	166
Miehet	255	605	638	3 413	1 044	967	1 521	110
<b>Yhteensä</b>	<b>709</b>	<b>2 010</b>	<b>1 921</b>	<b>12 540</b>	<b>5 107</b>	<b>4 121</b>	<b>5 696</b>	<b>276</b>

**KUVA 17** Koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2007 (%)



Henkilöstön tutkintotiedot on saatu Tilastokeskukselta. Kyseessä on vuoden 2006 lopun tutkintotieto. Koulutusluokitus on Tilastokeskuksen luokituksen 2006 mukainen.

### Koulutukseen osallistuminen

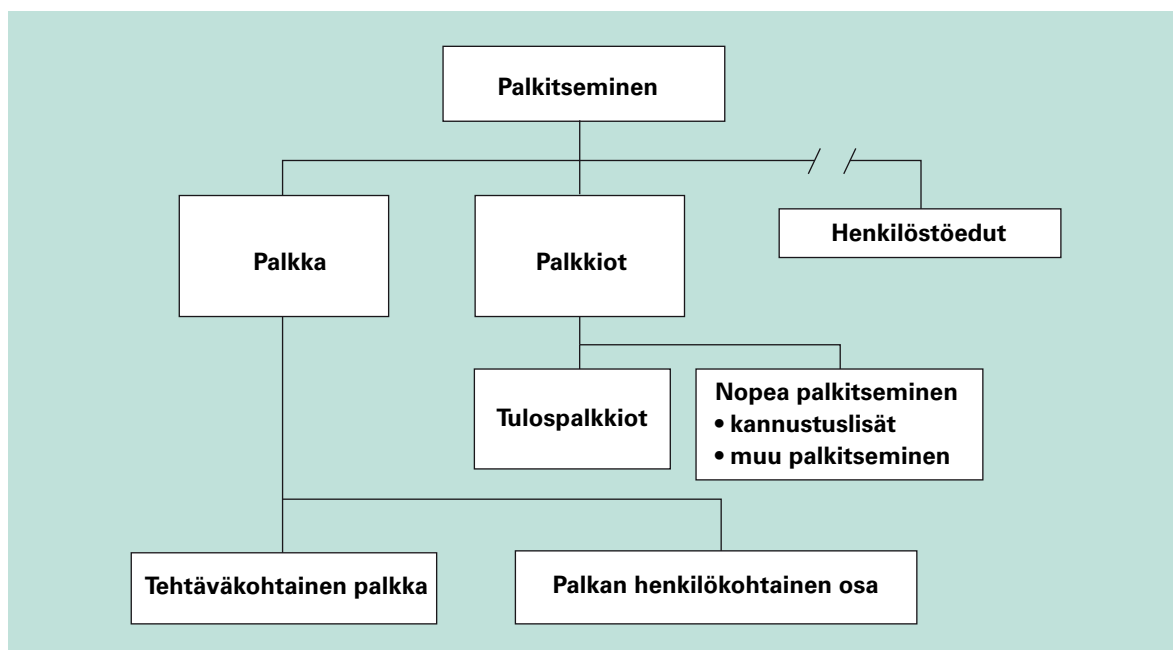
Kaupungin koulutuskustannukset 2007 olivat 12,8 miljoonaa euroa (2006:11,5), josta oman koulutuksen osuus oli 4,7 miljoonaa euroa (2006: 5) ja ulkopuolisen koulutuksen 8,1 miljoonaa euroa (2005:6,5). Omaan koulutukseen sisältyy virastojen ja laitosten sekä henkilöstökeskuksen järjestämä henkilöstökoulutus. Omaan koulutusta oli 108 651 (2006: 98 084) ja ulkopuolista 46 039 (2006: 46 017) koulutuspäivää.



## 5 KANNUSTAVA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ ON KILPAILUKYKYINEN JA OIKEUDENMUKAINEN

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ ON MONIPUOLINEN, KILPAILUKYKYINEN SEKÄ STRATEGISEN JA YKSILÖLLISEN PALKITSEMISEN MAHDOLLISTAVA

KUVA 18 Helsingin palkitsemismalli



Palkitsemisella tarkoitetaan palkan, sitä täydentävien palkkioiden ja muiden työsuhteeseen liittyvien etujen kokonaisuutta.

