



Helsingin kaupunki



Henkilöstöraportti 2011

Lukijalle	3
Johdanto	4
Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma	4
Strategiaohjelma ja henkilöstö	4
Strategiaohjelman henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmistelu	5
HR-designissa esillä strategian henkilöstöosion hankkeet	5
Henkilöstön määrä ja rakenne	6
Henkilöstön määrän muutos	6
Muunkielisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä	7
Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä	8
Henkilöstön ikärakenne	10
Verotuskunta	11
Kokonaistyöaika	11
Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus	12
Eläköityminen	12
Henkilöstövoimavaran hallinta	14
Henkilöstötärpeiden ennakointi	14
Henkilötyövuodet	14
Henkilöstön saatavuuden edistäminen	15
Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen	19
Kaupungin uudelleensijoitustoiminta	20
Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu	21
Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantaminen	21
Henkilöstön työhyvinvoinnin tila	22
Työterveyshuollon painopisteet	24
Sairaus- ja työtatapaturmapoissaolot	27
Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	29
Henkilöstön koulutusaste	29
Henkilöstön osallistuminen koulutukseen	30
Osaamisen johtaminen	30

Palkitseminen	32
Helsingin palkitsemisjärjestelmä	32
Palkka	32
Tuloksiin ja osaamiseen perustuva palkitseminen	33
Palkkatasa-arvo	34
Henkilöstöetuudet	34
Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen	36
Muunkielisten osuus henkilöstöstä	36
Johtaminen monimuotoistuvissa työyhteisöissä	38
Kohti ikätietoisempaa toimintakulttuuria	38
Työn ja yksityiselämän tasapainottaminen	39
Naisten ja miesten tasa-arvo	39
Osallistava johtaminen	40
Johtamisen kehittäminen	40
Johdon valmennukset	40
Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen	41
Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta	42
Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää	42
Yhteenvedo ja johtopäätökset	43
Henkilöstön määrä ja rakenne	43
Eläkkeelle jääminen ja eläkeikä	43
Henkilöstövoimavaran hallinta	43
Henkilöstön työhyvinvointi ja työterveys	44
Henkilöstön osaamisen vahvistaminen	44
Palkitseminen	44
Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen	44
Osallistava johtaminen	45

LIITE – Viralliset, vertailukelpoiset kuntatunnusluvut	46
---	-----------

Kuvat ja taulukot

KUVA 1	Kaupungin strategiaohjelma	4
KUVA 2	Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2011 (%)	8
KUVA 3	Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2011 (%)	9
KUVA 4	Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2011	10
KUVA 5	Kokonaistyöajan jakauma 2011 (%)	11
KUVA 6	Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakainainen henkilöstö 2012–2021	13
KUVA 7	Työhyvinvointikysely (%)	23
KUVA 8	Työterveyshuollossa kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat tautiluokittain 2009–2011 (%)	24
KUVA 9	Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus Helsingin ja muiden suurten kaupunkien henkilöstössä 2003–2011 (%)	25
KUVA 10	Henkilöstön jakautuminen työkykyluokkiin 2007–2011 (%)	25
KUVA 11	Työkyvyn tukeminen on yhteistyötä	26
KUVA 12	Kestävän työuran terveys- ja työkykytarkastukset	26
KUVA 13	Sairaus- ja työtatapaturmapoissaolojen kehitys 2007–2011 (%)	27
KUVA 14	Sairaus- ja työtatapaturmapoissaolot 2007–2011 pituuden mukaan (%)	27
KUVA 15	Sairauspoissaolot 2011 ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (%)	28
KUVA 16	Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2011 (%)	29
KUVA 17	Osaamisen johtamisen malli Helsingin kaupungilla	30
KUVA 18	Helsingin palkitsemisjärjestelmä	32
KUVA 19	Työterveyspalvelut asiakkuuksittain	34

TAULUKKO 1	Henkilöstön määrän muutos 2007–2011	6
TAULUKKO 2	Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2009–2011	7
TAULUKKO 3	Muunkielinen henkilöstö 2009–2011 (%)	7
TAULUKKO 4	Henkilöstön keski-ikä kehitys 2007–2011	11
TAULUKKO 5	Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2011	11
TAULUKKO 6	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2007–2011	12
TAULUKKO 7	Eläköityminen 2007–2011	12
TAULUKKO 8	Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2007–2011	12
TAULUKKO 9	Osa-aikaeläkeläisten määrän kehitys 2007–2011	13
TAULUKKO 10	Henkilötyövuodet toimialoittain 2007–2011	14
TAULUKKO 11	Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)	15
TAULUKKO 12	Avoimet työpaikat ja niihin jätetyt työpaikkahakemukset 2011	16
TAULUKKO 13	Oppisopimuksessa aloittaneet ammattinimikkeittäin 2011	18
TAULUKKO 14	Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa aloittaneet 2011	18
TAULUKKO 15	Palkkatukityö henkilötyövuosina ja harjoittelussa aloittaneet 2009–2011	19
TAULUKKO 16	Työtatapaturmien kehitys 2009–2011	21
TAULUKKO 17	Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2011	29
TAULUKKO 18	Koulutukseen osallistuminen 2009–2011	30
TAULUKKO 19	Henkilökohtaiset harkinnanvaraiset lisät sopimusaloittain 2010–2011	32
TAULUKKO 20	Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alan verrattuna: säännöllisen työajan ansio	33
TAULUKKO 21	Kannustuslisät 2007–2011	33
TAULUKKO 22	Työelämän joustot 31.12.2011 (henkilöiden lukumäärä)	39

Lukijalle

Henkilöstöraportti sisältää perinteisesti henkilöstön rakennetta ja tilaa kuvaavia tunnuslukuja. Erityisen myönteistä on, että eläkkeelle siirtyvien keski-ikä jatkoi nousemistaan ja oli nyt 62,9. Vanhuuseläkkeelle siirryttiin keskimäärin 64,2 vuoden iässä. Viiden vuoden tarkastelujaksolla eläköityminen on siirtynyt yli vuodella myöhemmäksi. Yhtä hyvää kehitystä voimme esittää sairauspoissaoloista. Sairauspoissaoloprosentti on jatkanut laskemistaan ja oli nyt 5,0. Nämä ovat hyviä merkkejä siitä, että kehittämistyötä työhyvinvoinnin tukemiseksi tulee jatkaa ja tehostaa.

Tämän henkilöstöraportin tiedoista on luettavissa, että meillä on paljon toimintatapoja ja menettelyjä, jotka tukevat henkilöstöjohtamista myös edessä olevissa muutostilanteissa. Ennakoivan henkilöstösuunnitelun avulla tunnistamme uudetkin osaamistarpeet, joihin pystymme vastaamaan sekä rekrytoimalla että oman henkilökunnan osaamista kehittämällä. Meillä on hyvät yhteistoimintakäytännöt, jotka mahdollistavat laajan osallistumisen muutoshankkeisiin. Työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan meillä on hyvin toimivia ja jäseniään tukevia työyhteisöjä, joissa oman toiminnan tavoitteet ovat hyvin selvillä. Meillä on myös lukuisia tapoja tukea muutostilanteessa olevia työyhteisöjä valmennuksilla ja erillismäärärahoilla.

Haluamme edelleen korostaa hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä muutoksen johtamisessa. Tämä vaatii jatkuvaa tukea esimiestyölle, johtamiselle ja työyhteisöille. Työhyvinvointikyselyn tuloksissa on nähtävissä ne paineet, joita esimiehet kohtaavat, kun palvelutoimintaa ylläpidetään tavanomaisen korkealla tasolla ja samanaikaisesti toteutetaan suuria toiminnallisia muutoksia.

Henkilöstöpolitiikan tavoitteet ovat osa kaupungin strategiaohjelmaa ja tässä henkilöstöraportissa käsittelemme niiden etenemistä ja saavutettuja tuloksia henki-



Pertti Nisonen

löstövoimavaran hallinnan, työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja osallistavan johtamisen näkökulmista. Vuoden kuluttua onkin aika koota yhteen strategiakauden tulokset ja tehdä johtopäätökset niiden pohjalta. Seuraavalla strategiakaudella olemme taas uusien haasteiden edessä.

Toivon antoisia lukuhetkiä.

Tuula Haatainen
apulaiskaupunginjohtaja

Johdanto

Kaupungin arvot, visio ja strategiaohjelma

Kaupungin arvot ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämielisyys. Tavoitteena on, että jokaisessa työyksikössä pohditaan näiden yhteisten arvojen sisältöä oman toiminnan näkökulmasta. Arvot ovat laadukkaan toiminnan kestävä lähtökohta. Kaupungin arvoja täydentävät eettiset periaatteet, jotka sisältyvät strategiaohjelmaan. Kaupungin arvot on otettu huomioon myös strategiaohjelmaan sisältyvissä toimenpiteissä.

Kaupungin visio on määritelty seuraavasti: Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liike-

toiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi. Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia ja työskennellä sekä yrittää.

Strategiaohjelma sisältää kaupungin strategiset painopisteet valtuustokaudeksi 2009–2012. Strategiaohjelma on jaettu neljään pääkohtaan, jotka ovat hyvinvointipalvelut, kilpailukyky, kaupunkirakentaminen ja asuminen sekä johtaminen. Strategisille alueille on asetettu tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Strategiaohjelman kokonaisuus on esitetty seuraavassa kuvassa.

KUVA 1 Kaupungin strategiaohjelma

Hyvinvointipalvelut	Kilpailukyky	Kaupunkirakentaminen ja asuminen
Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaana osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen.	Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki.	Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan.
Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan.	Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki.	Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastomuutokseen vastaamiseksi.
Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä.		Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi.
Johtaminen Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan. Tytärtyhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvellen.		

Strategiaohjelma ja henkilöstö

Edellisellä valtuustokaudella toteutettiin kaupunginvaltuustossa hyväksyttyä erillistä henkilöstöstrategiaa. Kuluvalle valtuustokaudella henkilöstöä koskevat strategiset painopisteet sisältyvät strategiaohjelmaan, pääosin strategiaohjelman osioon Johtaminen. Jokaiseen painopistealueeseen sisältyy useita tavoitteita, joita on työstetty erilaisissa asiantuntijaryhmissä.

Strategiaohjelman toteuttaminen on yhteisvastuullista kaikille hallintokunnille. Kaupunginvaltuuston hyväksymät talousarviot ja -suunnitelmat luovat puitteet strategiaohjelman toteuttamiselle. Hallintokuntien omat sektorikohdattaiset ja useita hallintokuntia koskevat poikkihallinnolliset suunnitelmat ohjaavat toteutusta. Lisäksi suunnitelmien valmistelussa arvioidaan strategiaohjelman toteutusta.

Strategiaohjelman henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmistelu

Strategiaohjelman henkilöstöä koskevat toimenpiteet valmistellaan valtuustokauden aikana neljässä epävirallisessa ohjausryhmässä, joissa on edustus sekä keskus- että linjahallinnosta. Valmistelutuloksia käsitellään kaupungin yhteistoimintasopimuksen tarkoittamassa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä sekä henkilöstötoimikunnassa. Työstä raportoidaan erikseen sovittavin tavoin myös kaupunginjohtajistolle ja kaupunginhallitukselle.

HR-designissa esillä strategian henkilöstöosion hankkeet

Vuoden aikana kaksi kertaa ilmestynyt HR-design-uutiskirje tiedotti strategian henkilöstöosion tavoitteiden toteutumisesta. Uutiskirjeen tarkoituksena oli tukea henkilöstöosion toimenpiteiden käytäntöön viemistä sekä antaa tilannekatsaus tavoitteiden toteutumisesta ja palvelujen kehittamisestä. HR-design-uutiskirjeen jakelu kattoi laaja-alaisesti sekä kaupungin sisäiset että ulkoiset henkilöstöryhmät.



Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrällä tarkoitetaan vuoden lopussa voimassa olleiden palvelussuhteiden määrää. Mukaan on otettu päätoimiset opettajat sekä muusta henkilöstöstä ne, joiden viikkotyöaika on vähintään 16 tuntia ja joilla on säännöllinen palkanmaksupäivä. Siviilipalvelusvelvolliset eivät ole mukana henkilöstön määrässä. Vuoden aikana virastoissa ja liikelaitoksissa työskenteli 131 (2010:119) siviilipalvelusvelvollista muun muassa toimisto- ja atk-tehtävissä, lääkärinä, puuseppänä, valo- ja äänimiehenä, kirjastovirkailijana, mediatuottajana, vahtimestarina, leikkipuistoapulaisena sekä koulunkäynti- ja kotiavustajana.

