

# Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

Tausta-aineistoa  
henkilöstökokemuksesta 2021-2023

Helsinki

Kaupunginkanslia | Stadin HR (henkilöstöosasto), kuva: Laura Oja



# Sisällys

## 1. Tiivistelmä

- Strategian HR-kärjet
- Henkilöstökyselyiden päätulokset

## 2. Henkilöstön saatavuus

- Henkilöstön saatavuus strategisena haasteena
- Työnantajan suosittelu laski ja vaihtohalukkuus kasvoi
- Työvoimavajeet
- Työnantajamaine ja työnantajakuvan mittarit
- Palkkapolitiikka ja palkitsemisen kehittäminen
- Ratkaisuja saatavuuden haasteisiin

## 3. Johtaminen

- Johtamisen kehittäminen tuottaa tuloksia
- Johtamisen kulmakivet ja valmentava johtaminen
- Lähiesihenkilöt ovat onnistuneet haastavassa tilanteessa

## 4. Työkulttuurin kehittäminen ja hyvinvointi pandemia-ajan jälkeen

- Positiivinen työkulttuuri kehittyy
- Henkilöstön tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus
- Monipaikkaisuudesta toimivaa arkea
- Digitalisoituminen henkilöstötyössä
- Terveystulokset haastavat
- Minkä syiden vuoksi henkilöstö sairastaa?
- Työhyvinvointiohjelman toimenpiteet

## 5. Yhteenveto

- Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki



# Henkilöstölle haasteellinen strategiakausi:

”Korona-pandemia ja siitä  
palautuminen, henkilöstöpula ja  
palkkaongelmat haastoivat  
työhyvinvointia.”

# Strategian henkilöstönäkökulmina osaavan henkilöstön saatavuus ja hyvä johtaminen

**Kaupungin  
palvelut turvataan  
joustavan ja  
osaavan  
henkilöstön voimin**

**Luomme  
asiakslähtöistä  
yhteistyön  
kulttuuria hyvän  
johtamisen kautta**

**Helsingin kaupungin kyvykkyyksien kasvattaminen ja digitalisaatiokehityksen mahdollistaminen**

**Hyvä henkilöstöjohtaminen ja työnantajapolitiikka**

# Henkilöstökyselyiden päätulokset

1

## Oma työ

**Selkeästi vahvuutemme.** Henkilöstö on ylpeä omasta osaamisestaan ja kokee, että voi tehdä itsenäisesti omaa työtään.

Aiempaa harvempi kokee työssään tapahtuneet muutokset myönteisinä. Haasteena myös työhyvinvointi ja innostuminen omasta työstä.

2

## Johtaminen

**Hyvällä tasolla –** valmentava johtaminen on edelleen hyvällä tasolla. Lähiesihenkilötyötä arvostetaan.

Kokemus siitä, ettei muutoksiin voi vaikuttaa on kuitenkin lisääntynyt.

3

## Työyhteisö

Työyhteisö on **tärkeä voimavara** erityisesti haasteiden keskellä.

Yhteistyö kaupungin sisällä on kehittynyt parempaan suuntaan.

4

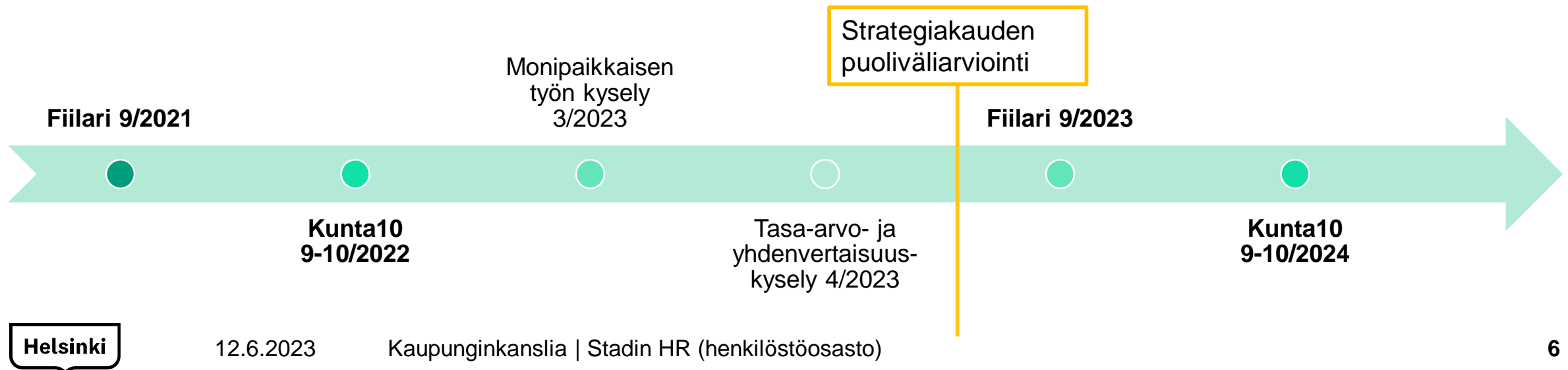
## Tulevaisuus

**Kehityskohde.** Henkilöstöllä on halua kehittyä tulevaisuutta kohden, mutta tulevaisuus ja suunta vaikuttavat epäselviltä.

Työnantajan suosittelu on laskenut, ja yhä useampi harkitsee työnantajan vaihtamista. Trendi on sama koko kuntatasolla.

# Henkilöstökokemusta mitataan kyselyillä

- Henkilöstökokemusta mitataan vuorovuosin toteutettavilla laajoilla henkilöstökyselyillä
  - Työterveyslaitoksen **Kunta10-tutkimus** on sekä tieteellinen tutkimus että henkilöstökysely, jossa on mukana 11 kuntaa ja kaupunkia
  - **Fiilari** on Helsingin oma henkilöstökysely, jolla seurataan strategista uudistumista
- Pienemmät kyselyt keräävät tietoa kohdennetusti
  - Monipaikkaisen työn kysely noin 3000 asiantuntijalle
  - Tasa-arvokysely tehtiin huhtikuussa ja tulokset julkaistaan myöhemmin kesällä 2023



# Henkilöstön saatavuus:

"Helsingin kaupunki haluaa olla houkutteleva työnantaja."

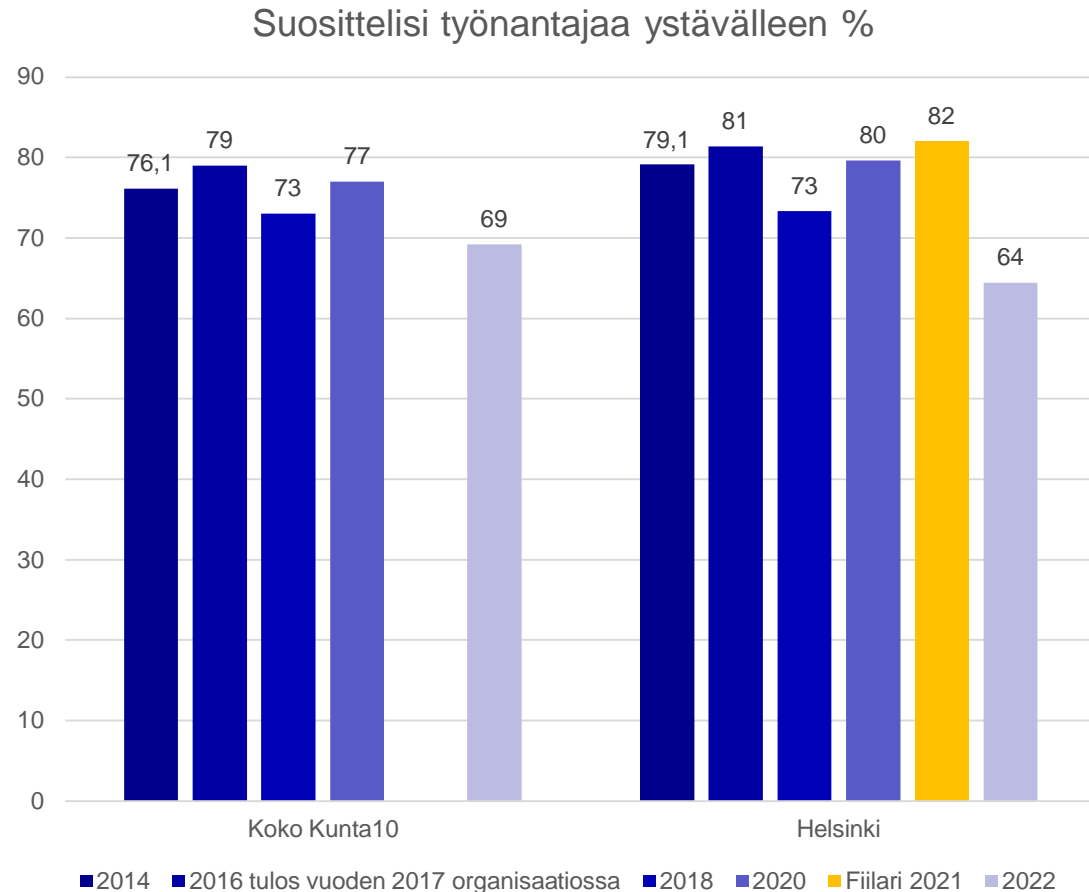
# Henkilöstön saatavuus strategisena haasteena

- Henkilöstön saatavuuden isoimpana haasteena ovat työvoimapula-alat, joita löytyy erityisesti Sotesta ja Kaskosta.
- Työvoiman saatavuuden haasteita esiintyy myös muissa ammattiryhmissä ja toimialoilla/liikelaitoksilla.
- Työvoiman saatavuus on heikentynyt edelleen, ja samaan aikaan työntekijöiden vaihtohalukkuus on kasvanut.
- Työnantajamaine on kärsinyt palkkakriisin seurauksena.