Palkitsemisen perusteena olevat kriteerit johdetaan organisaation päämääristä ja toiminnallisista tavoitteista. Tällä tavoin toteutettu palkitseminen tukee omalta osaltaan kaupungin strategioiden sekä virastojen ja liikelaitosten toimintaa ja niiden tavoitteiden toteutumista.

Jotta palkitsemisjärjestelmä mahdollistaisi sekä ryhmä- että yksilötasoisien palkitsemisen erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa organisaatioissa, esimiesten käytössä tulee olla monipuolinen valikoima palkitsemisvälineitä ja mahdollisuudet niiden käyttämiseen.

Palkitsemisen strategisuuden ja systemaattisuuden lisäämiseksi virastot ja liikelaitokset ovat laatineet omat palkitsemisohjelmansa.

### Nopea palkitseminen ja kannustuslisien käyttö

Nopealla palkitsemisella tarkoitetaan esimiehen mahdollisuutta palkita henkilökuntaa hyvistä saavutuksista nopeasti, tilanteeseen sopivalla ja päätöksentekotavaltaan yksinkertaisella tavalla.

Yksilöiden ja ryhmien nopean palkitsemisen kehittäminen oli yksi vuoden 2007 painopisteistä, jota tuettiin uudella ohjeistuksella ja johon käytettiin valtuuston myöntämää henkilöstöstrategian toteuttamiseen varattua määrärahaa.

Kannustuslisiä on käytetty viime vuosina seuraavasti

	euroa	saajien lkm
2005	232 800	388
2006	581 433	3 056
2007	1 869 495	7 513

Vuoden 2007 kannustuslisiin sisältyy valtuuston myöntämän henkilöstöstrategian toteuttamiseen varattun määrärahan käyttö.

Lisäksi on käytetty muita nopean palkitsemisen keinoja kuten yhteisiä juhlatilaisuuksia, työyhteisöjen saamia kehittämisrahoja ja muita tunnustuspalkintoja.

### Esimiesten tukeminen palkitsemiskeinojen käyttämisessä

Monipuolisen palkitsemisvalikoiman onnistunut käyttäminen vaatii hyviä esimiestaitoja. Esimiehiä tuetaan palkitsemisessa ohjeistuksella ja esimieskoulutuksella.

Lähes kaikkiin esimiesvalmennuksiin sisältyy palkitsemista koskevaa aineistoa. Esimiesten käytössä olevassa Henkilöstöhallinnon käsikirjassa on palkitsemista koskeva osio, johon palkitsemista käsittelevä ohjeistus ja muu ajankohtainen aineisto on koottu helppokäyttöiseen muotoon.

## PALKKAUS PERUSTUU TEHTÄVÄN VAATIVUUDEN JA HENKILÖKOHTAISEN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTIIN

### Tehtävän vaativuuden arviointi ja tehtäväkohtaiset palkat

Tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävän vaativuuden arviointiin kaikilla kuukausipalkkaisilla aloilla. Opetusalalla otettiin tehtävän vaativuuden arviointi käyttöön ja toteutettiin arviointityö ensimmäisen kerran.

Kunta-alan sopimuksiin sisältyneistä paikallisesti sovittavista korotuseristä käytettiin tehtäväkohtaisten palkkojen korottamiseen sopimusalaista riippuen keskimäärin noin 0,3 prosenttia. Myös opetusalailla oli käytössä paikallisesti sovittavaa erää tehtävän vaativuuden arvioinnin toteuttamiseksi.

Sopimuskorotusten lisäksi tehtäväkohtaisia palkkoja korotetaan tehtävä- ja vaativuusmuutosten perusteella. Tilapäisten tehtävä- ja vaativuusmuutosten perusteella vuoden 2007 lopussa oli käytössä 456 tehtävälisää.



### Työsuorituksen arviointi ja henkilökohtaisten lisien käyttö

Työsuorituksen arviointiin perustuvat henkilökohtaiset lisät ovat käytössä kaikilla kuukausipalkkaisilla aloilla toisistaan poikkeavien sopimusmääräysten pohjalta.

Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä henkilökohtaisia lisiä on käytössä sopimuksen mukainen vähimmäismäärä eli 1,1 prosenttia palkkasummasta laskettuna. Vuoden 2007 lopussa henkilökohtaisia lisiä sai 7 548 henkilöä ja niiden yhteismäärä oli 540 600 euroa.