Henkilöstön määrän muutos

Kaupungin vakinaisen henkilöstön määrä pysyi edellisen vuoden tasolla. Määräaikaisten työntekijöiden määrä kasvoi 242 henkilöllä, mikä näkyy luonnollisesti koko

kaupungin henkilöstön määrän kasvuna. Määräaikaisten työntekijöiden määrän kasvua selittää osaltaan se, että opetusryhmien pienentämistä hoidettiin harkinnanvaraisella valtionavustuksella muun muassa palkkaamalla uusia opettajia määräajaksi. Myös terveyskeskuksen määräaikaisten työntekijöiden määrä kasvoi erityisesti kotihoitossa.

Toimialojen henkilöstömäärien muutosten taustalla ovat sisäiset organisaatiomuutokset. Sivistys- ja henkilöstötoimen henkilöstömäärän kasvu on seurausta ruotsinkielisen lasten päivähoiton siirtymisestä sosiaalivirastosta opetusvirastoon. Muutoksen myötä opetusvirastoon siirtyi 340 työntekijää. Samaan aikaan tapahtui myös muita pienempiä sisäisiä organisaatiomuutoksia kuten kirjaimotoiminnan keskittäminen hallintokeskukseen.

Määräaikaisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä oli 16,8 prosenttia. Kaikista naistyöntekijöistä määräaikaista oli 17,6 prosenttia, ja miehistä 14,5 prosent-

TAULUKKO 1 Henkilöstön määrän muutos 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Muutos 2010–2011
Kaupunginjohtajan toimiala	2 663	2 713	2 615	2 259	2 274	15
vakinaiset	2 530	2 562	2 465	2 128	2 120	-8
määräaikaiset	133	151	150	131	154	23
Rakennus- ja ympäristötoimi	6 086	6 292	6 359	6 691	6 754	63
vakinaiset	5 609	5 690	5 860	6 191	6 174	-17
määräaikaiset	477	602	499	500	580	80
Sosiaali- ja terveystoimi	20 083	20 707	21 484	20 866	20 635	-231
vakinaiset	16 439	16 742	17 279	16 930	16 690	-240
määräaikaiset	3 644	3 965	4 205	3 936	3 945	9
Sivistys- ja henkilöstötoimi	8 878	8 267	8 340	8 441	8 836	395
vakinaiset	6 939	6 390	6 530	6 657	6 922	265
määräaikaiset	1 942	1 877	1 810	1 784	1 914	130
Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi	913	936	942	941	939	-2
vakinaiset	866	889	901	897	895	-2
määräaikaiset	47	47	41	44	44	0
Kaikki yhteensä	38 623	38 915	39 740	39 198	39 438	240
Vakinaiset yhteensä	32 380	32 273	33 035	32 803	32 801	-2
vakinaisten osuus (%)	83,8	82,9	83,1	83,7	83,2	-0,5
Määräaikaiset yhteensä	6 243	6 642	6 705	6 395	6 637	242
määräaikaisten osuus (%)	16,2	17,1	16,9	16,3	16,8	0,5
Työllistetyt	988	1 113	847	1 245	785	-460

tia. Suurin osa määräaikaista työntekijöistä työskenteli muun muassa opettajina tai tuntiopettajia, hoitajina, lähi- ja sairaanhoitajina sekä lastenhoitajina.

Henkilöstöstä täyttä työaikaa teki 90,6 prosenttia (2010: 90,1). Miehistä kokoaikaisia oli 94,1 (2010: 93,3) ja naisista 89,4 prosenttia (2010: 89,1).

Määräaikaista työntekijöistä yli puolet työskenteli erilaisissa projektitehtävissä, ja loput sijaisina sekä avoimen tehtävän hoitajina (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Sijaiset ja avoimen tehtävän hoitajat 2009–2011

	2009	2010	2011
Sijaiset	2 944	2 921	3 061
Avoimen tehtävän hoitajat	72	68	73
Määräaikaiset	3 689	3 406	3 503
Yhteensä	6 705	6 395	6 637

Muunkielisten työntekijöiden osuus henkilöstöstä

Kaupungin strategiaohjelman tavoitteen mukaan muunkielisen henkilöstön osuus kaupungin henkilöstön määrästä kasvaa ja lähestyy maahanmuuttajien osuutta kaupungin väestöstä. Vuodesta 2009 muunkielisten työntekijöiden osuus kaupungin henkilöstömäärästä on kasvanut tasaisesti. Muun kuin suomen- tai ruotsinkie-

listen osuus kaikista vuoden aikana palvelussuhteessa olleista oli 5,2 prosenttia (2010: 4,5). Kun tarkastellaan vuoden lopun tilannetta muunkielisten osuus henkilöstöstä oli 4,6 prosenttia (2010: 4,0). Määrällisesti eniten muunkielistä henkilöstöä työskenteli sosiaalivirastossa, terveyskeskuksessa, opetusvirastossa sekä Palmiassa.

TAULUKKO 3 Muunkielinen henkilöstö 2009–2011 (%)

	2009		2010		2011	
	12/2009	Palvelussuhteet vuoden aikana	12/2010	Palvelussuhteet vuoden aikana	12/2011	Palvelussuhteet vuoden aikana
Suomi	93,0	91,5	92,7	91,2	92,0	90,6
Ruotsi	3,4	4,4	3,3	4,4	3,4	4,3
Muu	3,6	4,1	4,0	4,5	4,6	5,2

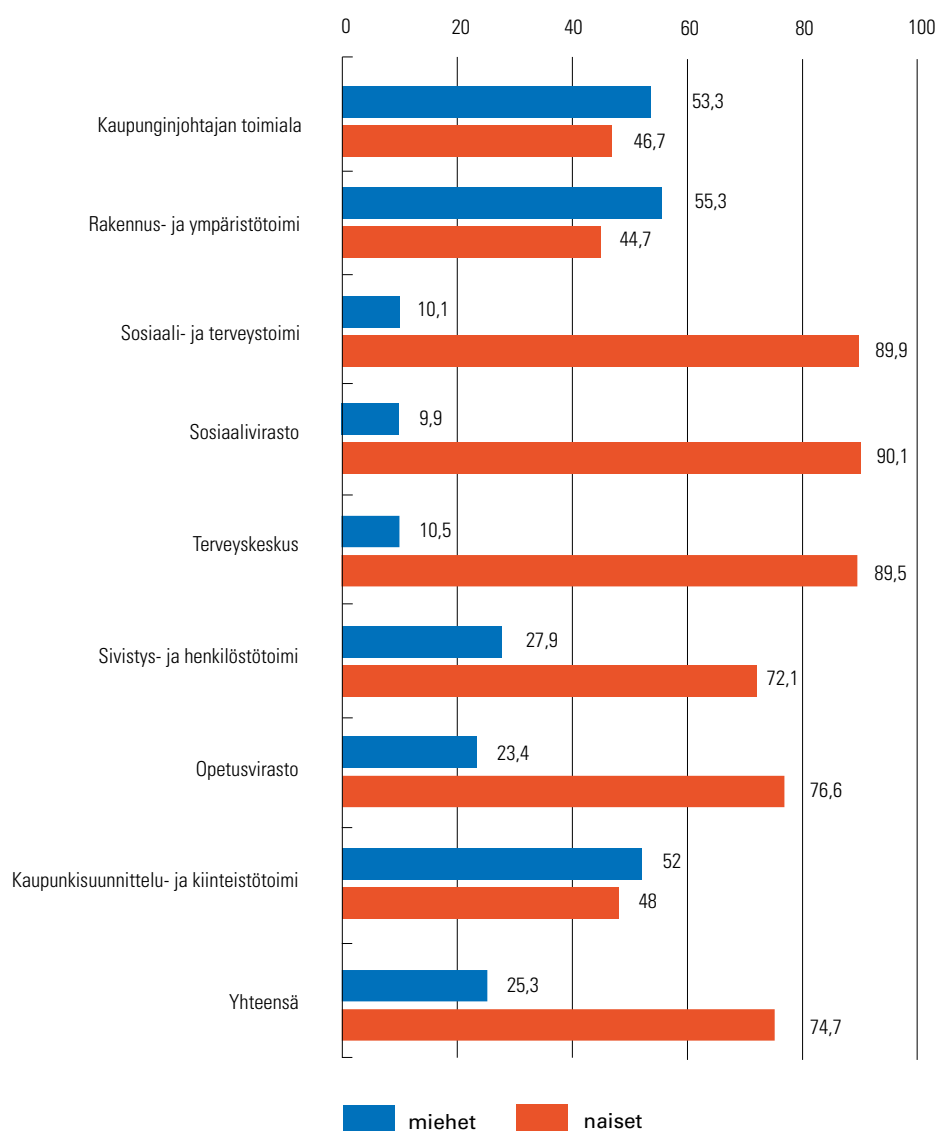


Teemu Kuusimurto

Miesten ja naisten osuus henkilöstöstä

Naisten osuus kaupungin henkilöstöstä oli 74,7 prosenttia ja miesten 25,3 prosenttia. Sukupuolijakauma eri toimialoilla ilmenee seuraavasta kuvasta.

KUVA 2 Sukupuolijakauma toimialoittain 31.12.2011 (%)

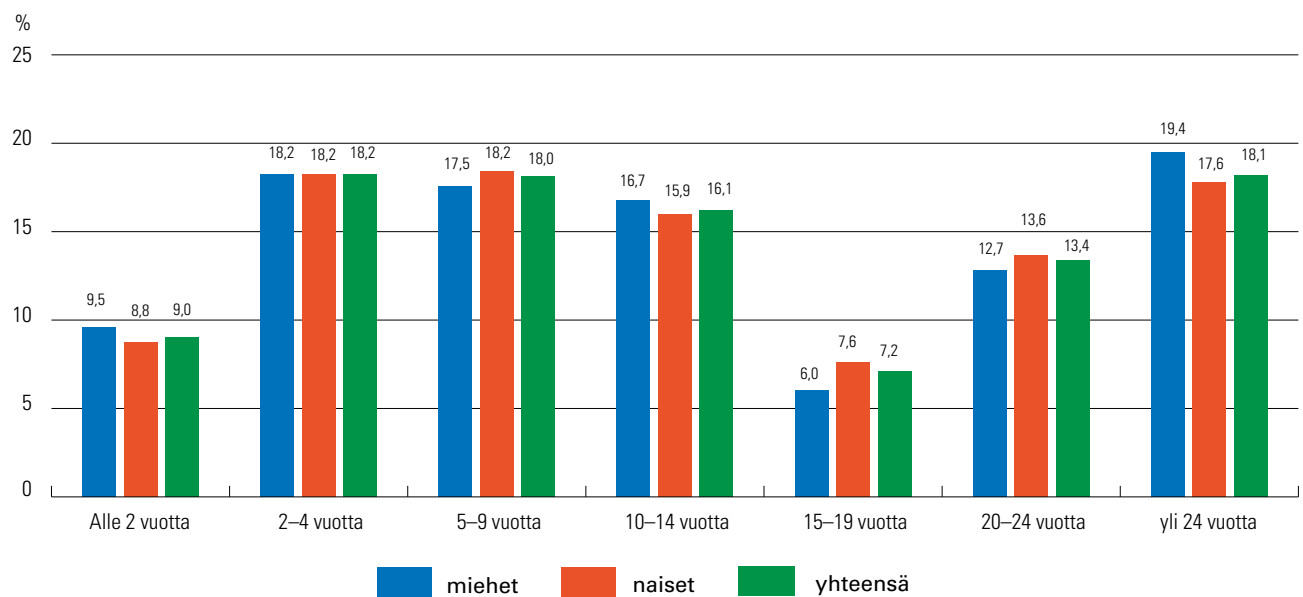


Henkilöstön määrä ja rakenne

Alle kolmannes kaupungin vakinaisesta henkilöstöstä oli työskennellyt kaupungin palveluksessa alle neljä vuotta (kuva 3). Palvelusaikojen jakaumissa ei tapahtunut suuria muutoksia edellisvuoteen verrattuna. Pientä kasvua tapahtui kahdesta neljään vuotta palvelleiden sekä 10–14 vuotta ja yli 24 vuotta palvelleiden osalta. Muissa

ryhmissä tapahtui alle prosenttiyksikön lasku edellisvuoteen verrattuna. Miesten osuus oli selvästi naisia suurempi yli 24 vuotta palveluksessa olleiden osalta. 15–19 vuotta palveluksessa olleet muodostavat prosentuaalisesti pienimmän ryhmän, mikä johtuu 1990-luvun laman vaikutuksista ja rekrytointien vähyydestä.