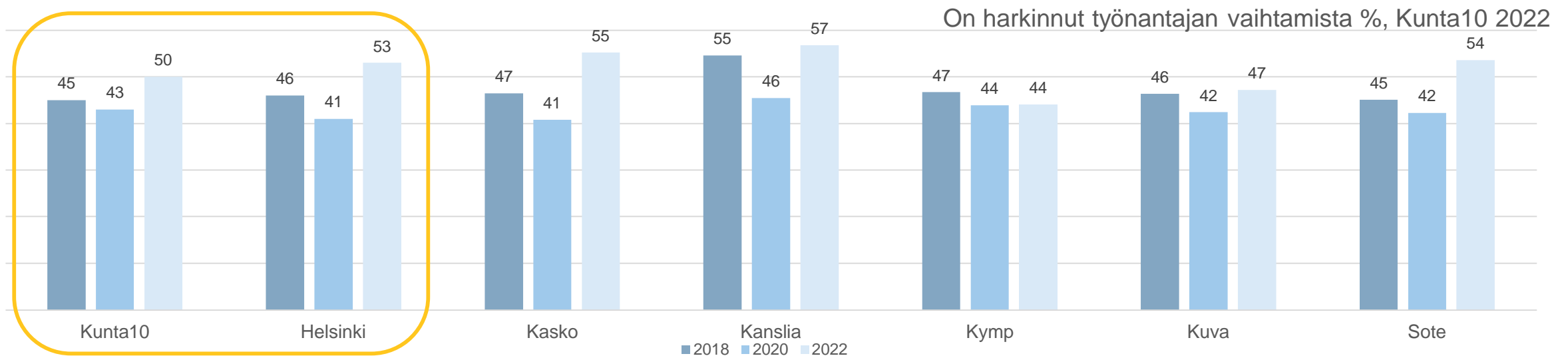
# Strategiamittari työnantajan suosittelu laski



- Helsinkiä suosittelisi työnantajana ystävälleen 64 % (Kunta10-kysely 2022)
- Työnantajan suosittelu laski koko kuntakentässä (Kunta10-kysely 2022).
- Helsingissä lasku huomattavan suurta: 18 prosenttiyksikköä huippuvuodesta 2021 (Fiilari-kysely).

# Halukkuus vaihtaa työnantajaa kasvanut koko kuntakentässä

- Työnantajan vaihtamista harkitsee **53 %** Kunta10-kyselyyn vastanneista Helsingin kaupungin työntekijöistä, mikä on **12 prosenttiyksikköä** aiempaa enemmän.
- Sama ilmiö näkyy koko kuntakentässä, jossa vaihtamishalukkaiden osuus on noussut 7 prosenttiyksikköä 50 %:iin.
- Työnantajan vaihtohalukkuus on kasvanut kaikilla muilla toimialoilla paitsi Kympissä, jossa vaihtohalukkuus on pysynyt samalla alhaisella tasolla.

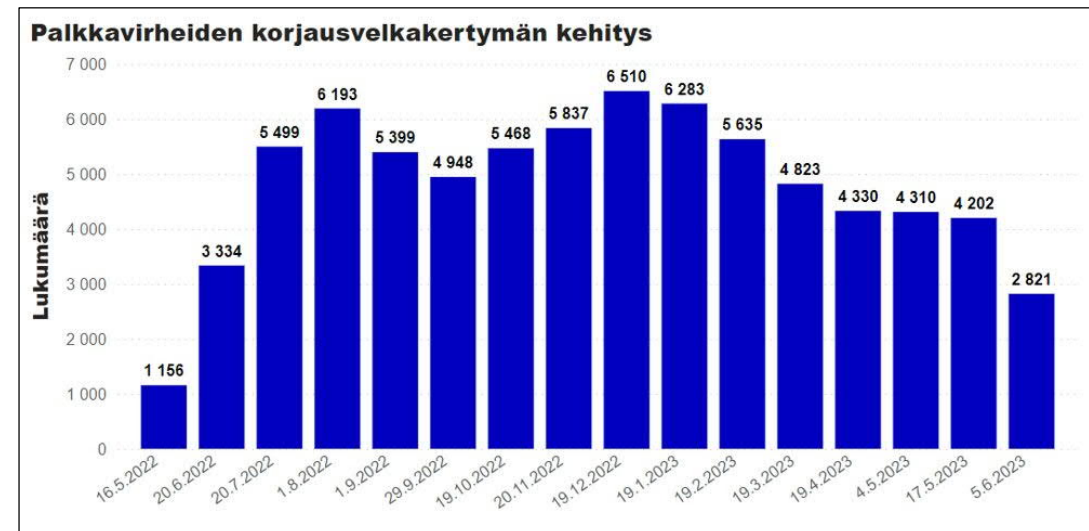
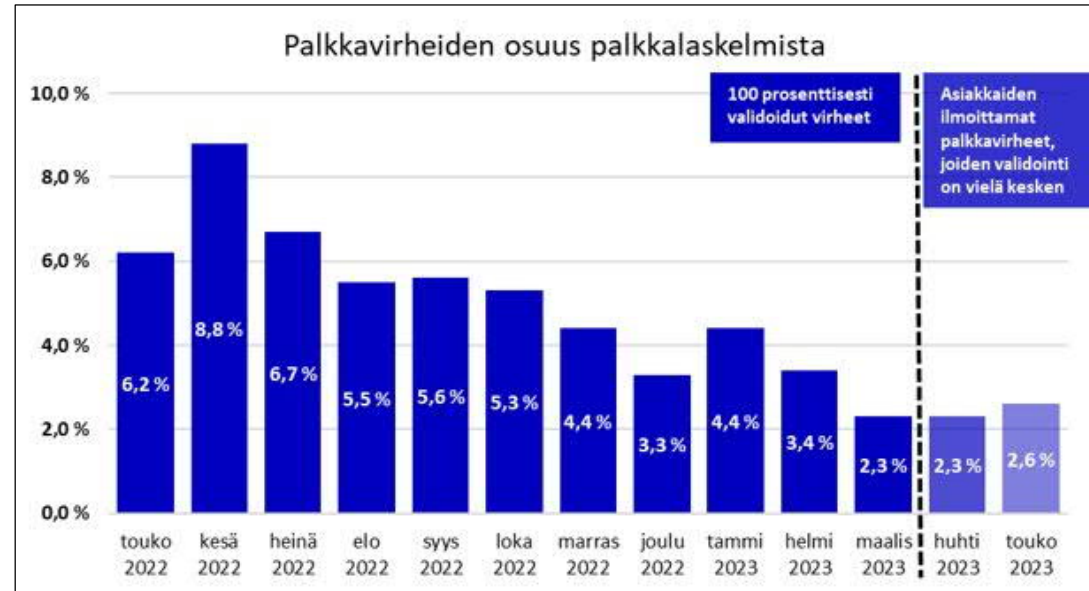