Teknisten sopimuksen piirissä henkilökohtaisia lisiä oli käytössä noin 4 prosenttia, niiden yhteismäärä oli 271 000 euroa ja niitä sai 1 763 henkilöä.

Lääkärisopimuksen piirissä henkilökohtaisten lisien määrä vaihtelee 1,83 - 3,7 prosenttia eri aloilla erilaisien sopimusmääräysten vuoksi. Henkilökohtaisen lisän saajia oli 422 ja lisien yhteismäärä oli noin 82 000 euroa.

Opetusalalla tietoa ei ole käytettävissä vielä vuodelta 2007.

### Palkkaraportointi

Vuoden lopulla julkistettiin johdon raportointijärjestelmä HETA, joka sisältää taloustietojen lisäksi myös keskeisiä henkilöstötietoja. Julkaisuvaiheessa mukana on muun muassa henkilöstömäärään ja -rakenteeseen liittyviä vakioraportteja. Raportointijärjestelmään on kehitettävä lisää erilaisiin henkilöstökysymyksiin pureutuvia raportteja. Mukaan on saatava myös esimerkiksi palkkatietoihin liittyviä raportteja. HETAn henkilöstöraporttien tiedot päivitetään kerran kuukaudessa, joten saatavilla on aina vakiomuotoista ja ajantasaista tietoa henkilöstön tilasta.

### Palkkakartoitus

Kaupunki teki tasa-arvosuunnitelmaan liittyvän, miesten ja naisten palkkaeroja käsittelevän palkkakartoituksen ensimmäisen kerran vuoden 2006 palkoista.

Palkkakartoituksen perusteella näyttää siltä, ettei miesten ja naisten tehtäväkohtaisissa palkoissa ole oleellisia eroja, kun palkkoja tarkastellaan kunkin virka- ja työehtosopimuksen sisällä tehtävän vaativuuden arvioinnin mahdollistamalla tavalla.

Tehty palkkakartoitus tukee olettamusta, että kaupungilla sukupuolten väliset palkkaerot esiintyvät eri ammattien välillä ja selittyvät voimakkaalla sukupuolten segregatiolla eli tehtävien jakautumisella miesten ja naisten töihin.



## Palkat ja muut henkilöstömenot

Kaupungin ennakonpidätyksen alainen palkkasumma ilman työllistettyjen palkkoja oli 1 134,7 miljoonaa euroa. Palkkasumma on 4,8 prosenttia suurempi kuin vuonna 2006.

## Kuntasektorin palkkatason kehitys

Kunta-alan palkkaus on kehittynyt entistä kilpailukykyisempään suuntaan vuosien 2003 - 2007 aikana. Hyvän kehityksen on mahdollista myös jatkaa, sillä kuntasektorin vuonna 2007 alkanut, pitkä virka- ja työehtosopimuskausi 2007 - 2010 mahdollistaa suunnitelmallisen palkkapolitiikan toteutumisen. Kunta-alan virka- ja työehtosopimusten kustannusvaikutustaso 11,6 prosenttia oli vuonna 2007 solmittujen sopimusten joukossa yksi korkeimpia. Tehy ry:n jäseniä koskevan erillisen pöytäkirjan palkankorotusten kustannusvaikutuksen on Kunnallinen työmarkkinalaitos laskenut olevan 0,1 prosenttia suurempi vastaavalla ajanjaksolla. Tehyn pöytäkirja jatkuu vielä 31.12.2011 asti, minkä ajan kustannusvaikutuksen lasketaan olevan 2,8 - 4,8 prosenttia riippuen alan tuloksellisuudesta ja muun muassa henkilöstömäärän kehityksestä.

Taulukon 14 tiedot perustuvat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen palkkatilastoihin. Tilastojen mukaan koko henkilökunnan säännöllisen työajan ansio on Helsingissä hieman muuta kuntasektoria korkeampi.