KUVA 3 Vakinaisen henkilöstön palvelusaikojen jakauma 31.12.2011 (%)



Kimmo Brandt

Henkilöstön ikärakenne

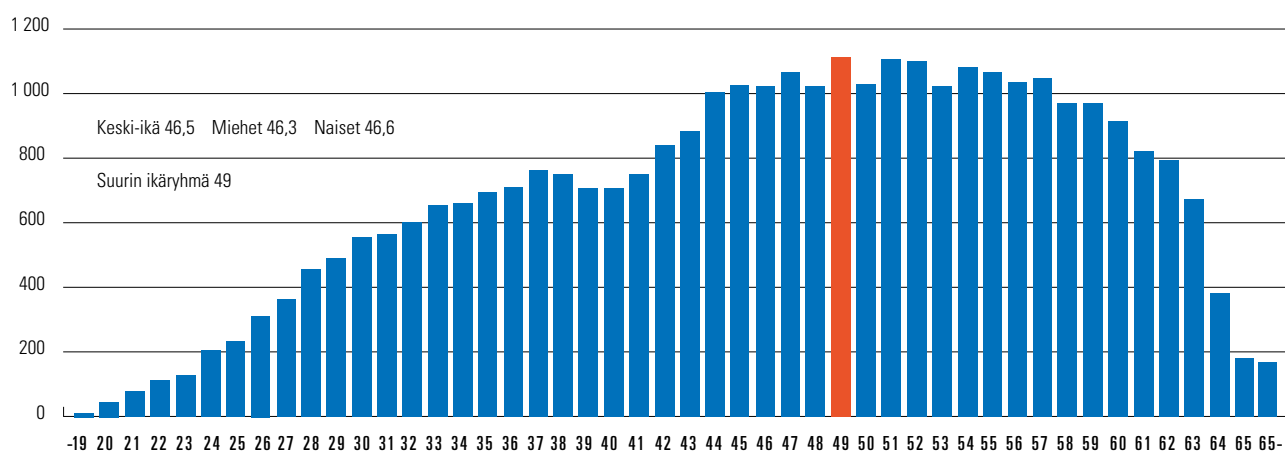
Vakinaisen henkilöstön keski-ikä pysyi lähes ennallaan edellisvuoteen verrattuna. Vakituisten henkilöstön keski-ikä oli 46,5 vuotta, ja koko henkilöstön 44,9 vuotta (2010: 44,8). Suurimman ikäryhmän muodostivat 49-vuotiaat (2010: 50-vuotiaat).

Alle 35-vuotiaiden osuus vakinaisesta henkilöstöstä oli 16,7 prosenttia, 35–44-vuotiaiden 23,8 prosent-

tia, 45–54-vuotiaiden 32,2 prosenttia ja yli 55-vuotiaiden 27,3 prosenttia. Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 59,6 prosenttia, mikä on puoli prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2010. Ikäryhmien prosentuaalisissa osuuksissa ei tapahtunut suuria muutoksia. Ainostaan 35–44-vuotiaiden osuus laski alle prosenttiyksikön verran vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna.

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

KUVA 4 Vakinaisen henkilöstön ikäprofiili 31.12.2011



Kari Hautala

TAULUKKO 4 Henkilöstön keski-ian kehitys 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Muutos 2007–2011
Vakinaiset	46,5	46,5	46,4	46,4	46,5	0,0
Miehet	46,4	46,4	46,3	46,3	46,3	-0,1
Naiset	46,5	46,5	46,5	46,5	46,6	0,1
Määräaikaiset	36,8	36,8	36,7	36,5	36,7	-0,1
Miehet	36,8	36,9	36,3	36,1	36,5	-0,3
Naiset	36,8	36,7	36,8	36,7	36,8	0,0
Yhteensä	44,9	44,8	44,8	44,8	44,9	0,0
Miehet	45,1	44,9	44,8	44,8	44,9	-0,2
Naiset	44,8	44,8	44,8	44,8	44,9	0,1

Verotuskunta

Henkilöstöstä 72,5 prosentilla (2010: 72,4) verotuskunta oli Helsinki.

TAULUKKO 5 Henkilöstö verotuskunnan mukaan 31.12.2011

	Vakinaiset	%	Määräaikaiset	%	Yhteensä	%
Helsinki	23 796	72,5	4 801	72,3	28 597	72,5
Muu pääkaupunkiseutu	5 265	16,1	904	13,6	6 169	15,6
Kehyskunnat ¹⁾	2 297	7,0	277	4,2	2 574	6,5
Muut kunnat	1 443	4,4	655	9,9	2 098	5,3
Yhteensä	32 801	100,0	6 637	100,0	39 438	100,0

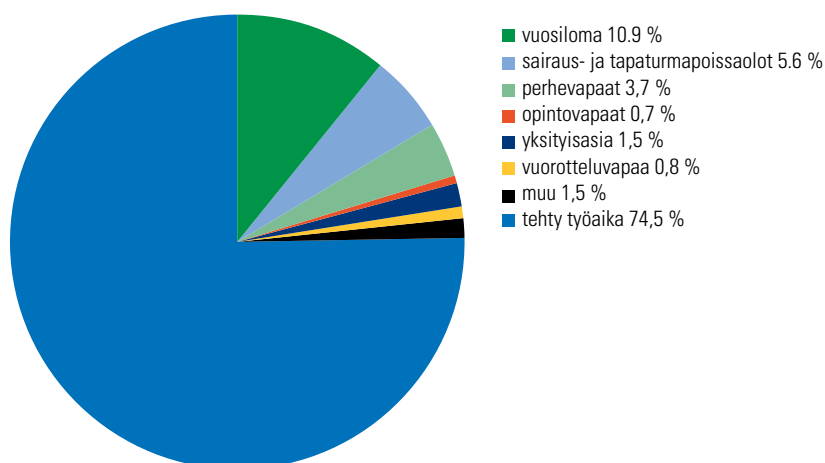
¹⁾ Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Nurmijärvi, Sipoo, Tuusula, Vihti

Kokonaistyöaika

Kuvassa 5 esitetään kaupungin palveluksessa olleen henkilöstön kokonaistyöaika, jossa poissaolot on ryhmitelty syyn mukaan. Ryhmään "muu" sisältyy muun muassa tilapäiset hoitovapaat. Perhevapaat tarkoittavat lapsen syntymään liittyviä poissaoloja (äitiys- ja isyysvapaat, vanhempainlomat ja hoitovapaa). Poissaolotiedoissa on mukana koko henkilöstö ilman työllistettyjä.

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

KUVA 5 Kokonaistyöajan jakauma 2011 (%)



Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus

Henkilöstön kokonaisvaihtuvuus oli 6,5 prosenttia (2010: 5,6). Kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli lähes prosenttiyksikön verran. Omasta pyynnöstä eronneiden määrä kasvoi vuoden 2008 tasolle, ja eläkkeelle jäänei-

den määrä jatkoi edelleen tasaista kasvuaan. Palveluksesta eronneiden henkilöiden keski-ikä oli 39,5 vuotta (2010: 40,2), mikä on vakinaisen henkilöstön keski-ikää alhaisempi (46,5).

TAULUKKO 6 Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus 2007–2011

Lähdön syy	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Omasta pyynnöstä eronneet	1 154	3,3	1 272	3,6	868	2,6	948	2,9	1 197	3,7
Muu syy	149	0,4	134	0,4	127	0,4	94	0,3	110	0,3
Eronneet yhteensä	1 303	3,7	1 406	4,0	995	3,0	1 042	3,2	1 307	4,0
Eläkkeet yhteensä	681	2,0	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5

Eläköityminen

Eläkkeelle jäi yhteensä 825 henkilöä, mikä on 2,5 prosenttia kaupungin vakituisesta henkilöstöstä. Vanhuuseläkkeelle jäi 652 henkilöä, mikä on 79 prosenttia kaikista eläkkeistä (2010: 75,8). Vanhuuseläkkeiden osuus kaikista eläkkeistä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2007, jolloin niiden osuus oli 64 prosenttia. Vanhuuseläk-

keelle jääneiden keski-ikä oli 64,2. Viimeisten viiden vuoden aikana vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä on kasvanut noin vuodella. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on kääntynyt laskuun. Viime vuonna työkyvyttömyyseläkkeiden osuus kaikista eläkkeistä oli noin 18 prosenttia, kun vastaava luku viisi vuotta aiemmin oli lähes 30 prosenttia.

TAULUKKO 7 Eläköityminen 2007–2011

Lähdön syy	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Vanhuuseläke	436	1,2	466	1,3	562	1,7	590	1,8	652	2,0
Varhennettu vanhuuseläke	37	0,1	32	0,1	32	0,1	19	0,1	20	0,1
Yksilöllinen varhaiseläke	9	0,0	2	0,0	3	0,0	6	0,0	7	0,0
Työkyvyttömyyseläke	199	0,6	202	0,6	196	0,6	163	0,5	146	0,4
Eläkkeet yhteensä	681	2,0	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5

TAULUKKO 8 Eläkkeelle jääneiden keski-ikä 2007–2011

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

Osa-aika-eläkkeellä oli vuoden lopussa 563 henkilöä, joista miehiä oli 171 ja naisia 392. Osa-aika-eläkkeellä oli siihen oikeutetuista 58 vuotta täyttäneistä 9,7 prosenttia (2010: 10,2). Osa-aika-eläkkeeseen oikeutetuista miehistä osa-aika-eläkkeellä oli 9,1 ja naisista 11,4 prosenttia. Osa-aika-eläkeläisten keski-ikä oli 61,6 vuotta. Suhteellisesti eniten osa-aika-eläkemahdollisuutta käyttivät lehtorit (joista 11,2 prosenttia työskenteli osa-aika-eläkkeellä), palkkasihteerit (6,9), kodinhoitajat (6,0) ja kotiaivustajat (5,8).

Osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli 434 henkilöä, joista miehiä oli 67 ja naisia 367. Osatyökyvyttömyyseläkkeel-

lä olevien keski-ikä oli 57,1 vuotta (2010: 56,8). Suhteellisesti eniten osa-tökyvyttömyyseläkemahdollisuutta käyttivät päiväkotipulaiset (4,2), lehtorit (3,8), keittäjät (3,5) ja ruokapalvelutyöntekijät (3,5).

Osa-aika-eläkeläisten määrä on laskenut tasaisesti kymmenen vuoden ajan, kun taas osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on samalla aikavälillä noussut. Viimeisen vuoden aikana osatyökyvyttömyyseläkeläisten määrä on kasvanut 12 prosenttia. Vuoden 2011 alusta osa-aika-eläkkeen ikäraja nousi 60 vuoteen 1953 ja sen jälkeen syntyneillä.

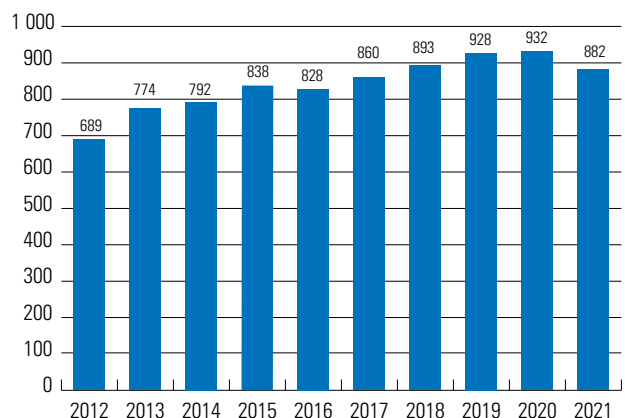
TAULUKKO 9 Osa-aika-eläkeläisten määrän kehitys 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011		
					yhteensä	miehet	naiset
Osa-aika-eläke	806	686	600	583	563	171	392
Osatyökyvyttömyyseläke	330	371	381	388	434	67	367
Yhteensä	1 136	1 057	981	971	997	238	759



Henkilökohtaisen eläkeikänsä 1.1.2012–31.12.2021 saavuttavat henkilöt esitetään kuvassa 6. Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttavista henkilöistä osa jää varhais- tai työkyvyttömyyseläkkeelle jo ennen henkilökohtaista eläkeikäänsä, ja osa puolestaan jatkaa työssä yli eläke- iän. Yli henkilökohtaisen eläkeikäänsä työskennelleitä oli 650 henkilöä (2010: 594). Määrä on tasaisesti kasvanut vuosi vuodelta. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan hoito- tehtävissä työskenneltiin yli henkilökohtaisen eläkeiän. Muita nimikkeitä, joissa työskenneltiin yli eläkeiän olivat muun muassa toimisto- ja taloussihteerit sekä laitos- ja toimitilahuoltajat.

KUVA 6 Eläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttava vakainainen henkilöstö 2012–2021



Henkilöstövoimavaran hallinta

Suomen kunta-alan eläkepoistuma on suurimmillaan vuosina 2013–2017. Kaupungin työntekijöistä keskimäärin 840 henkilöä vuodessa saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä vuosina 2012–2021.

Eläkepoistuma on määrällisesti suurinta sosiaali- ja terveystoimessa, jossa vuosina 2012–2021 vanhuuseläkkeelle jää vuosittain keskimäärin 450 henkilöä. Kun eläkeiän saavuttavien määrä suhteutetaan toimialan vakinaisen henkilöstön määrään, eläköityminen on pienintä sivistystoimessa ja suurinta keskushallinnossa. Kaikkien toimialojen sisällä vanhuuseläkeiän saavuttavien osuudet eri ammattiryhmissä vaihtelevat suuresti.