# Mikä selittää suosittelun laskua ja vaihtohalukkuuden kasvua?

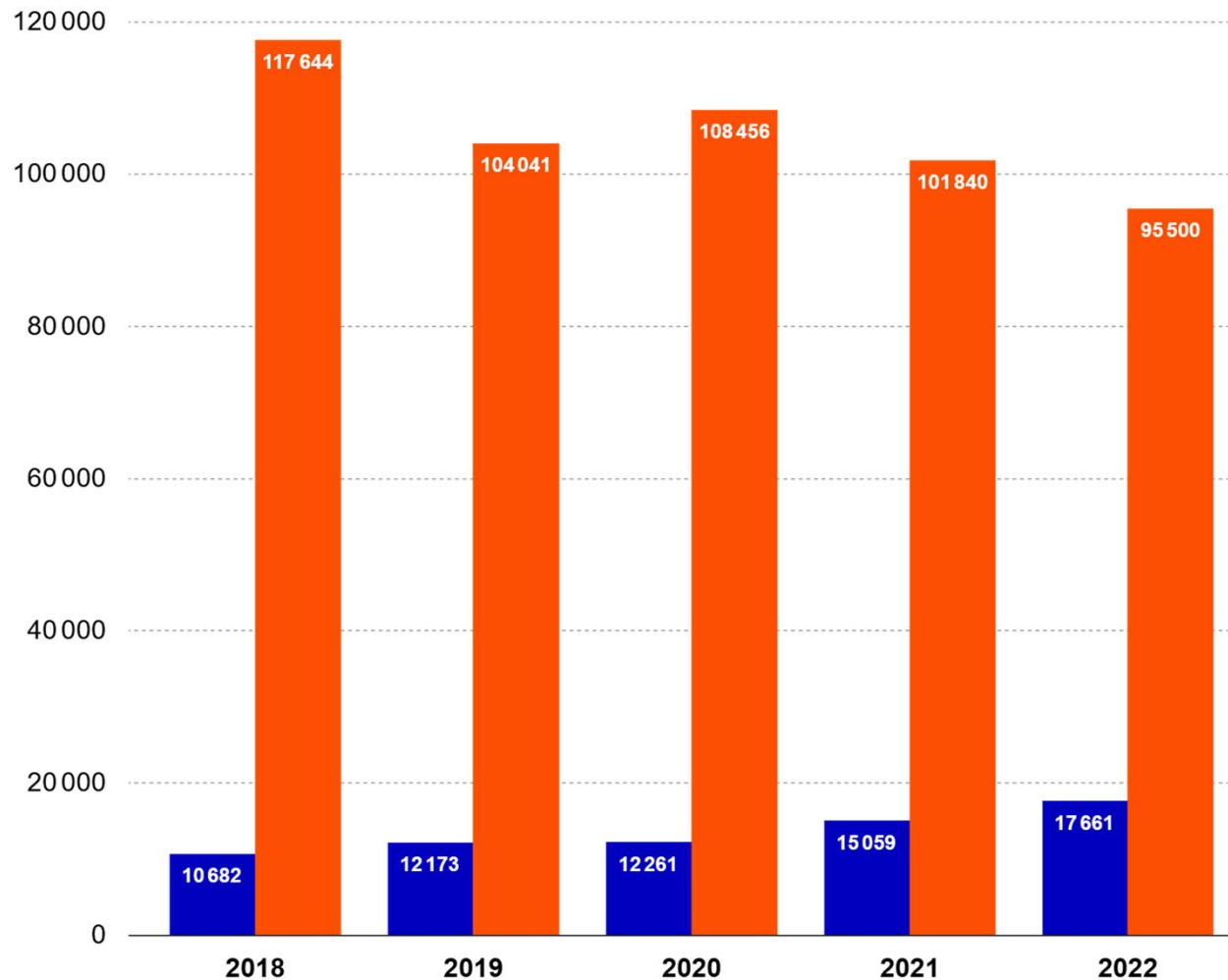
- Vaihtohalukkuuden kasvu on Helsinkiä laajempi ilmiö myös kuntakentässä
  - Nuoremmat sukupolvet eivät enää tee niin usein pitkiä työuria yhdellä työnantajalla
  - Korona-aikaan haettiin vakautta ja turvallisuutta; nyt työmarkkinat vetävät ja esim. pula-ammattien edustajat vaihtavat työnantajaa
  - Palkkakilpailu sosiaali- ja terveystalouden osaajista
  - Vaikuttaako laaja etätyöskentely asiantuntijoiden sitoutumiseen työnantajaan?
- Kasvava kuormitus erityisesti Kaskossa ja Sotepessa
  - Työvoiman saatavuuden haasteet
  - Koronapandemian vaikutukset näkyvät edelleen
- Pitkittyneet työmarkkinoiden häiriöt kyselyaikaan vuonna 2022 hoitajilla ja varhaiskasvatuksessa (suuret ammattiryhmät, paljon negatiivista julkisuutta)
- Erityishaasteemme:
  - Sarastia-järjestelmän käyttöönotto vuonna 2022 ei sujunut kivuttomasti, poikkeuksellisen suurella osalla henkilöstöstä oli palkassa virheitä. Olimme aliarvioineet muutoksen vaativuuden.
  - Palkanmaksuhaasteiden pitkittyminen toi runsaasti negatiivista julkisuutta.

# Palkanmaksun tilanne saatiin vakautumaan; virheiden korjaamisen vasteajan palvelulupaus ei kuitenkaan vielä täyty

- Palkkavirheiden osuus palkkalaskelmista on laskenut vuoden 2022 kesäkuun 8,8 %:sta vuoden 2023 huhtikuun 2,3 %:iin
- Tilanne on parempi kuin edellisen järjestelmän aikana.
- Palkkavirheitä 4/2022-2/2023 oli yhteensä 16 000 työntekijällä
- Palkkavirheiden korjausvelka kuvaa niiden palkkavirheiden määrää, jotka odottavat korjaamista. Palkkavirheitä syntyy ja niitä korjataan jatkuvasti, mutta vielä on kehitettävää, jotta uusia palkkavirheitä syntyy pysyvästi nykyistä vähemmän (2,3 %/kevät 2023) ja jotta syntyneet virheet saadaan korjattua työntekijälle kohtuullisessa ajassa.



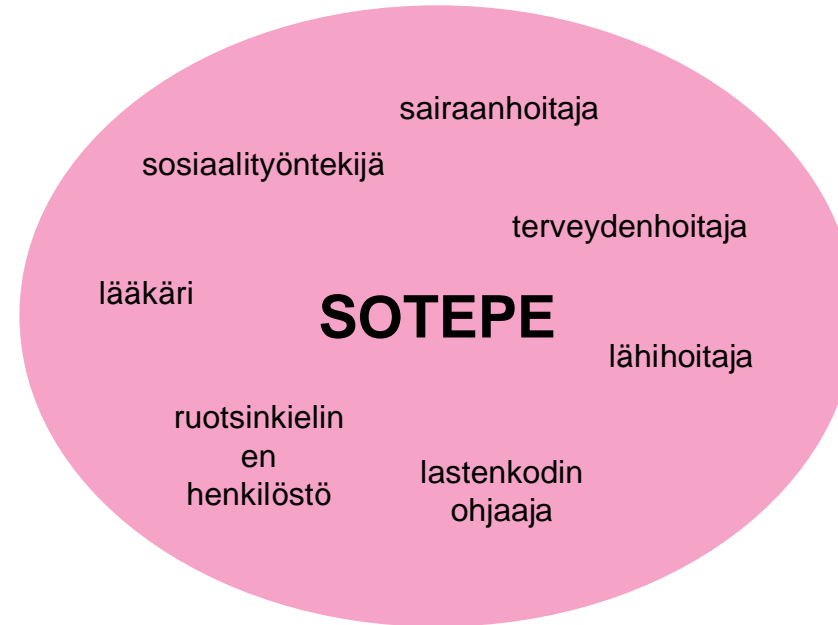
# Hakijamäärät laskevat



- Työpaikkoja avataan hakuun aiempaa enemmän.
- Hakemuksia saapuu aiempaa vähemmän.
- Keskeisillä työvoimapula-aloilla hakemusten määrä on vain 0–2 hakemusta avointa tehtävää kohden.

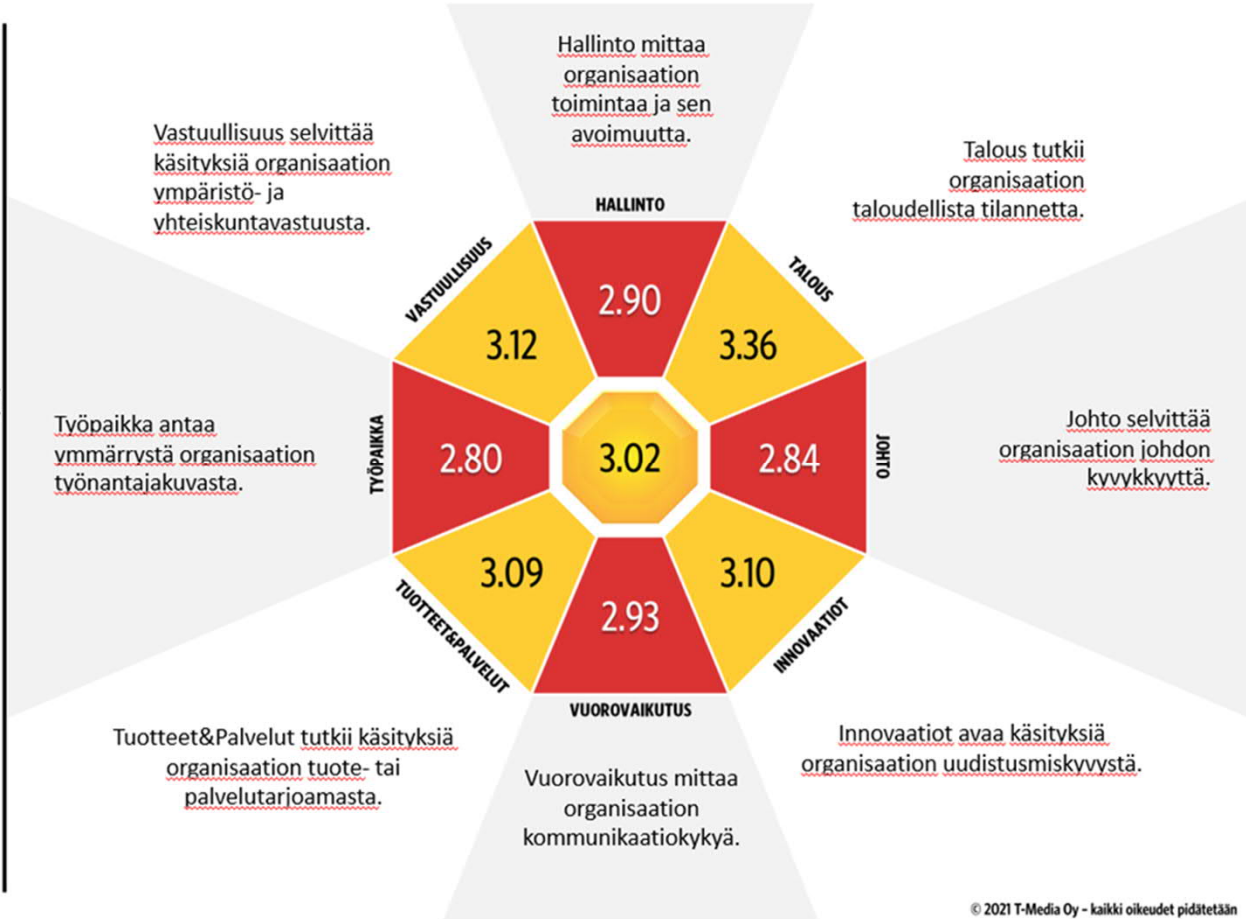
■ avoimet työpaikat  
■ vastaanotetut hakemukset