**TAULUKKO 14 Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna**

Kokoaikainen täysipalkkainen henkilöstö, ei sis. tuntipalkkaisia		
	Helsinki *)	Muu kunta-sektori ilman Helsinkiä*)
<b>Miehet</b>		
2003	2 348	2 523
2004	2 510	2 622
2005	2 647	2 745
2006	2 704	2 826
<b>Naiset</b>		
2003	2 028	2 010
2004	2 129	2 101
2005	2 213	2 193
2006	2 287	2 254
<b>Yhteensä</b>		
2003	2 120	2 115
2004	2 222	2 208
2005	2 319	2 307
2006	2 388	2 370

\*) Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntasektorin palkat lokakuussa

Kuntasektorin palkkatiedot lokakuulta 2007 eivät ole käytettävissä tätä kirjoitettaessa. Kaupungin omien tilastojen perusteella täyttä työaikaa tekevän kuukausipalkkaisen henkilöstön säännöllisen työajan keskiansio oli 2 448 euroa. Miesten keskiansio oli 2 794 euroa ja naisten 2 341 euroa.

## TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ ON KESKEINEN STRATEGISEN PALKITSEMISEN VÄLINE

Tulospalkkiojärjestelmä oli käytössä 25 virastossa tai liikelaitoksessa. Palkkioiden piirissä oli 16 554 henkilöä. Tulospalkkioita maksetaan arviolta 16 100 henkilölle, keskimäärin noin 1 200 euroa.

Vuonna 2007 kaikkien tulospalkkiojärjestelmää käyttävien yksiköiden tuli arvioida tulospalkkiojärjestelmänsä joko itsearviointilla tai ulkopuolista arviointia käyttäen. Henkilöstökeskus rahoitti ulkopuolisten arviointeja valtuuston myöntämästä henkilöstömäärärahasta.

Kolmessatoista virastossa tai liikelaitoksessa tehtiin itsearviointi ja Helsingin Satama, Liikennelaitos, nuorisosiankeskus ja rakennusvalvontavirasto toteuttivat perusteellisen asiantuntija-arvioinnin.

## 6 MUUTOSTILANTEET HALLITAAN OSALLISTUMISELLA JA YHTEISTOIMINNALLA

### OSALLISTUMISELLA JA YHTEISTOIMINNALLA VARMISTETAAN KOKO HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN STRATEGIOIHIN JA TAVOITTEISIIN

#### Työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio

Työsuojelun yhteistoimintaorganisaation toimintaperiaatteet uudistettiin vuonna 2006 alkaneen toimikauden alussa. Tällöin sovittiin, että kahden vuoden kuluttua tarkastellaan, miten toiminta on lähtenyt käyntiin. Vuoden lopulla valmisteltiin aiheesta kysely, joka toteutetaan sähköisesti vuoden 2008 alussa. Kohderyhminä ovat virastopäälliköt, henkilöstöpäälliköt ja vastaavat, osastopäälliköt, lähiesimiehet, työntekijät, järjestöjen puheenjohtajat, vastaavat työterveyslääkärit, vastaavat työterveyshoitajat, järjestöjen päaluottamusmiehet, työsuojelupäälliköt, työsuojeluvaltuutetut ja työsuojeluasiamiehet.

Työsuojelun yhteistoiminnassa korostetaan ennakoivaa ja konsultoivaa otetta. Työsuojelu koskee koko henkilöstöä. Työyhteisötason työhyvinvointiosaamista on vahvistettu erilaisilla koulutuksilla. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun 20 opintopisteen asiantuntijavalmennus päättyi keväällä 2007. Valmennuksen toteutti Stadia. Valmennuksen suoritti loppuun 20 työsuojelupäällikköä ja työsuojeluvaltuutettua. Uutena koulutuksena aloitettu työsuojeluparivalmennus toteutettiin syksyn aikana kolmena kaksipäiväisenä kurssina. Kohderyhmänä olivat työsuojeluparit, jonka muodostaa työyhteisön esimies ja työsuojeluasiamies.

#### Organisaatiomuutosten hallinta

Organisaatiomuutosten hallinnan varmistamiseksi kehitetään osallistavia toimintatapoja muutosprosessien tueksi. Niitä tarvitaan sekä pienissä että suurissa hankkeissa. Uutena elementtinä tässä työssä on laki työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnasta kunnissa. Laki ei tuo kaupungin kehittämishankkeisiin uusia välineitä, mutta se vahvistaa osallistumisen merkitystä kehittämishankkeiden läpiviennissä. Kehittämisprosesseja ja niiden vaiheita on jäsennelty osallistumisenäkökulmasta.