Henkilöstötarpeiden ennakointi

Virastojen ja liikelaitosten tuottama ennakoitainei- sto vuosilta 2009–2010 analysointiin, ja ennakointimateriaaleista tutkittiin esiin nousseita toimintaympäristöä muuttavia ja muokkaavia megatrendejä, trendejä sekä heikkoja signaaleja. Tarkastelua varten virastot ja liikelaitokset jaettiin neljään ryhmään, jotka olivat opetus ja kulttuuri; palvelut; rakentaminen, ympäristö ja liikenne sekä sosiaali- ja terveysala.

Analysoidusta aineistosta kävi ilmi muun muassa millaisiin muutoksiin lähivuosina on varauduttava, mitä uusia tehtäviä kaupungille mahdollisesti tulee sekä mitä osaamista ja millaisia osaajia tulevaisuudessa tarvitaan. Virastot ja liikelaitokset toimittivat lisäksi henkilöstön

määrälliseen ennakointiin liittyvät laskelmansa. Seuraava laajempi ennakointikierros toteutetaan vuoden 2012 aikana.

Kaupunki on mukana Kuntatyönantajien valtakunnallisessa Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa, joka toteutetaan vuosina 2011–2013. Kunta-alan osaamisen ennakointimallit kehitetään ja pilotoidaan neljässä alueellisessa pilotissa. Osana pääkaupunkiseudun pilottia kaupunki toteuttaa rakennus- ja kiinteistöalan virastojen osaamistarpeiden ennakkoinnin. Työ käynnistyi vuoden lopulla nykytilan analyysillä, mutta pääsääntöisesti rakennus- ja kiinteistöalan virastojen osaamistarpeiden ennakoitintyö toteutetaan vuonna 2012.

Ennakointityön käytännön toteutusta varten perustettua ennakointiverkostoa tuetaan Helmi-intranetin ennakointisivuston sekä erilaisten koulutusten kautta. Ennakointiverkoston kuuluu noin 70 henkilöstöasiantuntijajäsentä eri virastoista tai liikelaitoksista. Ennakointityön tueksi valmistui vuoden lopulla sähköinen Ennakoinnin lyhyt oppimäärä -opas.

Henkilötyövuodet

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

TAULUKKO 10 Henkilötyövuodet toimialoittain 2007–2011

	2007	2008	2009	2010*	2011
Kaupunginjohtajan toimiala	2 123	2 931	2 361	2 088	2 050
Rakennus- ja ympäristötoimi	5 502	5 496	5 562	5 754	6 010
Sosiaali- ja terveystoimi	16 598	17 116	17 795	17 820	17 188
Sivistys- ja henkilöstötoimi	3 185	3 138	3 057	3 046	3 317
Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi	827	848	855	871	854
Yhteensä	28 235	29 529	29 631	29 579	29 419

* Vuoden 2010 tiedot tarkentuivat raportin toimittamisen jälkeen.

Peruskoulujen, lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten opettajien henkilötyövuodet ilmoitetaan opetustyövuosina. Opetustyövuodella tarkoitetaan kokoaikaisen opettajan vuoden työskentelyä, johon sisältyvät koulujen loma-ajat, mutta eivät muut poissaolot.

Edellä mainittujen oppilaitosten opettajien opetustyövuosien määrä on muuttunut seuraavasti:

2007	2008	2009	2010	2011
4 933	4 734	4 452	4 524	4 529

Työväenopistojen ja muutamien muiden virastojen palveluksessa olleet opettajat tuottivat viime vuonna 517 opetustyövuotta (2010: 471). Työllistettyjen henkilötyövuosia oli 837 (2010: 893).

Henkilöstön määrä ja henkilö- ja opetustyövuosien määrät eivät kerro, kuinka suuri oli kaupungin henkilöstön ulkopuolisen työvoiman panos. Seure Oy:n vuokratyöntekijöiden panos vastasi noin 699 (2010: 627) koko-aikaisen työntekijän työskentelyä.

TAULUKKO 11 Kaupungille tehdyt vuokratyövuodet (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)

Henkilöstökeskus	1
Kaupunginkirjasto	12
Korkeasaari	1
Kulttuurikeskus	1
Liikennelaitos	3
Liikuntavirasto	8
Opetusvirasto	156
Palmia	149
Sosiaalivirasto	201
Stara	1
Taidemuseo	3
Terveyskeskus	161
Työterveyskeskus	1
Yhteensä	699

Henkilöstön saatavuuden edistäminen

Strategiatyön painopisteenä oli lääkäreiden, sairaanhoitajien ja rakennusmestareiden saatavuuden edistäminen. Kaikille terveystieteiden lääkäreille ja sairaanhoitajille tehtiin sisäinen työnantajamielikuvatutkimus. Tutkimuksen tuloksia syvennettiin kohdennetuilla syvähaastatteluilla sekä sosiaalisen median kartoituksella. Lisäksi erillisessä viestintätyöpajassa tarkennettiin viestejä eri uravaiheissa oleville lääkäreille ja sairaanhoitajille. Näiden toimenpiteiden perusteella tehtiin alakohtainen saatavuutta edistävä toimenpidesuunnitelma.

Näkyvyyttä saatiin muun muassa julkaisemalla kaupungin lääkäreiden työstä kertova Diagnoosi-lehti, jota jaettiin Helsingin Sanomien liitteenä 100 000 helsinkiläiseen kotiin. Lisäksi lääkäreiden ja hammaslääkäreiden uramalli valmistui loppuvuodesta. Mallin tavoitteena on tuoda esiin lääkäreiden monipuolisia työmahdollisuuksia kaupungin eri virastoissa sekä kokeneelle lääkärille että lääkäriopiskelijalle.

Rakennusmestareiden ja työnjohtajien saatavuuden edistämiseksi rakennettiin yhteistyötä teknisen alan virastojen ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kesken. Kaupunki esitteli lukuisia työmahdollisuuksiaan ensimmäistä kertaa uusien opiskelijoiden orientaatiotilaisuuksissa ja työharjoitteluseminaarissa. Lisäksi kaupunki tarjosi alan opiskelijoille kesätyöpaikkoja ja innovaatio-ohjelmia. Mielenkiintoisista työtehtävistä kaupungilla kertovat teknisen alan uratarinat olivat esillä Helsingin Sanomissa, Metrossa ja Rakennuslehdessä.



Rhinoceros Oy

Avoimet työpaikat

Kaupungin sähköisessä rekrytointijärjestelmässä ilmoitettujen avoimien työpaikkojen määrässä ei ole tapahtunut vuositason suuria muutoksia. Kesätyöpaikkoihin tulleiden hakemusten määrä on kuitenkin kasvanut vuosi vuodelta.

TAULUKKO 12 Avoimet työpaikat ja niihin jätetyt työpaikkahakemukset 2011

	Paikat	Hakemukset
Vakinaiset tehtävät	3 403	43 467
Määräaikaiset tehtävät	3 381	37 448
Kesätyöt	2 708	50 324
Yhteensä	9 492	131 239

Yhteensä kaupungilla oli noin 4 300 kesätyöntekijää. Rekrytointijärjestelmässä olevien paikkojen lisäksi monet vuoden aikana kaupungilla olleet harjoittelijat palkattiin kesäajaisuuksiin. Nuorten 16–17-vuotiaiden kesätyöpaikkoja oli kaupungin 18 virastoissa ja liikelaitoksissa yhteensä 875. Hakemuksia näihin paikkoihin tuli 30 550. Osa nuorten paikoista oli Siisti kesä -hankkeessa, jossa työskenteli yhteensä noin 180 nuorta. Hankkeen tarkoituksena oli parantaa kaupunkiympäristön viihtyisyyttä ja vähentää puistojen, katujen ja liikunta- ja työpaikkojen roskaisuutta sekä lisätä nuorten tietoisuutta omista mahdollisuuksista vaikuttaa elinympäristöönsä. Mainitut luvut sisältyvät taulukon 12 lukuihin.

Harjoittelupaikkoja tarjottiin keskitetyin määrärahoihin myös 80 tiedekorkeakouluopiskelijalle 25 eri virastossa ja liikelaitoksessa. Virastot ja liikelaitokset palkkasivat myös omin varoin opiskelijoita erilaisiin projekteihin ja selvityksiin. Useita tuhansia ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoita suoritti jälleen opintoihin sisältyvää harjoittelu- tai työelämäoppimisjaksoaan kaupungin eri yksiköissä. Edellisten lisäksi sadat 8.- ja 9.-luokkalaisten tutustuivat kaupunkiin työnantajana TET-jaksoilla.

Kaupunkityönantajan markkinointi

Kaupunkia työnantajana esiteltiin eri tiedotusvälineissä. Kaupungin virallisissa ilmoituslehdissä Helsingin Sanomissa, Metrossa ja Hufvudstadsbladetissa julkaistiin koko kaupungin monipuolista työtarjontaa esitteleviä yhteisilmoituksia. Kaupungin eri toimialoilla työskenteleviä työntekijöitä ja heidän työtehtäviään tehtiin tunnetuksi uratarinoiden kautta, joita julkaistiin laajasti niin kaupungin omalla helsinkirekry.fi-sivustolla kuin muillakin rekrytointisivustoilla sekä lehti-ilmoituksina.

Lisäksi osallistuttiin useille opiskelijoille ja ammattilaisille suunnatuille rekrytointimessuille. Messuosallistumista tehostettiin uutiskirjemarkkinoinnilla ennen ja jälkeen messutapahtuman.

Helsingin kaupunki sijoittui 14:nneksi suosituimmaksi työnantajaksi T-median työnantajakuvatutkimuksessa, jossa oli mukana 100 työnantajaa. Kaupungin vahvuuksiksi koettiin eettisyys, turvallisuus, työn merkityksellisyys, työtehtävien monipuolisuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Tutkimus antoi suuntaa viivoja henkilöstön saatavuuden jatkotoimenpiteisiin. Eri tutkimuksissa kaupungin sijoitus on noussut vuosi vuodelta.

Ilmoitusten ja tapahtumien vaikuttavuutta seurattiin yhä tarkemmin. Helsingin rekrytointisivustoilla kävi syksyn aikana kuukausittain lähes 27 000 eri kävijää ja kävijämäärä nousi joka kuukausi tasaisesti. Sivuston oli löytänyt eri linkkien kautta 62 prosenttia kävijöistä, ja sivustolla vierailleista henkilöistä 54 prosenttia oli uusia kävijöitä.

Ulkomailta rekrytointi

Vuosina 2007–2011 kaupunki toteutti Inkeri-projektin, jonka tavoitteena oli rakentaa malli ulkomailta rekrytointia varten, kaupungin työvoiman saatavuuden edistäminen ja inkeriläisten maahanmuuton edistäminen valtion kanssa. Muut yhteistyökumppanit hankkeessa olivat Edupoli ja Inkerin Liitto.

Rekrytointi kohdistettiin paluumuuttojonossa oleviin Pietarin ja Petroskoin alueella asuviin inkerinsuomalaisiin, jotka osasivat jo puhua suomea vähintään välttämättä. Uutta henkilöstöä etsittiin aloille, joilla kaupungilla on joko rekrytointiongelmia tai venäjän kielen taidosta olisi erityistä hyötyä. Näitä aloja olivat hoito- ja puhdistuspalveluala, kiinteistöhoito sekä koulunkäyntiavustajan ja koulusihteerin tehtävät.

Inkeri-projekti onnistui kokonaisuudessaan erittäin hyvin. Projektissa oli mukana yhteensä 65 inkerinsuomalaisista paluumuuttajaa, ja heistä 58 aloitti ammatilliseen perustutkintoon tähtäävän oppisopimusopiskelun ja seitsemän siirtyi suoraan työelämään. Vuoden 2011 lopulla kaikista projektin loppuun suorittaneista 60 henkilöstä 55 työllistyi, joista 52 kaupungille.

Rekrytointivalmiuksien kehittäminen

Esimiehille ja muille rekrytointin avainhenkilöille järjestettiin kaksi Kehity rekrytoijana -koulutusta, joissa käsiteltiin työnantajakuvaa, rekrytointiprosessin hallittua läpivientä sekä haastatteluihin liittyviä kysymyksiä. Koulutukseen osallistui yhteensä 47 henkilöä. Lisäksi järjestettiin teematapaamisia, joissa käsiteltiin muun muassa sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytointissa ja kaupungin strategiaa muunkielisten rekrytointissa. Teematapaamiset mahdollistivat tehokkaan verkostoitumisen, mahdollisuuden jakaa tietoa ja hyviä käytäntöjä sekä ideoida uusia. Rekrytointitapahtumiin osallistuneille henkilöille järjestettiin messukoulutuksia.