# Suurimmat työvoimavajeet



# Työnantajan luottamus ja maine

- Mainemittaus käynnistettiin tammikuussa 2023.
- Seurantamittaukset on sovittu vuosille 2024 ja 2025.
- Helsingin luottamus ja maine työnantajana on kohtalainen 3,02 / 5.

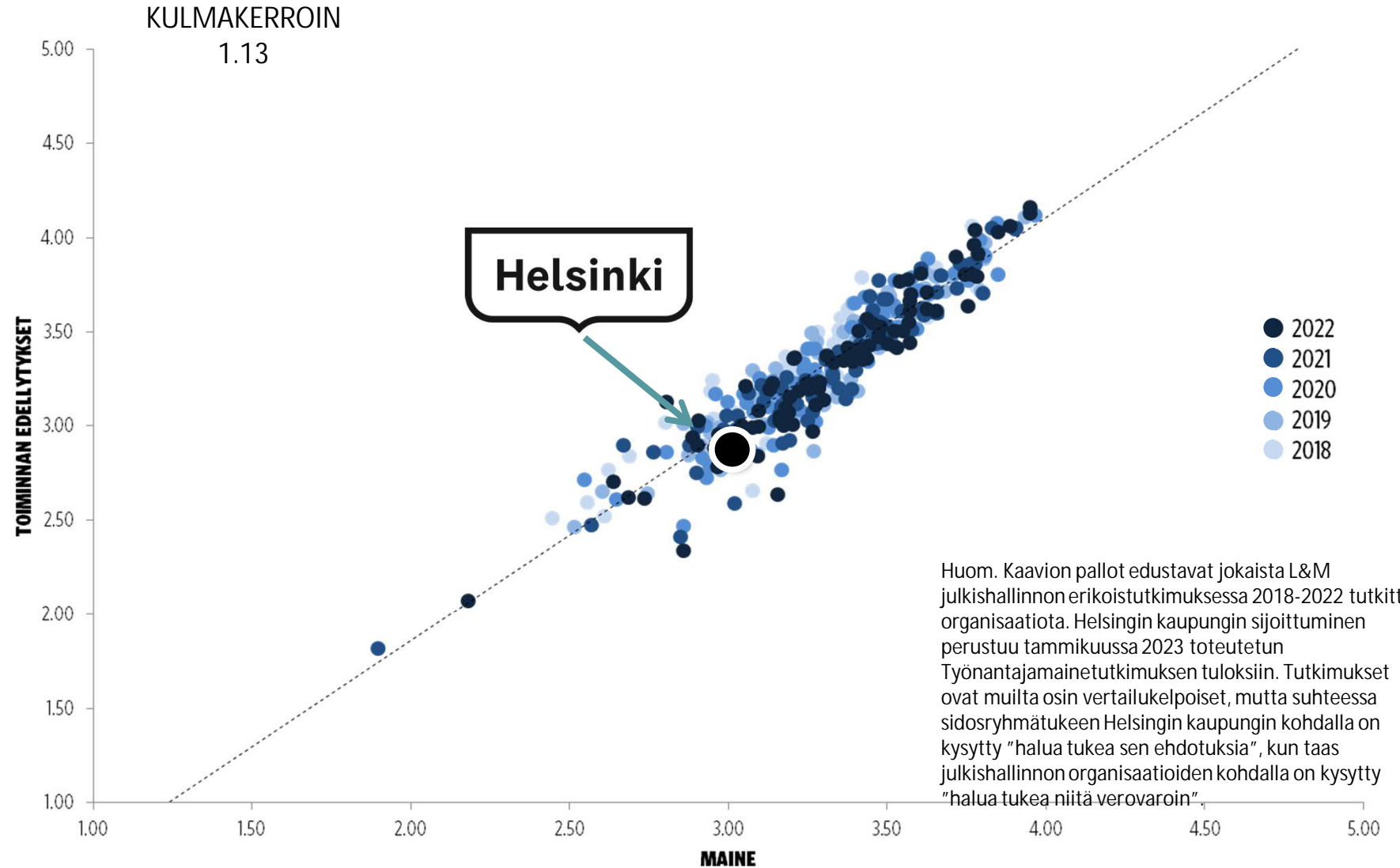


HELSINGIN  
KAUPUNGIN MAINE  
SUHTEESSA  
JULKISHALLINNON  
ORGANISAATIOIHIN  
SUOMESSA



SUURI YLEISÖ

Helsinki



Huom. Kaavion pallot edustavat jokaista L&M julkishallinnon erikoistutkimuksessa 2018-2022 tutkittua organisaatiota. Helsingin kaupungin sijoittuminen perustuu tammikuussa 2023 toteutetun Työnantajamainetutkimuksen tuloksiin. Tutkimukset ovat muilta osin vertailukelpoiset, mutta suhteessa sidosryhmätukeen Helsingin kaupungin kohdalla on kysytty "halua tukea sen ehdotuksia", kun taas julkishallinnon organisaatioiden kohdalla on kysytty "halua tukea niitä verovaroin".

Kaavion sidosryhmätuki eli toiminnan edellytykset on organisaatioon liittyvän käytöksen keskiarvo (luottamus, halu puhua myönteisesti jne.) Maine on mitattujen maine-dimensioiden keskiarvo. Parantamalla mainetta organisaatio voi parantaa myös sidosryhmiensä luottamusta, halua puolustaa kriisissä, halua tukea verovaroin, hakea töitä, kuunnella, puhua myönteisesti tai tehdä yhteistyötä organisaation kanssa.



# Työnantajakuivan mittarit

## Mielikuva työnantajasta

T-median luottamus  
ja maine -kysely

**3,02 / 5**

(2023)

## Hakemisen helppous

Hakijakokemuskysely,  
NPS-luku

**-11**

(2022)

## Rekrytointien onnistuminen

Hakijamäärät per tehtävä

**5,4**

(2022) (2021: 6,8)

Kunta10: työnantajan  
vaihtohalukkuus

**52,8 %**

(2022) (2020 41,4 %)

## Suosittelu- halukkuus

Kunta10:  
työnantajan suositteluindeksi

**64 %**

(2022) (2021: 82 %)

# Hakijakokemusta ja työnantajakuva on kehitetty monin tavoin

- Avoimet työpaikat –sivuston uudistaminen  
<https://www.hel.fi/fi/avoimet-tyopaikat>
- Sivuston rinnalla työnantajanäkyvyyttä
  - [LinkedIn](#)
  - [Instagram](#)
  - [Facebook](#)
- Hakemisen helppous
  - Hakulomakkeiden keventäminen
  - Videorekryointityökalun integrointi rekryointijärjestelmään
  - Hakijakokemuksen mittaaminen
- Haastavien yksittäisten nimikkeiden saatavuuteen kehitetty työkaluja (sourcauspalvelu, kilpailutetut suoramakutoimijat).
- Esihenkilörekryointeihin soveltuvuuden arvioinnin tueksi otettu käyttöön toimintatyylikartoitukset.
- Rekrytoiville esihenkilöille tarjolla rekryointiosaamista vahvistavia lyhyitä koulutuksia verkossa.

# Palkkapolitiikka tukee strategiaa

Palkkakehitysohjelma on meidän oma, pidemmän aikavälin suunnitelma, jonka **tarkoituksena on lisätä kaupungin houkuttelevuutta työnantajana**. Se auttaa nostamaan suunnitelmallisesti palkkausta **erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa kaupungilla on pulaa osaavasta henkilöstöstä ja joiden palkoista haluamme kilpailukykyisempiä**.