Kaupungilla valmisteltiin oman toiminnan kilpailuttamisen periaatteet, joissa selkiytetään myös henkilöstökysymysten kannalta tärkeitä linjauksia toimintojen uudelleenjärjestelyissä.

Pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan yhteistyöhankkeita henkilöstönäkökulmasta tarkastelee yhteinen seurantaryhmä, joka saa säännöllisesti informaation eri hankkeiden vaiheesta keskustelun pohjaksi. Ryhmä on asetettu kaupunginjohtajien kokouksen päätöksellä. Ryhmän jäseniä ovat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten henkilöstöjohtajat, pääsopijajärjestöjen nimeämät edustajat jokaisesta kaupungista sekä Pks-neuvottelukunnan sihteeristön edustajat. Kaupunginjohtajat osallistuvat tarpeen mukaan ko-

kouksiin. Varsinainen yhteistoimintamenettely Pks-hankkeista ja niiden henkilöstövaikutuksista käydään pääkaupunkiseudun yhteistyösopimuksen mukaan kaupungissa, jossa päätöksetkin tehdään. Seurantaryhmä laati lisäksi ehdotuksen yhteiseksi yhteistoiminnalliseksi menettelytavoiksi Pks-yhteistyöhankkeissa, joiden määrä kasvaa.

### Organisaatiomuutosten henkilöstövaikutukset

Helsingissä ei toimeenpantu henkilöstövaikutuksiltaan kovin suuria organisaatiomuutoksia vuonna 2007. Sen sijaan päätöksiä vuonna 2008 aloitettavista toiminnoista tehtiin ja valmistelussa oli useita kaupungin sisäisiä ja pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisiä kehittämishankkeita. Henkilöstövaikutuksiltaan suurin näistä oli kaupungin ammattikorkeakoulu Stadian ja kuntayhtymä Evtekin ammattikorkeakoulut yhdistävän Metropolian perustamispäätös. Muutosprosessi koskee Stadian osalta noin 750 henkilöä.

Toinen henkilöstömäärältään pienempi pääkaupunkiseutuhanke oli Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien yhteisen elintarvike- ja ympäristölaboratorion perustamispäätös. Sillä yhdistetään Helsingin ympäristökeskuksen ympäristölaboratorion ja Vantaan kaupungin vastaavan laboratorion toiminnot.

Henkilöstön siirtoja eri organisaatioiden välillä valmisteltiin myös muun muassa seuraavissa toimintojen uudelleenjärjestelyissä: Helsingin terveystieteiden keskuksen ja sosiaaliviraston lastenpsykiatrisen toiminta sekä lasten erityispalvelujen poliklinikan korvalääkäritoiminta järjestettiin HUS:iin. Helsingin Sataman autojen varastointitoiminta siirtyi Nurminen-konserniin sekä meriliikenne- ja turvallisuusosaston meriliikenneohjaustoiminta Merenkulkulaitokselle. Helsingin Sataman siivoustoiminta liitettiin Palmian tehtäviin. Hankintakeskuksen digipaino lakkautettiin. Postipalvelut siirrettiin Itella Oyj:lle ja monistamo hallintokeskukseen. Henkilöstön asema järjestettiin siirtosopimuksin ja uudelleensijoitustoiminnan periaatteiden mukaisesti kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla.

Myös kaupungin rakentamispalveluiden uudelleenorganisointi valmisteltiin. Virastojen ja liikelaitosten sisäisistä hankkeista suurimpia olivat sosiaaliviraston päivähoidon johtamisjärjestelyt.

## KEHITETÄÄN VUOROVAIKUTTEISTA JOHTAMISTA JA ORGANISAATION OSAAMISTA AKTIIVISEN JA RAKENTAVAN OSALLISTUMISEN LISÄÄMISEKSI

### Yhteistoiminta- ja luottamusmiesjärjestelmä

Laki työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan syyskuun alusta. Kaupungin ja henkilöstöjärjestöjen paikallisten yhdistysten ja vastaavien edustajien kesken on valmistelu uusi sopimus yhteistoiminnasta. Se ei ole paikallinen virka- ja työehtosopimus, vaan osapuolten yhteinen tahdonilmaisu. Yhteistoiminnan toteuttamisessa jatketaan ja kehitetään edelleen hyviksi ja toimiviksi todettuja yhteistoimintakäytäntöjä ottaen huomioon lain velvoitteet.