Helsingin kaupungin aineistopankki / Rakennusvirasto

Koulutuksella kaupungin palvelukseen

Oppisopimus- ja rekrytointikoulutuksia toteutettiin vakiintuneeseen tapaan. Koulutukset olivat ensisijaisesti suunnattu työttömille tai työttömyysuhan alaisille helsinkiläisille.

Oppisopimuskoulutuksessa aloitti yhteensä 173 henkilöä. Yli puolet aloittaneista opiskelee lähihoitajaksi pääasiassa vanhustyössä, kotihoidossa tai kaupunginsairaalassa. Toiseksi eniten aloittaneita oli lastenhoitajan sekä kiinteistönhoitajan tehtävissä.

Vuoden aikana oppisopimuskoulutuksessa oli yhteensä 556 opiskelijaa opiskelemassa 13:een eri tutkintoon. Oppisopimuksesta valmistui 166 henkilöä. Valmistuneista 149 henkilöä eli 90 prosenttia solmi uuden työsopimuksen kaupungin kanssa viimeistään kolmen kuukauden kuluttua oppisopimuksen päättymisestä. Työsopimuksia tehtiin sekä toistaiseksi voimassa oleviin, määräaikaisiin että lyhytaikaisiin palvelussuhteisiin.

TAULUKKO 13 Oppisopimuksessa aloittaneet ammattinimikkeittäin 2011

	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Lähihoitajat	92	24
Lastenhoitajat	25	4
Kiinteistönhoitajat ja kouluisännät	21	10
Ruokapalvelutyöntekijät	11	18
Liikuntapaikkojenhoitajat	6	17
Virastomestarit	5	20
Muut (samaa tutkintoa suorittavia < 5 aloittanutta/tutkinto)	13	23
Yhteensä	173	19

Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa aloitti 110 opiskelijaa neljällä eri ammattialalla. Koulutus antaa työntekijälle valmiudet toimia työntäjän tarjoamissa tehtävissä. Koulutus ei pääsääntöisesti johda tut-

kintoon, mutta usein koulutuksen aikana on mahdollista suorittaa osia tutkinnosta. Koulutukset vaihtelevat kestoaltaan parista kuukaudesta pariin vuoteen.

TAULUKKO 14 Ammattiin johtavassa rekrytointikoulutuksessa aloittaneet 2011

Koulutus	Aloittaneet	Muunkielisten osuus aloittaneista (%)
Puhdistuspalveluala (toimitilahuolto) muunkielisille	19	100
Puhdistuspalveluala (laitoshuolto) muunkielisille	20	100
Vartiointi- ja järjestyksenvalvontatehtävät	18	6
Maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien pätevyitysmiskoulutus	22	100
Sairaanhoitajien rekrytoiva kielikoulutus	10	100
Catering-ala	21	29
Yhteensä	110	71

Urapolkuhankkeet

Suomen- ja ruotsinkielisen päivähoiton urapolkuhankkeet päättyivät. Hankkeiden tavoitteena oli edistää päivähoiton työntekijöiden saatavuutta. Lähihoitajiksi valmistui yhteensä 10 suomenkielisessä päivähoidossa avustavissa tehtävissä ollutta työntekijää, ja heistä jokai-

nen sai kaupungilta koulutusta vastaavaa työtä. Ruotsinkielisen päivähoiton kahdeksan työntekijää opiskeli Arcadan avoimessa ammattikorkeakoulussa, minkä jälkeen suurin osa heistä sai opiskelupaikan sosionomin koulutusohjelmassa, jossa tavoitteena oli lastentarhanopettajaksi pätevyityminen.

Vuonna 2008 aloitettu avustavissa tehtävissä toimineiden maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden urapolkuja edistävä projekti päättyi. Projektissa oli mukana yhteensä 25 maahanmuuttajataustaista työntekijää, jotka suorittivat oppisopimuksella puhdistuspalvelualan perustutkinnon, siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinnon, catering-alan perustutkinnon tai lähihoitajan tutkinnon. Viimeiset opiskelijat valmistuivat syksyn 2011 aikana.

Palkkatuettu työ ja työharjoittelu

Virastoilla ja liikelaitoksilla oli mahdollisuus palkata keskitetyistä työllistämismäärärahoista työtön helsinkiläinen kuuden kuukauden määräaikaiseen työsuhteeseen.

Palkkatuella kaupungilla aloitti 1 247 henkilöä. Palkkatu- etussa työssä oli kuukausittain keskimäärin 825 henkilöä, jotka työskentelivät 27 virastossa ja liikelaitoksessa. Palkkatukityössä toteutettiin 7 948 palkkatuetun työn kuukautta, mikä on henkilötövuosiksi muutettuna 662 henkilötövuotta.

Kaupunki tarjosi työttömille helsinkiläisille mahdollisuuden suorittaa työharjoittelu tai työelämävalmennus kaupungin työpaikoilla. Näin harjoitteluun tai valmennukseen osallistuvilla oli mahdollisuus tutustua tiettyyn ammattialaan, saada työkokemusta sekä edistää opiskelu- tai työpaikan saantia. Työharjoitteluun ja työelämävalmennukseen kaupungin työpaikoilla osallistui 666 henkilöä.

TAULUKKO 15 Palkkatukityö henkilötövuosina ja harjoittelussa aloittaneet 2009–2011

	2009	2010	2011
Palkkatukityö henkilötövuosina	499	720	662
Työharjoittelussa/työelämävalmennuksessa aloittaneet	719	683	666

Sisäinen viestintä ja henkilöstön pysyvyyden tukeminen

Strategian henkilöstöosion toteuttamista tuettiin kaupungin sisäisellä viestinnällä. Henkilöstöosion hankkeille valmisteltiin aikataulutettuja viestintäsuunnitelmia. Tarkoituksena oli suunnata viestintää siten, että hankkeiden tunnettuus varmistuisi ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen edistyisi tarkoituksenmukaisella tavalla. Henkilöstöviestinnän keskeisiä välineitä olivat kaupungin Helmi-intranet ja henkilöstölehti Helsingin Henki sekä HR-design-utiskirje.

Kaupungin sähköinen työpöytä Helmi-intranet tukee kaupungin sisäistä viestintää ja henkilöstön työprosesseja. Helmi-intranet mahdollistaa avoimen ja virastorajoista riippumattoman yhteistyön sekä edistää eri organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Helmi-intranetin käyttö lisääntyi edelleen, ja monivuotinen kehitystyö jatkui muun muassa käyttäjän henkilökohtaisen Oma Helmi -osion suunnittelulla. Oman Helmen tavoitteena on, että työntekijät pysyvät ajan tasalla ajankohtaisista uutisista ja muusta tiedosta sekä näkevät oman näkymänsä avulla erilaiset tehtävät, joita heidän työtehtäviinsä liittyy. Omaa Helmeä pilotoitiin marraskuussa, ja se otetaan käyttöön vuoden 2012 aikana.

Vuoden aikana virastot ja liikelaitokset kehittivät omia Helmi-intranetsivustojaan yhä laadukkaammiksi ja palveluammiksi sisältökokonaisuuksiksi. Hyvä Helmi -kilpailussa haettiin ehdotuksia käyttäjiä palvelevista hyvistä

Helmi-sivustoista, joissa oli sekä hyvä idea että laadukas ja viimeistelty toteutus. Kilpailussa valittiin yhteensä kahdeksan Helmi-sivustoa, joista löytyy ideoita hyödynnettäväksi myös muissakin virastoissa ja liikelaitoksissa.

Henkilöstölehti taustoitti strategiaa ja seurasi sen toteutumista

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

Henkilöstöetuuksia ja työelämäjoustoja arvostettiin sisäisessä työnantajakuvakyselyssä

Vuoden 2010 lopussa toteutetun sisäisen työnantajakuvakyselyn tulokset valmistuivat. Kysely oli suunnattu koko henkilöstölle, ja siihen vastasi 3 422 henkilöä. Ikäryhmien vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja. Esimiesten arviot olivat kaikkein positiivisimpia, ja miesten arviot hieman positiivisempia kuin naisten.

Sisäisen työnantajakuvakyselyn mukaan kaupunki tarjoaa turvallisen palvelussuhteen sekä mielekkäitä

että osaamista vastaavia työtehtäviä. Vastaajat pitivät kaupunkia arvostettuna kunta-alan toimijana ja yhteiskunnallisesti vastuullisena. Eniten arvostelua kaupunki työnantajana sai palkkauksen ja palkitsemisen sekä byrokratian osalta. Kaupungin ei myöskään koeta huolettavan tarpeeksi riittävästä ja osaavista henkilöstöresursseista tai edistävän tehtäväkiertoa virastojen ja liikelaitosten välillä.

Vuoden 2006 kyselyyn verrattuna yhä useampi suosittelee Helsingin kaupunkia työnantajana ystävilleen.

Myös henkilöstöetuudet sekä työn ja yksityiselämän joustomahdollisuudet arvioitiin nyt paremmiksi kuin neljä vuotta aiemmin.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään henkilöstöpolitiikan, HR-toiminnan ja työnantajaviestinnän kehittämisessä. Virastokohtaiset tulokset toimitettiin virastoille ja liikelaitoksille jatkokäsiteltäviksi ja HR-toiminnan kehittämisessä hyödynnettäviksi.

Kaupungin uudelleensijoitustoiminta

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

Jos suora työllistyminen pysyvään työhön ei ollut mahdollista, uudelleensijoitettaville henkilöille järjestettiin määräaikaista tehtäviä sekä työkokeilupaiikkoja. Kokonaan uuteen ammattiin valmistavaa perus- tai ammattitutkintokoulutusta järjestettiin oppisopimuskoulutuksena. Virastojen ja liikelaitosten sisäisen ja henkilöstökeskuksen hoitaman keskitetyn uudelleensijoitustoiminnan piirissä oli vuoden aikana yhteensä 329 henkilöä.

Vuoden alussa käynnistettiin Uudelle uralle -valmennus, jonka tavoitteena on tukea uudelleensijoitettavaa henkilöä oman osaamisensa selvittämisessä ja realististen tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa sekä valmentaa käytännön työnhakuun. Vuoden aikana järjes-

tettiin kahdeksan kolmipäiväistä valmennustilaisuutta, joihin osallistui yhteensä 65 henkilöä.

Määräaikaista, harkinnanvaraista palkkakompensaatiota käytettiin tilanteissa, joissa henkilön työtehtäviä ja työympäristöä järjesteltiin vastaamaan paremmin henkilön työkykyä. Tavoitteena on, että henkilö pystyisi jatkamaan työskentelyään edelleen eikä uudelleensijoitustoimenpiteiden aloittaminen olisi tarpeen. Palkkakompensaatiolla tuettiin yhteensä 73 henkilön palkkakustannuksia.

Työkyky- ja kuntoutus selvitykset

Selvitysten tavoitteena on tutkia, missä määrin sairaus tai vajaakuntoisuus rajoittaa henkilön mahdollisuuksia jatkaa omassa työssään pitkäkhön sairausloma- ja hoitojakson jälkeen. Selvitysten avulla pyritään myös tukemaan työssä jaksamista tai uuteen työhön sijoittumista sekä arvioidaan henkilön koulutusmahdollisuuksia. Samoin arvioidaan työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläke-edellytyksiä. Painopiste on kuitenkin henkilön jäljellä olevan työkyvyn ja kuntoutustarpeen selvittämisessä. Työkyky- ja kuntoutus selvityksissä oli yhteensä 49 henkilöä.

Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantaminen

Kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010–2013 ohjasi työsuojeluorganisaation toimintaa.

Vuoden aikana keskityttiin erityisesti epäasiallisen kohtelun vähentämiseen sekä laadittiin uusi Sopua ja sovittelua -opas. Aiheeseen liittyvää materiaalia julkaisiin lisäksi Helmi-intranetissä sekä Hyvän esimiehen ABC -verkkoaineistossa.

Lisäksi työsuojelupareille järjestettiin koulutuksia risiiritilanteiden ratkaisumahdollisuuksista, ja sovittelija-koulutusta puolestaan järjestettiin työsuojeluorganisaatiolle ja työterveyskeskukselle.

Työturvallisuutta parannettiin muun muassa järjestämällä työsuojeluorganisaatiolle ja työsuojelupareille teemailtapäiviä liukastumisista sekä uhka- ja väkivaltatilanteista.

Kaupungilla käynnistettiin myös työturvallisuuskulttuurin muuttamiseen tähtäävä Osallistavan työturvallisuuskulttuurin luominen omalle työpaikalle -hanke.

Kaupungin työsuojeluneuvottelukunta rahoitti työhyvinvointihankkeita työhyvinvointiohjelman toteuttamiseen varatulla 1,03 miljoonan euron määrärahalla. Työhyvinvointihankkeiden teemoja olivat muun muassa työssä jaksaminen, eri-ikäisten johtaminen, hyvinvointi sekä terveisiin elämäntapoihin kannustaminen.