- Vuonna 2022 palkkakehitysohjelma nosti lähes 2 600 ihmisen palkkaa ja sen toteuttamiseen käytettiin noin 5 miljoonaa euroa.
- Vuodesta 2023 alkaen palkkakehitysohjelma on eriytetty kahteen osaan: Kunta-Helsingin palkkakehitysohjelman toteutukseen on varattu vuoden 2023 talousarvioon 7,0 milj. euroa vuositasolla ja Sotepe-toimialan palkkakehitysohjelman toteutukseen on käytettävissä myös 7,0 milj. euroa.
- Vuonna 2023 palkkakehitysohjelman tavoitteena on parantaa osaavan henkilöstön saatavuutta niissä ammattiryhmissä, joissa kaupungilla on palkkakilpailukykyhaasteita. Lisäksi palkkakehitysohjelmassa kiinnitetään erityistä huomiota matalapalkkaisimpiin työntekijäryhmiin. Kaikki tehtäväkohtaiset palkat korotetaan vähintään 2000 euron tasolle viimeistään 1.6.2023 mennessä. (Korotukset eivät koske harjoittelijoita, opiskelijoita, oppisopimussuhteisia tai kesätyöntekijöitä.)

# Palkitsemisen kehittäminen: kertapalkkiot

- Kaupunki on panostanut suoritusperusteiseen palkitsemiseen viime vuosina. Vuodesta 2019 alkaen **kertapalkitsemiseen** on varattu 1 % tulosbudjetin säännöllisen työajan palkkasummasta kaikilla toimialoilla, virastoissa ja liikelaitoksissa.
- Vuodesta 2022 alkaen kertapalkitsemiseen on voitu toimialakohtaisen rahoitusehdon toteutuessa kohdentaa lisäksi vielä 1,5 % tulosbudjetin palkkasummasta. Samalla kun kertapalkitsemisen lisäämisen mahdollisuus otettiin käyttöön, luovuttiin tulospalkkiojärjestelmästä.



# Palkitsemisen kehittäminen: henkilöstöedut

- Kaupunginkanslia selvittää **henkilöstöetujen** kilpailukykyä huomioiden henkilöstön veto- ja pitovoimatekijät sekä henkilöstö- ja luontoisetujen verotuksen. Monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen, jolloin tiettyyn aikaan ja paikkaan sidotut edut eivät ole kaikkien saatavilla. Vastaava tilanne on myös vuorotyötä tekevillä ja muualla kuin Helsingissä asuvalla henkilöstöllä.
- Tavoitteena on digitalisoida henkilöstöetuja edelleen sähköisen maksu- ja hallinnointipalvelun avulla, mikä lisää henkilöstöetujen saavutettavuutta ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tavoitteena on myös henkilöstöetujen yhtenäinen ja kustannustehokkaampi hallinnointi, raportointi ja kustannusseuranta sekä kokonaistaloudellinen ratkaisu, joka antaa mahdollisuuden lisätä, muuttaa, poistaa ja/tai kokeilla erilaisia henkilöstöetuja tarpeen mukaan.
- Tällä hetkellä digitaalisesti jaettavia henkilöstöetuja ovat työsuhdematkalippuetu ja liikunta- ja kulttuurietu, mikä on erityisen toivottu ja arvostettu henkilöstön keskuudessa täydennettynä esim. hierontaedulla. Liikunta- ja kulttuurietua on toivottu pysyväksi henkilöstöeduksi.

# Ratkaisuja henkilöstön saatavuuteen

- Henkilöstön saatavuuden haasteen selättämiseksi tehdään monipuolisia toimenpiteitä niin kaupunkiyhteisesti kuin toimiala- ja liikelaitostasolla.
  - Palkkakehitysohjelma
  - Ulkomailta rekrytointi käynnistynyt
  - Suomessa olevan työvoiman ulkopuolella olevan potentiaalin hyödyntäminen (erityisesti yhteistyö työllisyyspalvelujen kanssa)
  - Henkilöstön sisäisen liikkuvuuden edistäminen ja koulutuspolut työvoimapula-aloille
  - Hyvän hakijakokemuksen kehittäminen sujuvilla rekrytointiprosesseilla
  - Työnantajainemittauksen käynnistäminen 2023 ja työnantajakuvan kehittämistoimenpiteiden suunnittelu mittauksen tulosten perusteella
  - Työsuhdeasuntojen vuokranmääritysmallin uudistus 2022.



# Johtaminen:

”Helsingin kaupunki haluaa edistää hyvää henkilöstöjohtamista.”

# Jatkuva johtamisen kehittäminen tuottaa tuloksia

- Helsingin kaupungin toimintakulttuurin ytimessä on vahva asiakas- ja palveluhenkisyys. Haluamme luoda asiakaslähtöistä kulttuuria hyvän johtamisen kautta.
- Haluamme, että henkilöstö saa työnsä onnistumisen tueksi hyvää johtamispalvelua koko työuransa ajan. Panostamme esihenkilötyön jatkuvaan kehittämiseen ja mittaamme johtamisen laatua säännöllisesti.
- Lähiesihenkilötyö on hyvää ja esihenkilöt ovat onnistuneet työssään erittäin hyvin myös poikkeusaikana. Johtamiseen ja esihenkilötyöhön tehdyt pitkäjänteiset panostukset kantavat hedelmää.





# Johtamisen kulmakivet kirkastavat ja määrittelevät johtamisen painopistealueet



## Näkemyksellisyys

- Rakennan hyvän elämän edellytyksiä **eettisesti ja kestävästi**
- Luon hyvää asiakaskokemusta edistämällä **yhteistyötä läpi kaupunkiyhteisön**
- Ennakoin rohkeasti toimintaympäristön muutosta ja sen **merkitystä asiakkaille**
- Luon työn **merkityksellisyyttä** asettamalla **strategiaan liittyviä tavoitteita** ja valmentamalla niiden saavuttamista

Helsinki

## Innostus

- Olen innostunut johtamisesta **palvelutehtävänä** ja luon **innostunutta ilmapiiriä ja työkuultuuria**
- Edistän osallisuuden kokemuksia ja kykyä **rohkeaan uudistumiseen**
- Mahdollistan **yhteisöohjautuvuuden** ja kannustan luovuuteen
- Olen **läsnä** arjessa ja edistän **avointa vuorovaikutusta**

## Linjakkuus

- Johdan **ennakoivasti** ja **johdonmukaisesti**
- Viestin aktiivisesti, **läpinäkyvästi** ja kerron **odotukset** selkeästi
- Organisoin toiminnan tehokkaasti ja **tuloksellisesti**
- **Puutun havaitsemiini epäkohtiin** heti

## Toimeenpanokyky

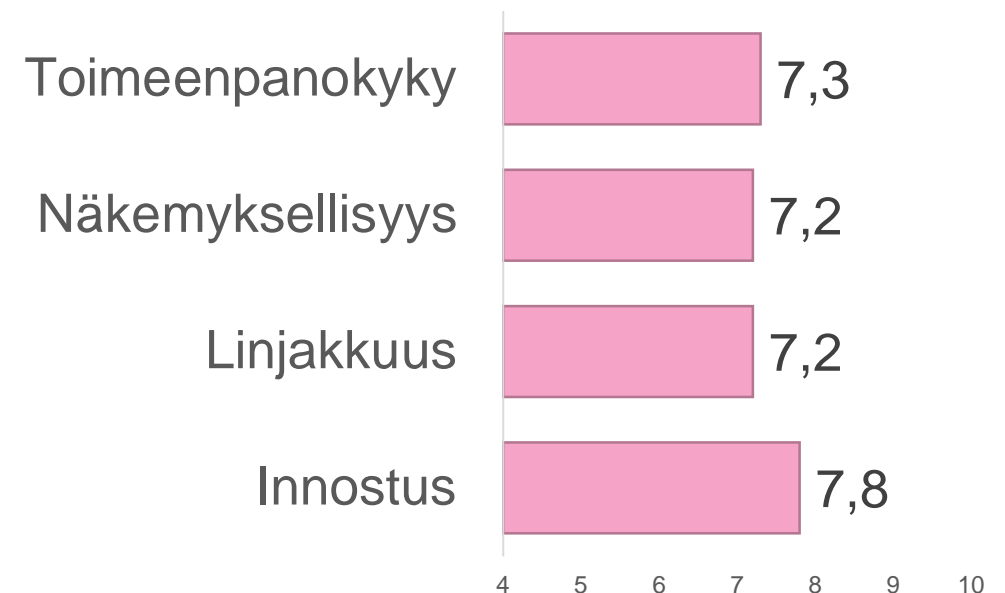
- **Mahdollistan onnistumisen** luottamalla ihmisiin ja jakamalla johtajuutta
- Ymmärrän asiakkaan kannalta tärkeimmät prosessit ja varmistan, että ne **toteutetaan laadukkaasti**
- Teen tarvittaessa nopeita **päätöksiä, jotka perustuvat tietoon ja näkemykseen**
- Arvioin saavutettuja tuloksia **helsinkiläisten näkökulmasta**

# Johtamisen kulmakivet strategisena mittarina

- Johtamisen kulmakivet on valittu Helsingin kaupungin strategiseksi mittariksi.
- Henkilöstön kokemusta johtamisen kulmakivien toteutumisesta mitataan kaupungin omalla Fiilari-kyselyllä.
- Johtamisen kulmakivet saivat lähtömittauksessa vuonna 2021 arvoksi 7,4 (10 paras tulos).
- Esihenkilöiden vahvuutena on innostus johtamistyöhön.
- Johtamisen kulmakivet on otettu osaksi esihenkilöiden onnistumiskeskustelua vuoden 2021 alusta ja ne ovat mukana kaikissa esihenkilöiden valmennuksissa.
- Fiilari tehdään toisen kerran syyskuussa 2023.