Lain ja sopimuksen tarkoitus on luoda puitteet työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistoiminnalle, jolla edistetään kaupungin tavoitteiden ja strategioiden toteutumista ja tuloksellista toimintaa sekä henkilöstön työhyvinvointia ja työelämän laatua. Yhteistoiminnassa korostetaan luottamusta, avointa vuorovaikutusta, henkilöstön osallistumista ja vuorovaikutteista johtamista. Jokaiselle kaupungin palveluksessa olevalle turvataan vaikutusmahdollisuus omaa työtään ja työyhteisön toimintaa koskevaan kehittämistoimintaan. Lisäksi kaupunki on valmistellut sopimuksen allekirjoittajajärjestöjen edustajien kanssa lisäohjeet yhteistoimintalain toteuttamisesta ja yhteistoiminnan käytännön menettelyistä.

Henkilöstön osallistumisjärjestelmiä ovat yhteistoimintalakiin perustuva yhteistoimintamenettely, luottamusmiestoiminta sekä työsuojelun ja työhyvinvoinnin yhteistoiminta.

Organisaatiomuutokset ja muut kehittämissasiat kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin. Siinä huomio kohdistetaan työyhteisötason yhteistoimintaan ja toimijoihin. Edustuksellinen yhteistoiminta on sitä tukevaa.

Henkilöstön asemaan ja palvelussuhteen ehtoihin liittyvä edunvalvonta hoidetaan luottamusmiesjärjestelmässä kunkin järjestön jäsenten osalta järjestökohtaisesti. Luottamusmiesjärjestelmää koskeva sekä virka- ja työehtosopimukseen perustuvan neuvottelujärjestyksen ohjeistukset on ajantasaistettu.



## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### YHTEENVETO

Kaupungin henkilöstömäärä on vuoden aikana hieman kasvanut ja oli vuoden lopussa 38 623 henkilöä (38 034 vuonna 2006). Henkilöstön keski-ikä oli 44,90 vuotta (44,76 vuonna 2006).

Työhyvinvointikyselyn tuloksista nähdään, että vuonna 2007 suunnatut voimavarat henkilöstön ja työn kehittämiseen näkyvät sekä parempana työhyvinvointina että parempana mahdollisuutena tehdä työ hyvin. Työn voimavaretekijät ja työn hallintamahdollisuudet ovat kehittyneet varsin suotuisaan suuntaan. Kehityskeskusteluja osataan käyttää entistä paremmin johtamisen ja työsuorituksen arvioinnin työvälineenä.

Sairauspoissaolot ovat hieman lisääntyneet siitäkin huolimatta, että erityistoimenpiteitä kohdistettiin valikoidusti niihin työyksiköihin, joissa sairauspoissaoloja esiintyy keskimääräistä runsaammin. Sairauspoissaolojen määrä vuonna 2007 oli 5,3 prosenttia kokonaistyöajasta (2006: 5,2 prosenttia). Työkykynsä hyväksi tai erinomaisesti arvioivien osuus oli 82,2 prosenttia (2006: 82,6 prosenttia). Työtapaturmista aiheutuvat poissaolot eivät ole lisääntyneet.

Kokonaisvaihtuvuus oli 5,7 prosenttia eli muutosta edelliseen vuoteen verrattuna ei ole tapahtunut (2006: 5,7 prosenttia). Vanhuuseläkkeelle jäävien määrä pieneni hieman edellisestä vuodesta. Eläkkeelle jääneiden keskimääräinen ikä on noussut 60,94 vuodesta 61,52 vuoteen. Ennenaikaiselle eläkkeelle (yksilöllinen varhaiseläke, varhennettu varhaiseläke ja työkyvyttömyyseläke) jääneiden määrä oli hieman edellisvuotta suurempi.

Koulutuksen ja kehittämisen painopisteitä olivat johtamisvalmiuksien ja esimiestyön kehittäminen sekä asiantuntijoiden valmiuksien parantaminen muun muassa talous- ja henkilöstötehtävissä. Kaupungin palvelukseen koulutettiin uutta työvoimaa: oppisopimuskoulutuksessa aloitti 175 henkilöä ja rekrytointikoulutuksessa 194 henkilöä. Henkilöstöstrategian toteuttamiseen varatulla erillismäärärahalta sekä erityislakiin perustuvalla matalapalkkatuella toteutettiin kymmeniä kehittämishankkeita, joiden tavoitteena oli edistää muutostilanteiden hallintaa, parantaa asiakaspalvelua, helpottaa työvoiman saatavuutta sekä kehittää uusia työvälineitä ja -menetelmiä.