Työhyvinvoinnin seurannan ja arvioinnin parantamiseksi kehitettiin työhyvinvointimittaria, jossa yhdistetään sekä työhyvinvoinnin kustannustekijöitä että työhyvinvointia laadullisesti mittaavia muuttujia.

Työsuojelupakki käyttöön

Vuoden merkittävin uudistus työtapaturmien vähentämisessä oli uuden Työsuojelupakki-ohjelman käyttöönotto kaikissa kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa. Käyttöönottoon liittyi laaja-alaista koulutusta sekä keskitetysti että virastokohtaisesti. Vuoden lopulla tehdyn päätöksen mukaan vuodesta 2012 alkaen kaikki työtapaturmailmoitukset tehdään sähköisesti eikä paperisia ilmoituksia vastaanoteta jatkossa. Ennaltaehkäisevää työtä tehtiin myös kannustamalla kaikkia kaupungin virastoja ja liikelaitoksia liittymään Työterveyslaitoksen ylläpitämään Nolla tapaturmaa -foorumiin, joka kokoaa yhteen työturvallisuuden parantamiseen sitoutuneita työpaikkoja. Foorumissa kaupungin työpaikat saavat käyttöönsä sekä käytännön työkaluja että tietoa turvallisempien toimintatapojen kehittämiseksi.

Työtapaturmien kehitys

Työtapaturmien määrä pysyi lähes samana edelliseen vuoteen verrattuna. Yhteensä vakuutusyhtiöön ilmoitettuja työtapaturmia ja ammattitautiepäilyjä oli 2 863. Työmatkatapaturmien osalta huono suuntaus jatkui, sillä niiden määrä on ollut lievässä nousussa jo useamman vuoden ajan. Vuoden 2011 luvut tulevat vielä hie- man muuttumaan, sillä vakuutusyhtiöllä ei ollut lopullista tietoa vuoden aikana sattuneista työtapaturmista tämän raportin valmistumisen aikaan.

TAULUKKO 16 Työtapaturmien kehitys 2009–2011

Tapaturmatyyppi	2009	2010	2011
Työpaikkatapaturmat	1 880	1 994	1 946
Työmatkatapaturmat	698	838	870
Ammattitaudit ja ammattitautiepäilyt	45	39	47
Yhteensä	2 623	2 871	2 863

Lähde: vakuutusyhtiö Pohjola.

Kuntoremontteja eri-ikäisille

Syksyllä käynnistettiin eri-ikäisten työkykyä tukevia liikunnallisia tehopäiviä 25-, 30- ja 55-vuotiaille. Myönteisten palautteiden myötä Hyvä ikä 60+ -kuntoremontteja jatkettiin. Hyvä ikä 60+ -kuntoremontin tavoitteena on, että kurssilaiset saavat positiivisia kokemuksia työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, omaksuvat terveyttä ja hyvinvointia edistäviä itsehoitokeinoja sekä motivoitu-

vat huoltamaan itseään jatkossa. Hyvä ikä 60+ -kuntoremontteihin osallistui 103 kaupungin työntekijää.

Kaupunki järjesti perus- ja avokuntoremontteja sekä riskiammatteihin suunnattuja kuntoremontteja 1 352 henkilölle. Lisäksi järjestettiin tuki- ja liikuntaelinsairauksien kuntoremontteja sekä voimavara- ja elintärkeitä elämäntapaa -kuntoremontteja yhteensä 307 hengelle. Kaksipäiväisiin kuntoremontin tukiaisiin osallistui 532 henkilöä.



Juha Kuva

Henkilöstön työhyvinvoinnin tila

Vuosittain lähes kaikissa kaupungin virastoissa ja liikelaitoksissa suoritetaan työhyvinvointikysely, josta sekä virastot että työyhteisöt saavat palautetta omasta toiminnastaan. Vuonna 2011 työhyvinvointikyselyyn vastasi 21 699 henkilöä eli vastausprosentti oli 69.

Kaupungin vahvuutena ovat perinteisesti olleet vahvat työyhteisöt. Aiempien vuosien tapaan työtovereilta saatu apu ja tuki koettiin hyväksi, ja edelliseen vuoteen verrattuna myönteinen kehitys oli jopa edelleen kasvanut. Työntekijöiden kokemusten mukaan myös työn perustehtävä oli hyvin hallussa ja oma fyysinen työkyky riitti työn tekemiseen. Näitä vahvuuksia tuetaan ja vahvistetaan entisestään muun muassa henkilöstöliikunnalla ja kuntoremonteilla.

Esimiehet kokivat linjajohtolta saamansa tuen parantuneen merkittävästi vuoden aikana. Esimiesten mukaan heillä ei kuitenkaan ole riittäviä keinoja ja välineitä ennakoida henkilöstön kuormittumista työssä. Työntekijät puolestaan toivoivat esimiehiltä enemmän palautetta työssä onnistumisista. Esimiesvalmennuksissa esimiehille tulisi tarjota tietoa ja valmennusta niin fyysisestä kuin henkisestä kuormittumisesta sekä korostaa palautteen antamisen merkitystä.

Muutosta huonompaan suuntaan oli havaittavissa kolmella tärkeällä osa-alueella: työyhteisön toimivuudessa ja johtamisessa, työn hallinnassa ja osaamisessa sekä työoloissa ja turvallisuudessa. Edellä mainituista kahden ensimmäisen osa-alueen kohdalla muutos oli samansuuntaista jo vuotta aiemmin. Eniten heikennys-

tä oli tapahtunut mahdollisuuksissa tehdä työnsä hyvin sekä työpaikan terveydellisissä tekijöissä.

Työhyvinvointia kaupunkitasolla tutkittiin ikäryhmittäin nyt jo toista kertaa. Selkeimmät erot eri ikäryhmien välillä liittyivät kysymyksiin työn keskeisistä vuositavoitteista, palkitsemisesta ja fyysisestä työkyvystä.

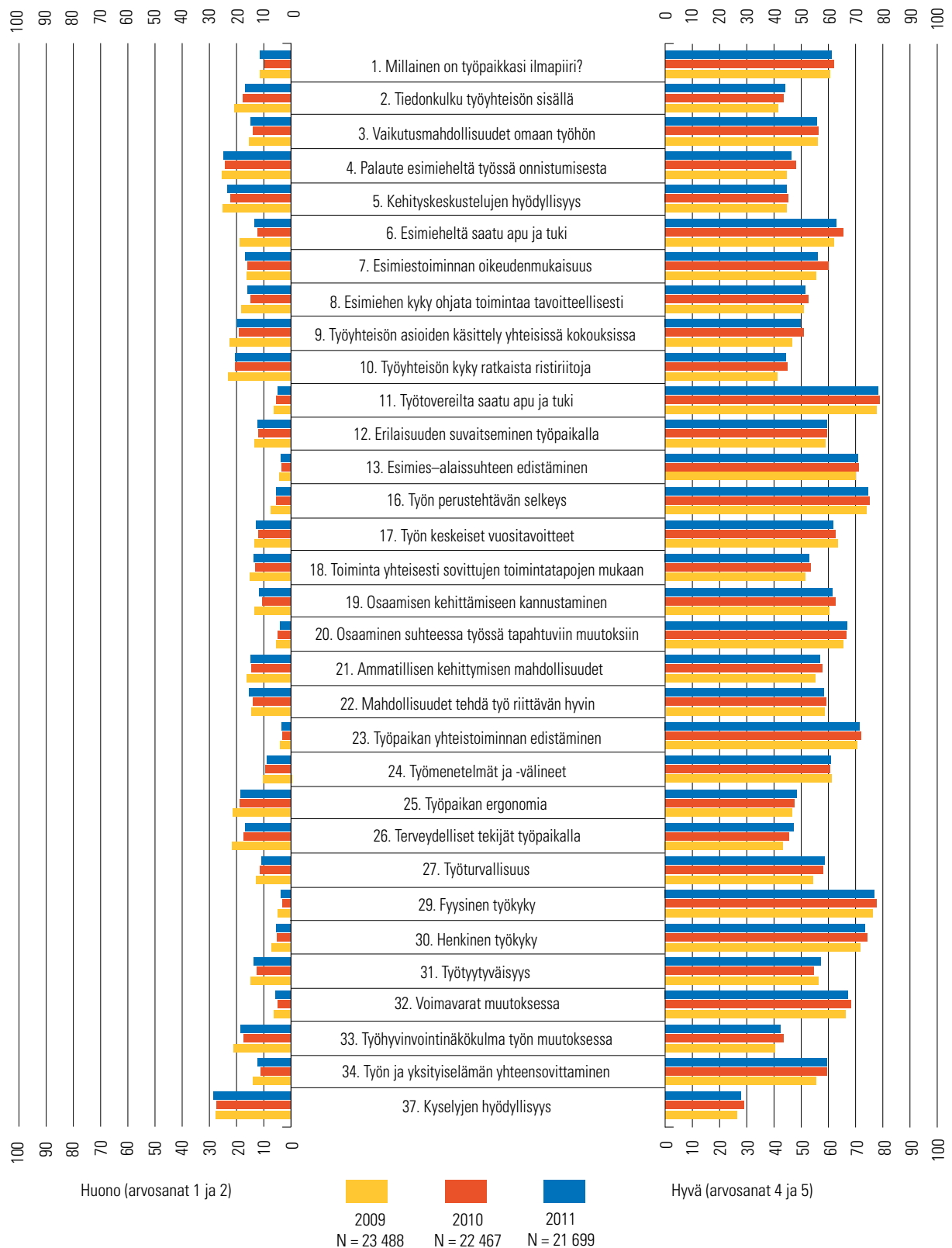
Työn keskeiset vuositavoitteet selkiintyivät työntekijälle työhön perehtymisen ja kokemuksen mukana. Vanhemmat työntekijät olivat nuoria paremmin perillä työnsä vuositavoitteista, ja naiset tunsivat työnsä vuositavoitteet miehiä paremmin. Samoin palkitsemisen periaatteisiin liittyvä tietämys kasvoi kaupungillaoluvuosien myötä.

Vastaaajien näkemykset erosivat paljon toisistaan kysyttäessä esimiestoiminnan oikeudenmukaisuudesta ja esimieheltä saadusta palautteesta työssä onnistumisessa. Myös kehityskeskustelujen hyödyllisyys jakoi mielipiteitä. Nuoret kokivat esimiestoiminnan puolueettomammaksi ja oikeudenmukaisemmaksi kuin vanhemmat työntekijät. Naiset puolestaan kokivat esimiestoiminnan vähemmän oikeudenmukaiseksi kuin miehet.

Suhteellisesti suurinta työtyytyväisyyden lasku oli alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä. Esimiesten työtyytyväisyys oli selvästi suurempi kuin muiden työntekijöiden. Työpaikan ilmapiiri huononi eniten yli 55-vuotiaiden ikäryhmässä. Henkilön yleinen hyvinvointi vaikutti positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työkykyyn. Työtyytyväisyys näytti myös riippuvan siitä, kuinka hyväksi vastaaja koki mahdollisuutensa ammatilliseen kehittymiseen.

Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

KUVA 7 Työhyvinvointikysely (%)



Työterveyshuollon painopisteet

Työterveyshuollon painopiste on työhön liittyvän hyvinvoinnin tukemisessa ja työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Työterveyspalveluilla (kuva 19) edistetään työyhteisöjen terveyttä ja hyvinvointia, tuetaan esimiesten ja johdon työhyvinvoinnin johtamistehtävää sekä yksittäisten työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Työterveyshuollon asiantuntijat osallistuvat kaupunkitasoisten työterveyttä edistävien toimintamallien suunnitteluun ja esimiesten valmentamiseen. Työterveyshuolto tukee osaltaan kaupungin henkilöstötyön tavoitteiden saavuttamista.

Yksittäisen työntekijän kohdalla keskeisenä tavoitteena on työkyvyn menettämisen uhan varhainen tunnistaminen, oikea-aikainen hoito ja kuntoutukseen ohjaus. Henkilöstön työkykyä ja terveyttä edistetään ennaltaehkäisemällä sairauksia ja työtapaturmia, vähentämällä sairauksista aiheutuvia oireita ja työkyvyttömyyttä sekä tukemalla työssä jatkamista työuran kaikissa vaiheissa.

Työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö on avainasemassa työelämän laatua ja työympäristöä parannettaessa. Työpaikkaselvityksen perusteella arvioidaan, miten työterveyshuolto voi tukea työyhteisön toimivuutta sekä työolosuhteiden terveyttä. Tavoitteena on auttaa esimiehiä ja työpaikkoja suunnittelemaan työterveyttä edistäviä muutoksia työn sujuvuudessa, terveellisyydessä ja turvallisuudessa.