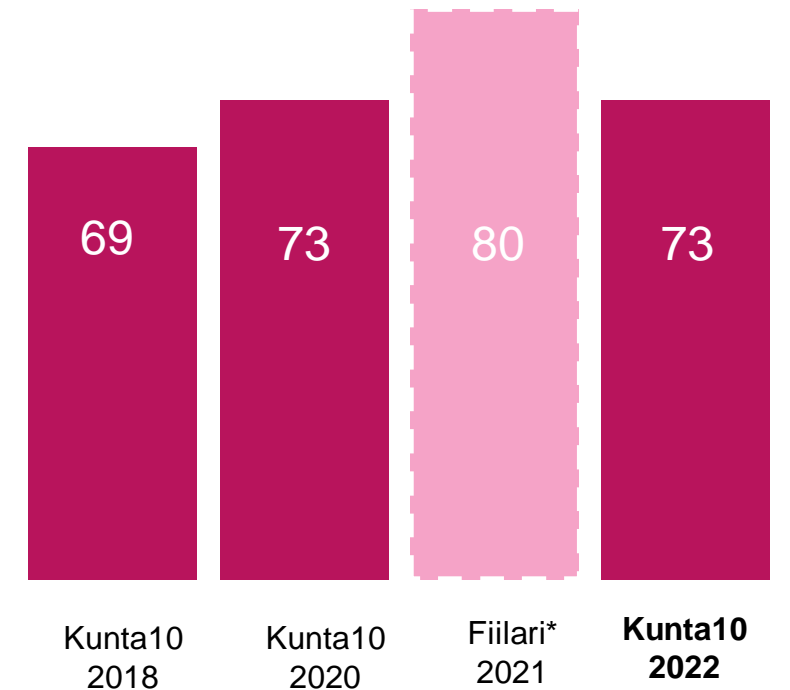


## Johtamisen kulmakivet



# Valmentava johtaminen hyvällä tasolla

- Valmentava johtamisote on valittu Helsingin kaupungille tärkeäksi johtamisen toimintatavaksi ja sitä mitataan vuosittain joko Kunta10-tutkimuksessa tai Fiilarissa.
- Valmentava johtaminen tarkoittaa:
  - yhteisen ymmärryksen luomista tavoitteista,
  - läsnä olemista ja dialogia,
  - erilaisten osaajien taitojen ja vahvuuksien tunnistamista ja ryhmän yhdessä onnistumista.
- Valmentava johtaminen on laskenut vuoden 2021 mittauksesta, mutta pysynyt edelleen hyvällä tasolla keskenään täysin vertailtavien vuoden 2020 ja 2022 mittausten tuloksissa (Kunta10 2020-2022, Fiilari 2021).
- Helsingissä on kuntakenttään verrattuna hyvää esihenkilötyötä. Myös esihenkilöt ovat tyytyväisiä oman esihenkilönsä johtamiseen.



\*=Fiilarissa on mukana 3/9 valmentavan johtamisen väitettä, tulos on suuntaa-antava

# Lähiesihenkilöt ovat onnistuneet haastavassa tilanteessa

- Esihenkilöt ovat onnistuneet haastavassa tilanteessa johtamistehtävässään (Kunta10-tutkimus 2022) pandemian jälkeisen kuormituksen ja palkkahaasteiden keskellä:
  - Henkilöstö kokee saavansa lähiesihenkilöltä **tukea työhönsä** (72 %) ja **kannustusta yhteistyön tekemiseen** (74 %).
  - Lähiesihenkilön toiminta koetaan myös **oikeudenmukaiseksi** (78 %).
  - **Onnistumiskeskustelun** käyminen on noussut viisi prosenttiyksikköä 78 %:iin.
  - Parannettavaa on henkilöstön onnistumiskeskustelun kokemuksessa: Onnistumiskeskusteluiden hyödyllisyyden kokemus on laskenut hieman, vain puolet keskustelun käyneistä työntekijöistä koki käydyn keskustelun hyödylliseksi.

# Johtamisen kehittämiseksi tehtyjä toimenpiteitä

## Yhtenäisen johtamiskulttuurin edistäminen

- **Kaupunkiyhteistä esihenkilöiden rekrytointia ja perehdytystä on kehitetty**
- **Johtamisen kulmakivien vakiinnuttaminen esihenkilöiden työssä**
- **Onnistumisen johtamisen vahvistaminen ja johdonmukaisen palkitseminen edistäminen**
  - Onnistuneen työsuorituksen johtamiseen liittyviä valmennuksia ja työkaluja esihenkilöiden käyttöön
- **Kaikille esihenkilöille yhteisen JOHDOSSA!- konseptin kehittäminen**
  - Johdossa! -konsepti sai valtakunnallisen palkinnon

## Pandemian aiheuttaman poikkeusajan johtamisen tuen toimenpiteitä

- Esihenkilöiden tuki Työterveys Helsingissä
- Työhyvinvoinnin huomioiminen työntekijöiden onnistumiskeskusteluissa
- Esihenkilötyön vahvistaminen etä- ja hybridityön johtamisen ja virtuaalisen työskentelyn verkkokursseilla
- JOHDOSSA! siirtyi vain studiolähetyksiin

# Johtamiskulttuurin edistäminen jatkuu 2023

Johtamisjärjestelmän kehittäminen alkaa 2023

Esihenkilötyön kehittämiseksi:

- Uusi haasteellisten johtamistilanteiden konsultaatiopalvelu
- Oman johtajuuden kehittämisen edistäminen uusilla työkaluilla
- Työkykyjohtamisen osaamisen vahvistaminen
- Kaupunkiyhteisten esihenkilö- ja johtamisvalmennusten uudistaminen
- Esihenkilöiden vertaisoppimisen edistäminen ja työn ohessa tapahtuvan oppimisen kehittäminen

Johtamisen modernien työkalujen kehittäminen

# Työkulttuurin kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi pandemia-ajan jälkeen

# Mittaamme työkuultuuri- amme Uudistumisen pulssi -indeksillä

Uudistumisen pulssi on toteutettu jo vuodesta 2019 alkaen osana henkilöstökyselyitä. Kymmenen väittämää ovat:

1. Työyhteisössäni paneudumme huolellisesti asiakkaan tarpeisiin ja hyödynnämme asiakaspalautetta (myös sisäisen asiakkaan).
2. Työyhteisölläni on taidot ja mahdollisuudet palvella sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita hyvin.
3. Arvostamme ihmistä ja käyttäydymme arvostavasti kaikkia työkavereita ja asiakkaita kohtaan.
4. Toimintakulttuurimme on avointa, innostavaa ja luottamusta rakentavaa.
5. Työyhteisössäni autamme toisiamme ja onnistumme yhdessä.
6. Työyhteisössäni edistämme kulttuuria, jossa puututaan, otetaan puheeksi ja toimitaan, jos yhteisesti sovitusta toimintatavoista poiketaan.
7. Esihenkilöni on kiinnostunut erilaisista näkemyksistä ja tekee uudistumiselle tilaa.
8. Työyhteisössäni uudistamme toimintatapojamme ja työkuultuuriamme, jotta työ on sujuvaa.
9. Kehitämme osaamistamme tavoitteellisesti eri keinoin.
10. **Yhteistyö kaupungin eri yksiköiden välillä on sujuvaa**

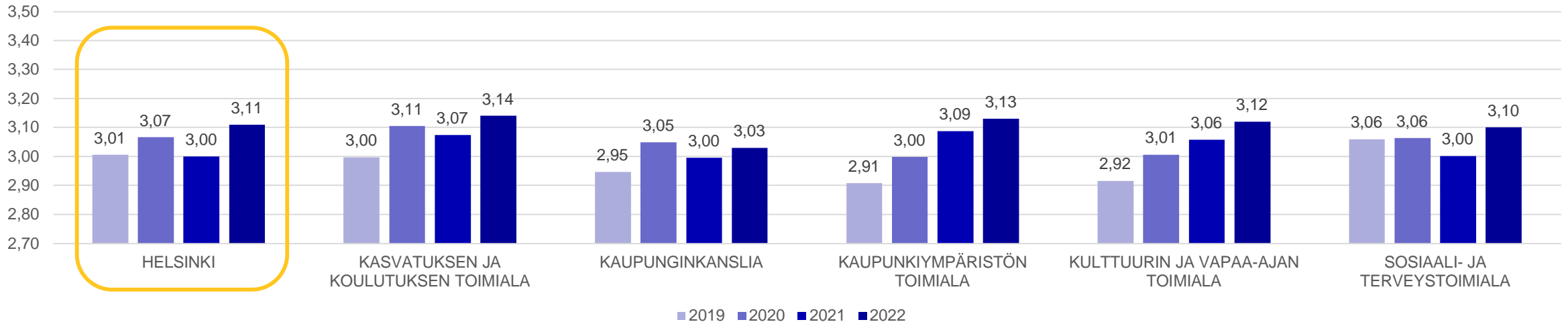




# Positiivinen työkuulttuuri kehittyy

- Uusimmassa mittauksessa (Kunta10 2022) Pulssi-indeksi on kääntynyt nousuun toimialoilla ja Kansliassa:
  - 79 % vastaajista pitää toimintakulttuuria avoimena, innostavana ja luottamusta rakentavana (edellinen mittaus 77 %, Fiilari 2021).