Säännöllisen työajan keskiansio nousi vuoden aikana noin 5 prosenttia. Kunta-alan uudet virka- ja työehtosopimukset tulivat voimaan syksyllä 2007. Osana työmarkkinaratkaisuja syntyi erillinen niin sanottu



Tehy-pöytäkirja. Henkilöstöstrategian toteuttamiseen varatulla määrärahalla oli mahdollista palkita hyvistä työsuorituksista myöntämällä kannustuslisää tavanomaista huomattavasti useammalle.

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin uuden organisoinnin vakiinnuttamisessa on korostettu johdon vastuuta työoloista, ennakoivaa toimintaa ja konsultoivaa työtettä. Työyhteisötason työhyvinvointiosaamista on vahvistettu valmennuksin. Työsuojelun yhteistoiminnan onnistumisen arviointiin on valmisteltu uusia välineitä.

Laki työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Uusi laki sekä kaupungilla henkilöstöjärjestöjen kanssa valmisteltu oma yhteistoimintasopimus selkiyttävät henkilöstön osallistumista kehittämishankkeissa. Erityistä huomiota kohdistetaan välittömään yhteistoimintaan työpaikoilla. Myös luottamusmiestoimintaa ja neuvottelujärjestelmää koskevat periaatteet on uudistettu osallistumisjärjestelmien selkiyttämiseksi.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstöstrategian toimenpideohjelman tuloksena tuotettuja toimintamalleja ja työvälineitä on pystyttävä viemään nykyistä tehokkaammin käytäntöön virastoissa ja liikelaitoksissa. Myönteistä kehitystä on vauhditettava kaikilla henkilöstöstrategian tavoitealueilla, jotka liittyvät henkilöstön saatavuuteen, osamiseen, palkitsemiseen ja osallistumiseen.

### Henkilöstön saatavuus ja työhyvinvointi

Työvoiman saatavuuden heikentyessä ja rekrytoinnin vaikeutuessa on löydettävä keinoja tuottavuuden parantamiseen laadukkaan palvelutarjonnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Voimavaroja on suunnattava työnantajakuvan kirkastamiseen ja kaupungin tunnettuuden lisäämiseen työnantajana samoin kuin rekrytointitoimenpiteisiin. Työperusteisen maahanmuuton merkitys kasvaa työvoiman hankinnassa. Monimuotoisten ja -kulttuuristen työyhteisöjen määrä kasvaa ja asettaa uudenlaisia haasteita esimiestyölle ja työyhteisöille. Määräaikaisen henkilöstön käyttöä on jatkuvasti seurattava. Pysyvissä tehtävissä työskentelevien tulee olla vakinaisessa palvelussuhteessa kaupungin linjausten mukaisesti. Myös alueellisen kustannustason ja asuntotilanteen vaikutukset on otettava huomioon työvoiman hankinnassa.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on entistä tärkeämpää. On huolehdittava siitä, että sairauspoissaolojen määrä ei käänny ainakaan pysyvästi kasvusuuntaan. Henkilöstöjohtamisessa on painotettava ennakoivia



ROY KOTO

toimintamalleja, kuten sairauspoissaolojen puheeksiottamista ja varhaisen tuen periaatetta. Toisaalta työkyvyn menettämisen riskejä on arvioitava entistä tehokkaammin ja varmistettava oikea-aikaisesti toimenpiteisiin ryhtyminen. Työelämän joustomahdollisuuksia on kyettävä hyödyntämään nykyistä paremmin, jotta voidaan sovittaa yhteen henkilökohtaisten elämäntilanteiden tarpeet ja työnteon vaatimukset.

### Osaamisen kehittäminen

Sähköisten palvelujen lisääntyminen niin palvelutuotannossa kuin sisäisessäkin toiminnassa asettaa haasteita osaamisen kehittämiseksi organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen ja tietämyksen jakaminen korostuu eläköitymisen lisääntyessä. Verkko-oppimismenetelmien hyödyntäminen yhtenä oppimismuotona on otettava nykyistä aktiivisemmin käyttöön. Esimiestyössä on tärkeää osata hyödyntää suorituksen johtamisen työvälineitä erilaisissa johtamistilanteissa. Strategiaosaamisen samoin kuin hallintokuntarajat ylittävien projektien ja prosessien hallinnan merkitys korostuu jatkossa aikaisempaa selvemmin.