Ennaltaehkäisyä lisäksi työyhteisöjä tuetaan työn muutos- ja ristiriitatilanteissa. Tarpeen mukaan henkilös-

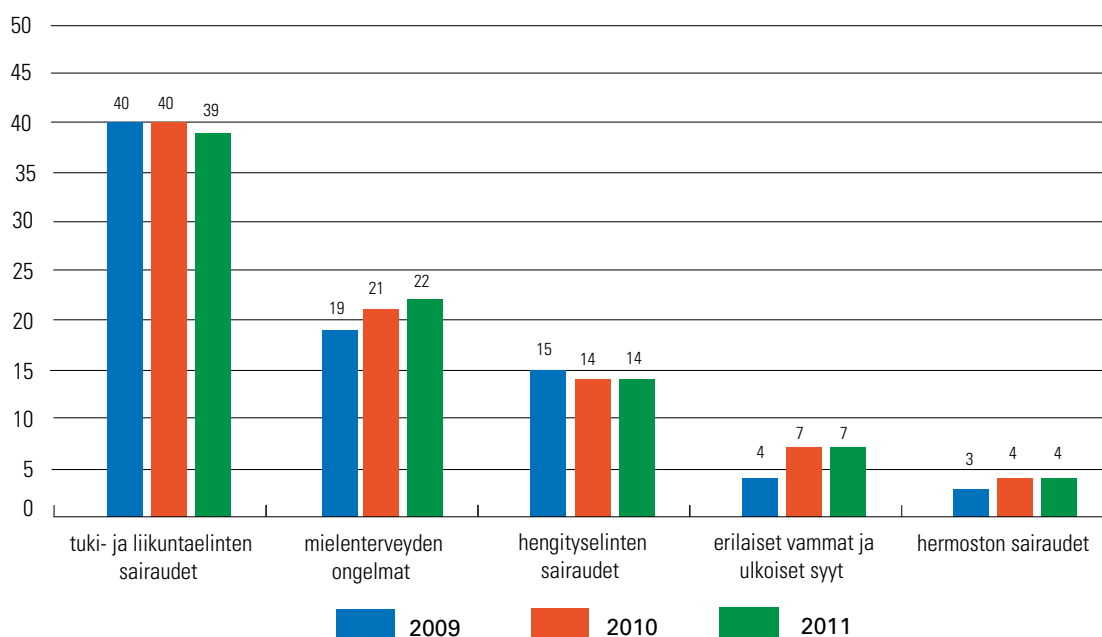
töä kuormittavia tilanteita selvitetään työtoimintälähtöisillä malleilla tai muilla erityisselvityksillä toimenpiteiden suunnittelun pohjaksi.

Työterveyshuolto tekee hallintokuntarajat ylittävää yhteistyötä henkilöstön terveyden edistämiseksi esimerkiksi työsuojelun, kaupungin sisäilmaryhmän ja henkilöstöliikunnan kanssa. Työterveyshuollon tuottamaa asiakasraportointia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa kuten työkykyriskien ennakoinnissa ja työterveysyhteistyöstä sovittaessa. Sairauspoissaolojen kehittymisestä sekä työterveyskyselyn seurantatiedoista nähdään toimialoilla ja työpaikoilla tapahtuvia muutoksia ja voidaan kohdentaa toimenpiteitä tarvittaviin osa-alueisiin.

Työterveyshuollon käyttö

Työterveyshuollosta kirjoitetun sairausloman taustalla on useimmiten liikuntaelinsairauksia. Vaikka mielen-terveysongelmia on harvemmalla kuin liikuntaelinsairauksia, ne aiheuttavat henkilöstömäärään suhteutettuna enemmän poissaolopäiviä ja suuremman työkyvyttömyysriskin. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään kaupungilla mielenterveyssyistä noin viisi vuotta aiemmin kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksien takia. Tästä syystä masennuksen varhaiseen tunnistamiseen ja masentuneiden voimavarojen tukemiseen panostetaan työterveyshuollossa voimakkaasti.

KUVA 8 Työterveyshuollossa kirjoitettujen sairauspoissaolojen jakaumat tautiluokittain 2009–2011 (%)

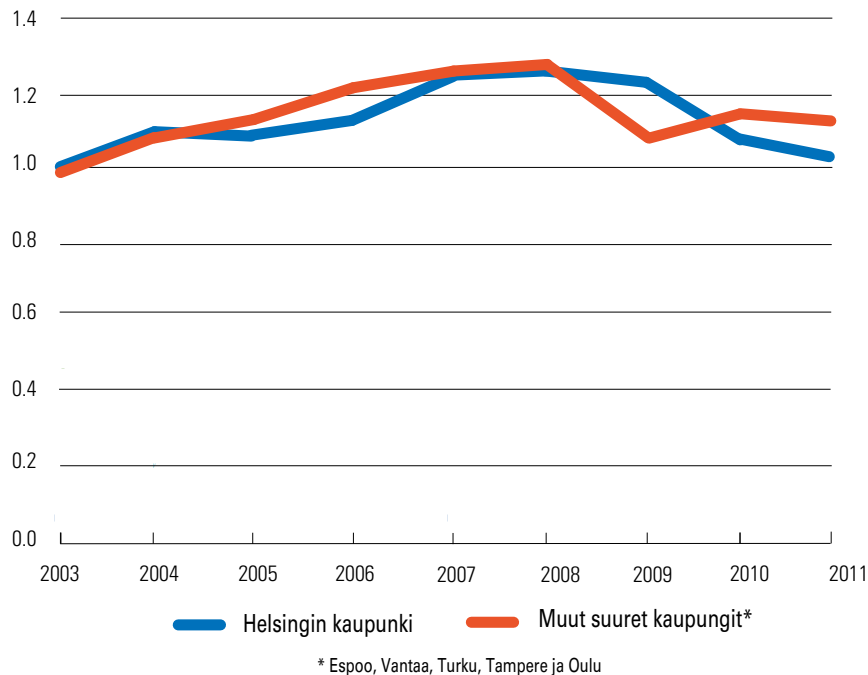


Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

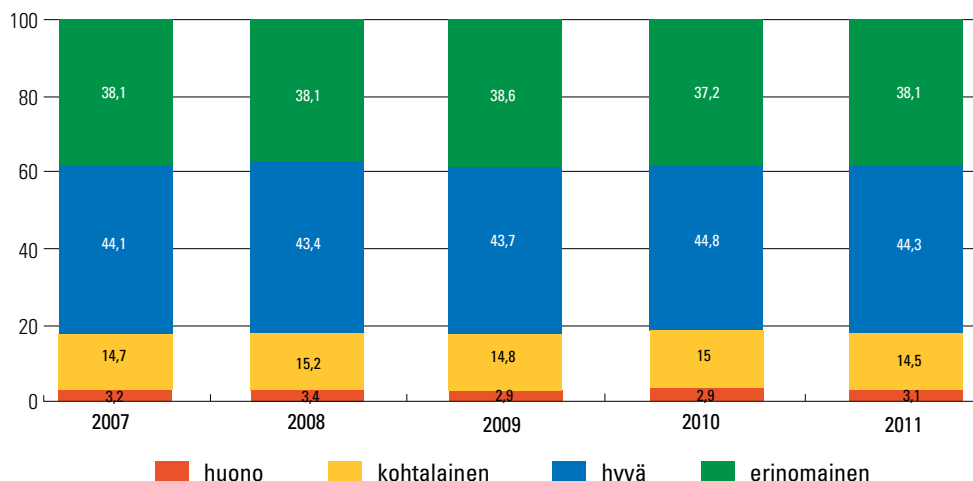
Kuvassa 9 esitetään työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus Helsingin sekä muiden suurten kaupunkien henkilöstössä.

Alkavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka monta prosenttia Kevan vakuutetuista siirtyi työkyvyttömyyseläkkeille 2003–2011.

KUVA 9 Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus Helsingin ja muiden suurten kaupunkien henkilöstössä 2003–2011 (%)



KUVA 10 Henkilöstön jakautuminen työkykyluokkiin 2007–2011 (%)

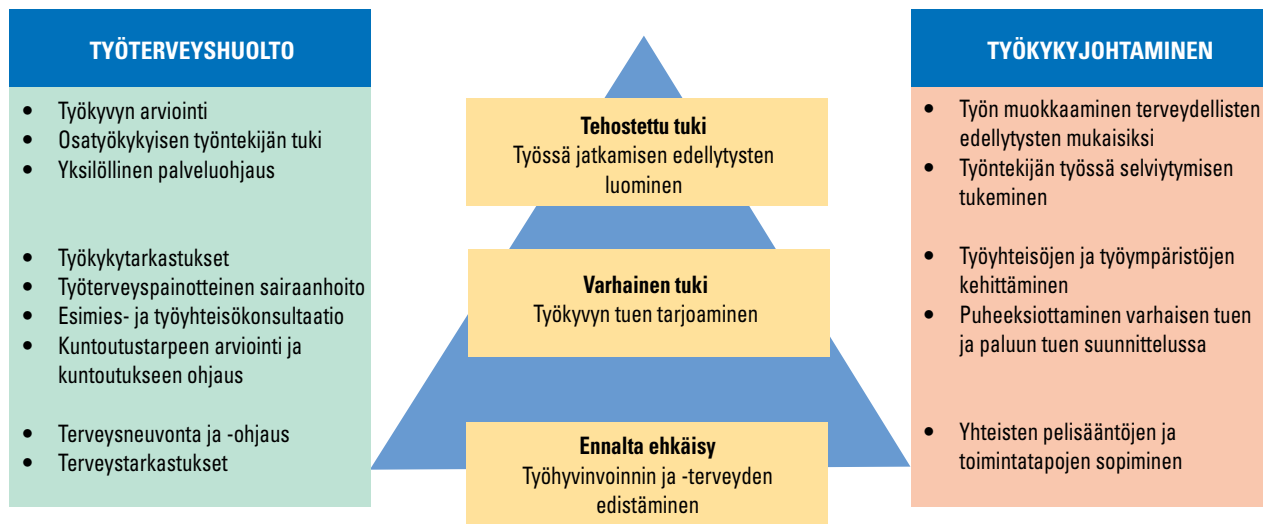


Työkykyriskien ennakointiin kaupungilla on käytössä varhaisen tuen ja työhön paluun tuen -mallit. Työpaikan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyö on avainasemassa työkyvyttömyyden ehkäisyssä. Työterveyshuolto auttaa esimiehiä ratkaisujen suunnittelussa, kun työntekijän työkyky on uhattuna, suunniteltaessa työhön paluuta sairauspoissaolon jälkeen tai mukautettaessa työtä osa-

työkykyisen voimavaroihin. Työterveyshuolto ottaa muun muassa yhteyttä työntekijään, jos sairauspoissaolopäiviä on kertynyt yli 60 päivää eikä tilanne ole työterveyshuollon tiedossa. Tästä huolimatta on edelleen aktiivisesti kehitettävä kaupunkitason toimintatapoja, jotka määrätietoisesti tukevat osatyökykyisten työntekijöiden työhönpaluuta ja siten ehkäisevät eläkkeelle siirtymistä.

Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

KUVA 11 Työkyvyn tukeminen on yhteistyötä



Työuramalli terveys- ja työkykytarkastuksiin ikäryhmätarkastusten tilalle

Uudessa terveys- ja työkykytarkastusten toimintamallissa terveystarkastukset on ulotettu kattamaan koko työntekijän työuran. Terveysriskit ja uhka työkyvyn alenemiselle eivät ole riippuvaisia iästä. Tietyille ikäryhmille osoitettujen kutsujen sijasta uusi työuramalli on kehitetty tarvelähtöiseksi. Kaupungin ikäjohtamisen periaatteiden mukaisesti työterveyshuolto pystyy tukemaan

paremmin kaiken ikäisten terveyttä ja työssä jaksamista. Tämä mahdollistaa sen, että myös työkyvyn menettämisen riskiin voidaan tarttua jo varhain.

Joka toinen vuosi koko henkilöstölle lähetettävään työterveyskyselyyn vastanneille lähtevät terveystarkastuskutsut tärkeimpien työkykyriskien perusteella. Näin palvelut kohdentuvat tarpeen mukaan paremmin oikeille kohderyhmille. Lisäksi kaikkien vastanneiden on mahdollista saada palautetta työ- ja terveysriskeistään.