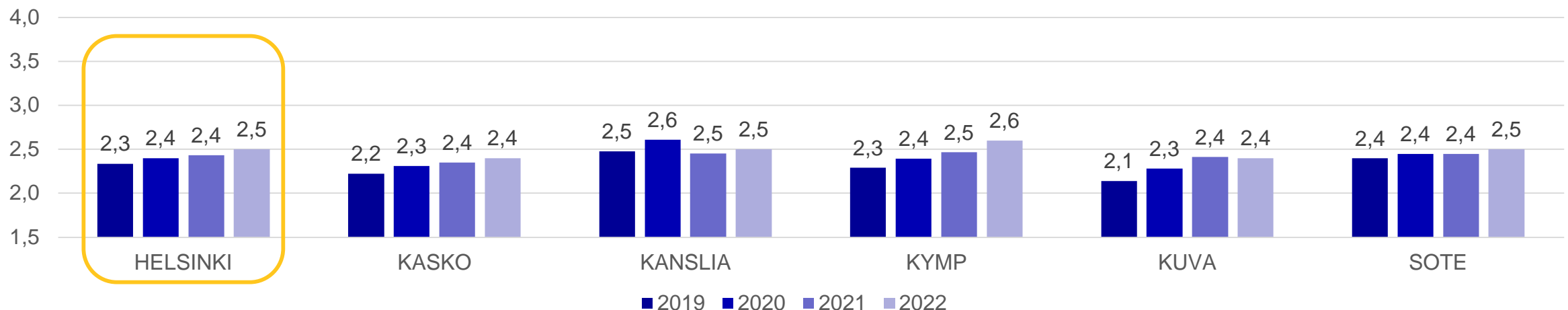
Työkuulttuuri (Uudistumisen pulssi-indeksi), asteikko 1-4, mitä suurempi sitä parempi, Uudistumisen pulssi 2019-2022 osana henkilöstökyselyitä.



# Työkulttuuri: Kaupungin sisäinen yhteistyö on haastavaa, mutta kehittyy sujuvammaksi

- Kaupungin sisäinen yhteistyö on keskeinen osa toimivaa työkuultuuria.
- Uudistumisen pulssin osana oleva kaupungin sisäisen yhteistyön mittari on kehittynyt hitaasti parempaan suuntaan.

Yhteistyö kaupungin yksiköiden välillä on sujuvaa, asteikko 1-4, mitä suurempi sitä parempi. Uudistumisen pulssi 2019-2022 osana henkilöstökyselyitä.



# Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen henkilöstöpolitiikka on aktiivisia tekoja

- Olemme sitoutuneet edistämään sukupuolten tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassamme.
- Kaupunginhallitus on hyväksynyt kaupungin henkilöstön ja palvelujen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat vuosille 2022–2025.
  - Monimuotoisen henkilöstön saatavuus on keskeinen strateginen tekijä, jotta Helsingin tavoite maailman toimivimpana kaupunkina toteutuu.
  - Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi voidaan käyttää mm. anonyymiä rekrytointia tai positiivista erityiskohtelua rekrytoinnissa.
  - Kaupunki edistää läpinäkyvää ja oikeudenmukaista palkka- ja palkitsemispolitiikkaa sekä palkitsemisjärjestelmän tunnettuutta kaupungin työntekijöille.
- Keväällä 2023 henkilöstölle toteutetun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tulokset julkaistaan myöhemmin kesällä 2023.

# Monipaikkaisuudesta toimivaa arkea asiantuntijatyöhön

- Korona-aika muutti asiantuntijoiden työnteon muotoja ja työn kulttuuria sekä vauhditti digitaalisten välineiden käyttöä vahvempana osana arkea.
- Monipaikkaisen työn kyselyn tulokset osoittavat, että **monipaikkainen työ ja siihen liittyvät pelisäännöt koetaan suurelta osin onnistuneeksi ja toimivaksi Helsingin kaupungilla.**
  - 91 % vastaajista kokee oman roolinsa sekä työtehtävänsä selkeäksi monipaikkaisessa työssä.
  - Koko kaupunkia koskevassa aineistossa 78 % kokee, että työllä on selkeät tavoitteet (Fiilari 2021).
- Kehittämiskohteeksi nousee esihenkilöiden vastausten perusteella se, että **monipaikkaisen työn johtamiseen kaivataan vielä lisää tukea.**

## Monipaikkaisesta työstä kerättiin tietoa omalla kyselyllä 9.-19.3.2023.

- Kohderyhmänä olivat monipaikkaista työtä tekevät henkilöt.
- Kyselyä markkinoitiin suoralla sähköpostilla noin 3000 henkilölle ja lisäksi kysely julkaistiin intrassa sekä Yammerissa.
- Kyselyyn vastasi 1611 henkilöä: 1396 työntekijää ja 213 esihenkilöä.

# Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus

- Päätöksen mukaisesti Helsingin kaupunki tulee etenemään HR:n kokonaisuudistuksella, jonka tavoitteena on johtamis- ja toimintakulttuurin sekä HR prosessien kehitys hyödyntämällä moderneja digitaalisia ratkaisuja.
- Etenemisen edellytyksenä kuitenkin on:
  - Palkanmaksun vakauttaminen.
  - Samoin tarvitaan kaupungin johdon yhteinen linjaus muutoshankkeen tavoitteista.
- Edellisin ehdoin kaupungin johto tulee tekemään päätöksen aikataulusta koskien kilpailutuksen ja projektin aloitusta.



# Helsingistä maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki

- Päätöksenteko-, ennakointi- ja reagointikykyä nopeutetaan ja toteutetaan hallittu **rytminmuutos** omassa tekemisessä
- Päätöksentekomalleja ja palveluprosesseja **tehostetaan** ja byrokratiaa **kevennetään**
- Helsinki on ensisijaisesti paikka ja yhteisö – ei **virkakoneisto**



# Miksi digitalisaatiossa eteneminen kriittistä, nostoja

- Tällä hetkellä **modernia, strategian edellyttämää henkilöstöjohtamista on mahdotonta tehdä**, koska näkyvyys organisaatioon on vajaa ja data puutteellista liittyen esim. osaamisen kehittämiseen, suorituksen johtamiseen, saatavuuden tukemiseen, organisaatio- ja henkilöstösuunnitteluun jne. Tietoon perustuva päätöksenteko on mahdotonta, koska ei ajantasaista dataa.
- **Nykyinen järjestelmäympäristö S365 muodostaa edelleen riskin** liittyen kapasiteetti ja käytettävyys ongelmiin.



# Sarastian opit ja tulevan projektin periaatteet

## 1) Kyse ei ole järjestelmähankinnasta

- Kyse on henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistuksesta, jossa johtamista, toimintakulttuuria ja prosesseja kehitetään samalla kun rakennetaan digitaalinen alusta johtamista tukemaan

## 2) Käyttäjälähtöisyys

- Toimialojen ja loppukäyttäjien vahva sitouttaminen ja mukaanotto aivan alusta saakka
- Työntekijä- ja käyttäjäkokemus keskiössä

## 3) Muutosjohtaminen

- Toimintatapamuutosta tehdään siten, että koko kaupunki otetaan projektissa määrittelemään sujuvia, harmonisoituja ja yksinkertaisia henkilöstöjohtamisen prosesseja, johon kaikki sitoutuvat
- Tehokas viestintä on kriittistä. Pidämme huolen siitä, että koko henkilöstö pidetään mukana



# Sarastian opit ja tulevat projektin periaatteet

## 4) Järjestelmän käytettävyys ja kapasiteetti

- Kilpailutuksessa varmistetaan, että saamme käyttöön markkinoiden kärkijärjestelmän, jonka käytettävyys ja kapasiteetti vastaavat Helsingin volyymejä ja tavoitteita
- Samoin varmistetaan järjestelmän elinkaari, kehittyminen sekä tuki

## 5) Resurssointi ja projektin toteutus

- Projektissa **varmistetaan riittävä osaaminen ja resurssit**

# Heikentyneet terveystulokset haastavat työkykyä tulevina vuosina

Painimme samojen haasteiden kanssa kuin muukin kuntakenttä.

Lähde: Kunta10 2020-2022

## Työkyky

**32 % työkyky alentunut**

Alentunutta työkykyä oli nyt **kolme prosenttiyksikköä enemmän** kuin vuonna 2020. Erityisen huolestuttavaa on nuorten naisten työkyvyn alentumisen kokemusten kasvanut osuus.