### Palkitseminen

Alkaneen sopimuskauden antamat mahdollisuudet palkkakilpailukyvyn säilyttämiseen ja parantamiseen käytetään hyväksi suuntaamalla sopimuskorotuksia tarkoituksenmukaisella tavalla. Henkilökohtaisten erinomaisten työsuoritusten palkitsemismahdollisuuksia on tarpeen lisätä edelleen. Käytettävissä olevien palkitsemismahdollisuuksien entistä parempaa tuntemista ja palkitsemisosaamista tuetaan ohjeistuksin ja valmennuksin.

### Osallistuminen

Henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen on vahvistettava erityisesti sellaisilla aloilla, joilla ennakoidaan keskimääräistä suurempia rakennemuutoksia varsinkin työvoiman saatavuuden heikkenemisen johdosta. Yhteistoiminnalliset käytännöt muutostilanteiden hallinnassa ovat välttämättömiä uudistusten onnistumiseksi kaupungin sisäisissä ja pääkaupunkiseudun yhteisissä hankkeissa. Huomio kiinnitetään erityisesti henkilöstön välittömään osallistumiseen toimintaa suunniteltaessa ja muutoksia toteutettaessa.

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin tuloksellista toimintaa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tehostetaan ja toimintaa suunnataan ennakoivaan työhön työyhteisöissä. ■

### **Henkilöstöraporttityöryhmä:**

Puheenjohtaja Hannu Tulensalo, Raija Peltonen, Tiina Pohjonen, Marjaana Väisänen, Kirsi Korppi, Marju Pohjaniemi, Leena Mattheiszen, Milma Arola, Irmeli Kulokari, Mirja Heiskari, Eija Hanni, Leena Lähdesmäki-Koistinen, Jukka Eloranta, Nina Suursalmi, Marjaana Koskinen ja Seija Ginström (Juko), Tapio Havasto ja Timo Lautaniemi (JHL), Pekka Mykkänen ja Silja Paavola (TNJ), Jussi Ruokonen ja Merja Sillman (Jyty), Liisa Kuula ja Pertti Puolimatka (KTN).

### **Tiedustelut:**

#### **Henkilöstöstrategia ja yleistä**

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959  
Raija Peltonen, puh. 310 37961

#### **Henkilöstöressit varmistetaan määrällisesti ja laadullisesti**

Eija Hanni, puh. 310 43980

#### **Työhyvinvointi ja työterveyshuolto**

Tiina Pohjonen, puh. 310 54086

#### **Osaamisella rakennetaan kaupungin menestystä**

Mirja Heiskari, puh. 310 43350

#### **Kannustava palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen**

Marju Pohjaniemi, puh. 310 37965

#### **Muutostilanteet hallitaan osallistumisella ja yhteistoiminnalla**

Irmeli Kulokari, puh. 310 37966

#### **Tilastot**

Marjaana Väisänen, puh. 310 25583  
Orvokki Leskelä, puh. 310 25584

Sähköpostiosoitteet ovat muotoa:  
etunimi.sukunimi@hel.fi.



HENKILÖSTÖRAPORTTI 2007  
Hallintokeskuksen julkaisuja 1/2008

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

Tilaukset: heke.viestinta@hel.fi tai  
puh. 310 37955, 310 37954  
Julkaistaan myös PDF-versiona Helsingin  
kaupungin henkilöstökeskuksen www-sivuilla,  
www.hel.fi/heke  
Toimitussihteerit: Sanna Karpelin ja Nina  
Suursalmi  
Ulkoasu: Tommi Luhtanen, Vihreä Peto Oy

Kuvat: Helsingin kaupungin kuvapankki/  
Henkilöstökeskus  
Paino: Frenckellin Kirjapaino Oy  
Painovuosi: 2008  
Painosmäärä: 1 500  
ISSN 1796-475-X  
ISBN 978-952-223-088-1  
Sähköinen julkaisu ISBN 978-952-223-089-8