## Psyykinen hyvinvointi

**10 % psyykkistä oireilua**

Psyykinen oireilu kertoo masennus- ja ahdistuneisuusoireita kokevien osuuden. **Lisäksi työstressiä kokee joka neljäs ja uniongelmia raportoi yli puolet vastaajista.**

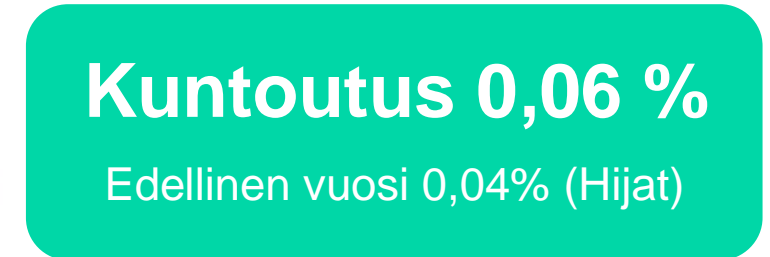
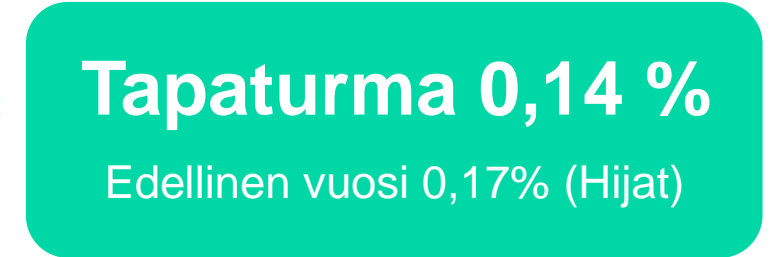
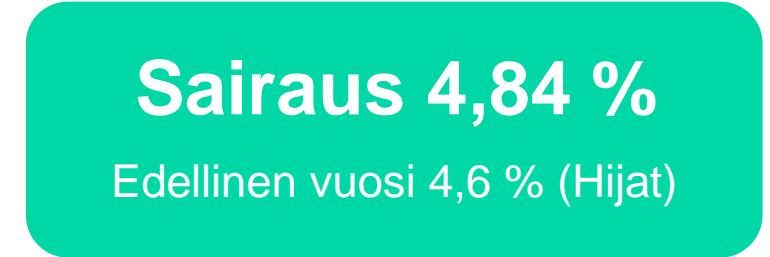
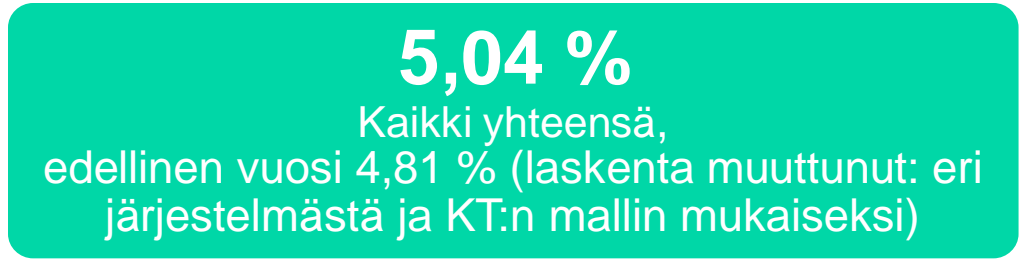
## Fyysinen hyvinvointi

**28 % alentunut terveydentila**

Alentunutta terveydentilaa raportoitiin **kolme prosenttiyksikköä enemmän** kuin vuonna 2020. Henkilöstö painaa aiempaa enemmän, mutta myös liikkuu enemmän.

# Sairaus-, tapaturma- ja kuntoutus-poissaolojen osuus oli 5 % vuoden 2022 aikana tehdyistä työpäivistä

- Järjestelmävaihdoksen yhteydessä vuoden 2022 aikana poissaolojen laskentatapa muuttui, joten luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia aiempien vuosien kanssa.
- **Kunta-alan sairaspoissaolot lisääntyivät selvästi vuonna 2022 kaikissa ammattiryhmissä**, mutta eniten hoitoalalla. Lisääntyneet poissaolot selittyvät koronaan liittyvillä sairauksilla ja niiden aiheuttamilla poissaoloilla. (Kunta10, Työterveyslaitos 2022.)



# Katsaus henkilöstön työkykytilanteeseen työterveyden näkökulmasta

## **Sairaspoissaoloja kirjoitetaan eniten mielenterveyden haasteisiin.**

- Mielenterveysperusteiset poissaolopäivät ovat laskeneet. Henkilöstökyselyissä psyykkisen oireilun määrä on kuitenkin kasvanut.
- Myös muualla Suomessa on raportoitu mielenterveyden poissaolojen lievistä vähenemisistä.
- Työterveyden asiantuntijoiden mukaan ilmiössä saattaa esiintyä myös sinnittelyä työssä, kun elinkustannukset ovat nousseet ja toimeentulo on uhattuna.

## **Toiseksi eniten poissaoloja annetaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi.**

- Tuki- ja liikuntaelinsairauksien tähden kirjoitetut sairaslomat ovat kasvaneet vuonna 2022.
- Tuki- ja liikuntaelinvaivoihin liittyvissä poissaoloissa on Suomessa raportoitu myös merkittäviä laskuja. Tätä on perusteltu mm. työfysioterapian suoravastaanottoiminnan käyttöönotolla.

**Hengityselinten sairaudet** ovat laskeneet vuosina 2020-2022, mutta monesti hengityselinsairaudet sairastetaan omalla ilmoituksella. **Omailmoitteiset poissaolot eivät ole mukana Työterveyden tilastoissa.**

- Vuonna 2022 Suomessa on yleisesti raportoitu jopa kymmenien prosenttien sairauspoissaolojen noususta. Nousu on johtunut eniten hengityselininfektioista.

# Työhyvinvointiohjelman toimenpiteitä 2022-2025

## KAUPUNKI - Johtaminen ja organisaation käytänteet

- Työhyvinvoinnin johtamismallin määrittely: roolit, vastuut, prosessit ja mittarit
- Uusi digitaalinen työkykyjohtamisen järjestelmä
- Prosessit mielenterveyden tukemiseen

## ESIHENKILÖ - Onnistumisen johtaminen ja esihenkilön oma hyvinvointi

- Työhyvinvoinnin johtaminen osana esihenkilöiden perehdytystä
- Esihenkilöiden psykososiaalisen kuormituksen kartoitus

## TYÖYHTEISÖ JA TYÖNTEKIJÄ - Toimintakulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi

- Valmennuksia mielen hyvinvoinnin teemoista
- Uusia mielenterveyden tukipalveluja

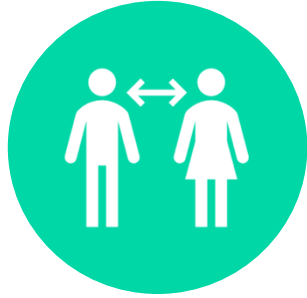
# Yhteenvedo



# Mitkä asiat ovat vaikuttaneet henkilöstökokemukseen?



**Palkkajärjestelmä uudistuksessa oli ongelmia.** Tilanne pitkittyi kohtuuttomasti ja sai runsaasti mediahuomiota.



**Lähijohtaminen on edelleen hyvää.** Esihenkilöt ovat onnistuneet tehtävässään haastavassa tilanteessa.



**Merkityksellinen työ ja toimivat työyhteisöt** ovat työhyvinvoinnin ydin.



**Saatavuuden haasteet lisäävät kuormitusta Sotessa ja Kaskossa,** joissa työskentelee 75 % henkilöstöstä.



**Asiantuntija-työssä monipaikkainen työ** on lisännyt oman työn hallinnan ja tyytyväisyyden tunnetta.

# Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

## Onnistumiset

Henkilöstön veto- ja pitovoiman edistämiseksi

- **Esihenkilötyön laadun jatkuva paraneminen** ja johtamisen kulmakivien edistäminen
- **Palkkakehitysohjelmat vuosille 2022 ja 2023:** tuettu henkilöstön saatavuutta ja palkkakilpailukykyä sekä matalapalkka-alojen palkkakehitystä.
- **Henkilöstötetujen digitalisointi:** kulttuuri- ja liikuntaetu sekä työmatkaetu.

## Haasteet

Henkilöstön suositteluindeksi: henkilöstökokemus

- **Työvoiman saatavuus vaikeutunut:** saapuneiden hakemusten määrä/avoin tehtävä on laskenut. Saatavuuden hankkeesta ei vielä konkreettista tuloksia.
- **Sarastia-käyttöönotto on vakiintumassa:** virheiden määrä on laskenut tavoitetasolle, mutta järjestelmä ja prosessit vaativat edelleen kehittämistä.
- **HR:n digitalisaatiosuunnitelma siirtyy**

Mihin panostamme strategiakauden loppuosan?

- **Kaupungin henkilöstöjohtamisen prosessien yhtenäistäminen** ja digitalisointi.
- **Työterveyden laatukilpailutus** ja palvelujen varmistaminen palvelujen saatavuuden parantamiseksi ja paremman työkykyjohtamisen edistämiseksi.
- **Palkkapolitiikan pitkäjänteisen kehittäminen**  
Tavoitteina ovat palkkakilpailukyky ja hyvään työsuoritukseen perustuva palkkojen kehittäminen.



# Lisätietoa henkilöstöraporteista sivulta [julkaisut.hel.fi](https://julkaisut.hel.fi)

[Henkilöstöraportti 2022](#)  
[Henkilöstöraportti 2021](#)