KUVA 12 Kestävän työuran terveys- ja työkykytarkastukset

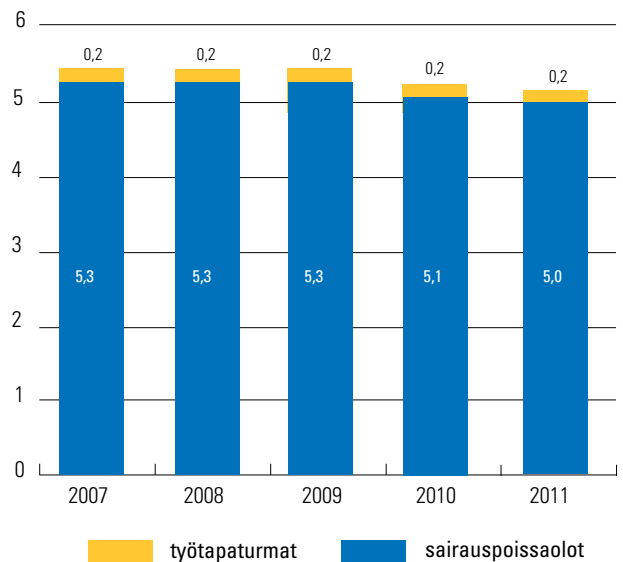
Työhöntulo-tarkastukset	• Työsuhteeseen tulevan oma terveys suhteessa työhön • Esimiestehtäviin tuleville lisäksi: työterveyshuollon ja esimiehen yhteistyö ja yhteiset työvälineet
Työterveyskysely	• Henkilökohtaiset vastauspalautteet työkyky- ja terveysriskeistä • Kutsut kohdennettuihin terveystarkastuksiin • Koko henkilöstölle joka toinen vuosi
Lakisääteiset	• Laissa säädettyjen ohjeiden mukaisesti • Esimies lähettää tarkastukseen
Muut terveys-tarkastukset	• Esimerkiksi työpaikkakohtaisesti tarpeen mukaan suunnatut terveystarkastukset • Asiakas voi myös itse hakeutua tarvittaessa terveystarkastukseen
Työkyky-tarkastukset	• Kutsu yli 60 päivän sairauspoissaoloista • Esimiehen käymän varhaisen tuen keskustelun jälkeen terveydellisistä syistä tai jos tarvetta työkykyarviointiin

Sairaus- ja työtapaturmapoissaolot

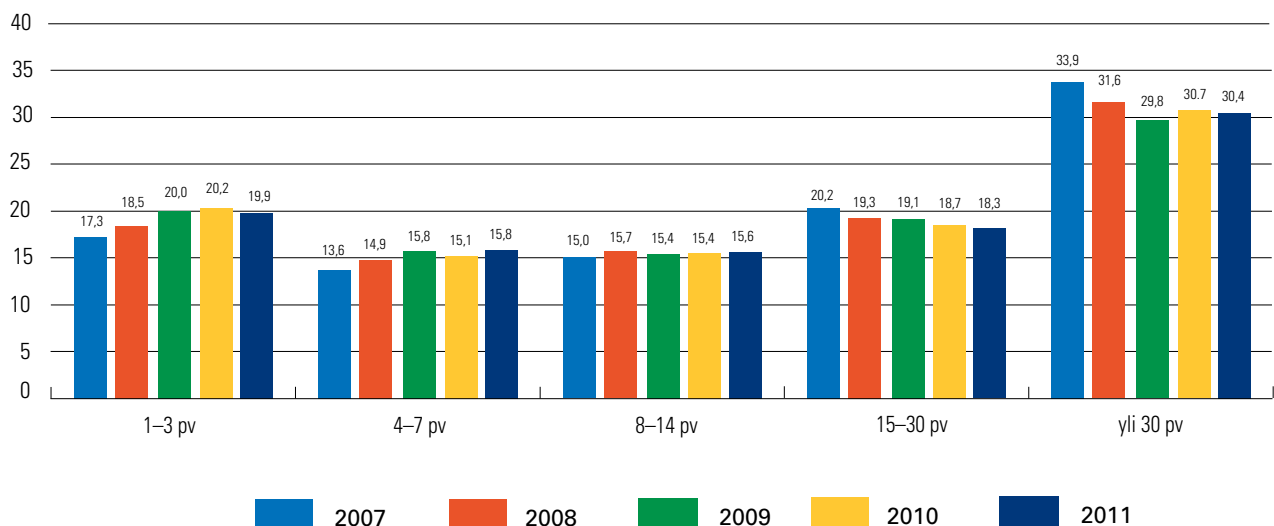
Sairauspoissaolopäivien määrä suhteessa tehtyihin palvelussuhdepäiviin kääntyi laskuun jo vuonna 2010, ja suuntaus on laskeva myös vuoden 2011 aikana. Kaupungilla pitkäjänteisesti tehdyn työhyvinvoinnin johtamistyön ja siihen kehitettyjen työvälineiden sekä tiiviimmän työterveysyhteistyön avulla pyritään edelleen säilyttämään tämä myönteinen kehitys. Yhteiset toimintamallit muun muassa varhaisesta puheeksiottamisesta ja työhön paluun tuesta mahdollistavat entistä paremman sairaus- ja työkykyriskien ennakoinnin.

Sairaus- ja työtapaturmapoissaoloista kolmasosa oli pitkiä, yli kuukauden kestäviä poissaoloja. Pisimpien sairauspoissaolojen osuus kaikista poissaoloista on pienentymässä, samoin lyhyiden esimiehen myöntämien 1–3 päivän poissaolojen suhteellinen osuus.

KUVA 13 Sairaus- ja työtapaturmapoissaololojen kehitys 2007–2011 (%)



KUVA 14 Sairaus- ja työtapaturmapoissaolot 2007–2011 pituuden mukaan (%)



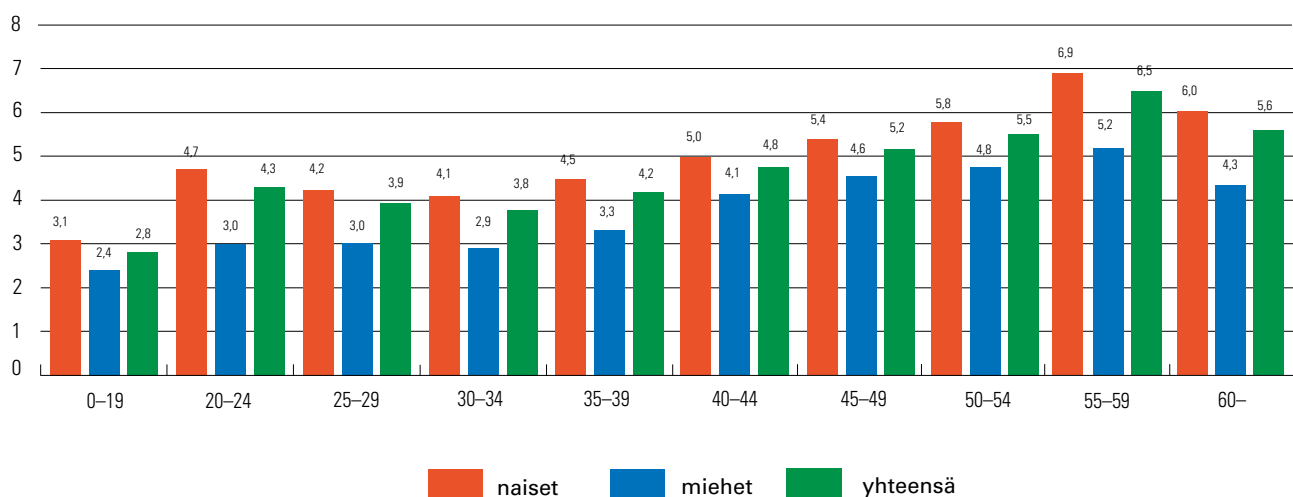
Edelliseen vuoteen verrattuna poissaolojen jakautumisessa ei tapahtunut suuria muutoksia iän ja sukupuolen suhteen. Kaikissa ikäryhmissä naisilla oli enemmän sairaudesta aiheutuvia poissaoloja kuin miehillä. Sairauspoissaolojen osuus ikäluokassa tehdyistä palvelussuhdepäivistä lisääntyi iän myötä, mutta yli 60-vuotiailla, jotka jatkavat edelleen työelämässä, sairauspoissaoloja oli

suhteellisesti vähemmän kuin tätä nuoremmissa ikäryhmissä. Tulos selittyy terveydellisellä valikoitumisella.

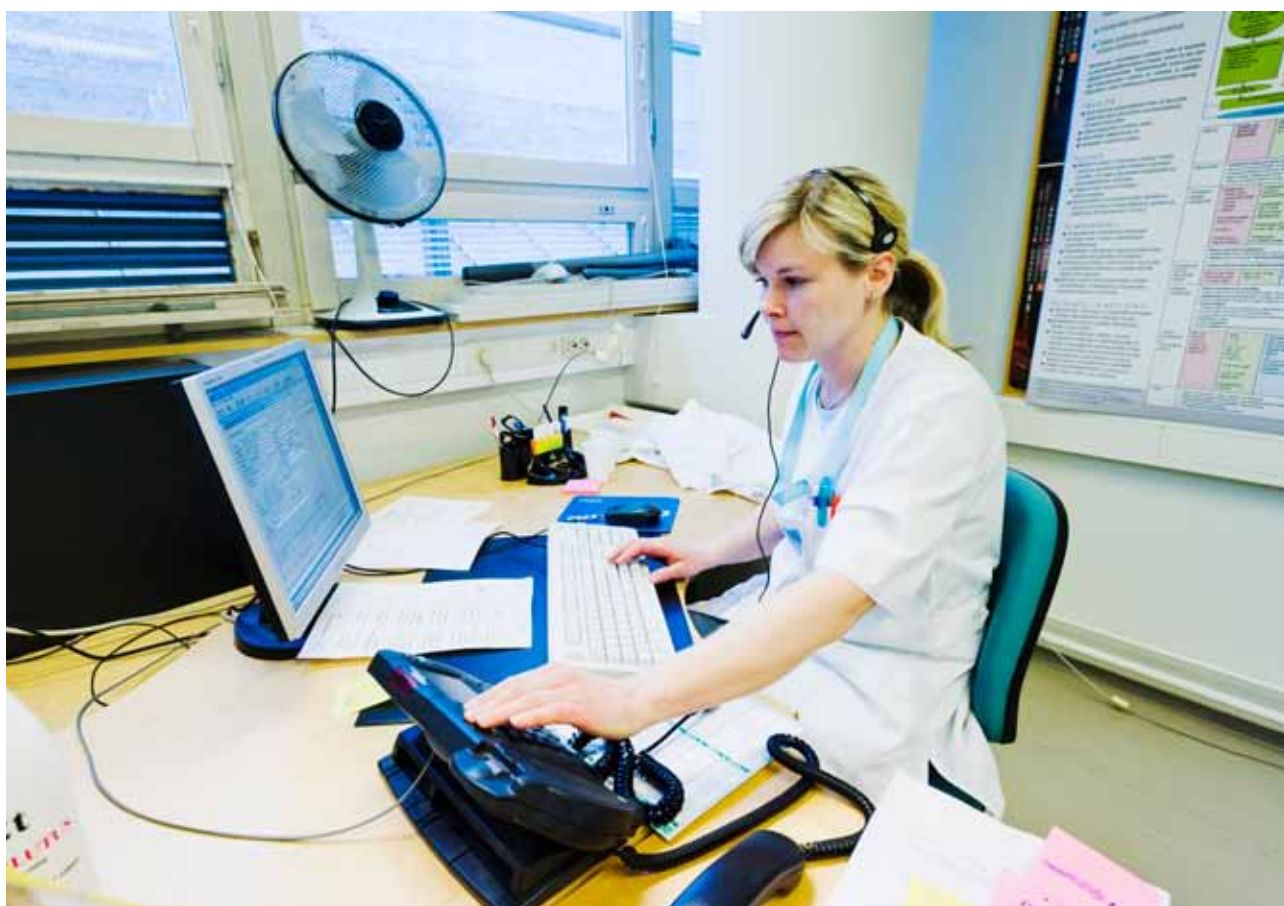
Sairauspoissaolotilastojen hyvä kehitys näkyi myös niiden määrässä, jotka eivät olleet päivääkään pois sairauden takia. Naisista 23,6 (2010: 22,6) prosentilla ei ollut yhtään sairaus- ja/tai työtapaturmapoissaoloa. Miesten vastaava luku oli 31,9 (2010: 32,0).

Henkilöstön työhyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu

KUVA 15 Sairauspoissaolot 2011 ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (%)



	0-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-
Naiset	943	2 291	3 743	3 806	3 762	4 237	4 931	4 875	4 476	3 478
Miehet	562	742	1 245	1 388	1 311	1 476	1 679	1 531	1 369	1 186
Yhteensä	1 505	3 033	4 988	5 194	5 073	5 713	6 610	6 406	5 845	4 664



Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

Strategiaohjelman mukaan henkilöstön osaaminen perustuu strategiasta johdettuihin osaamistavoitteisiin. Henkilöstön kehittämisessä painotetaan kulloinkin niitä tieto- ja taitoalueita, joilla tulevaisuus on luotavissa. Osaamista vahvistetaan muun muassa ammatillisella koulutuksella, osaamisen jakamisella sekä tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

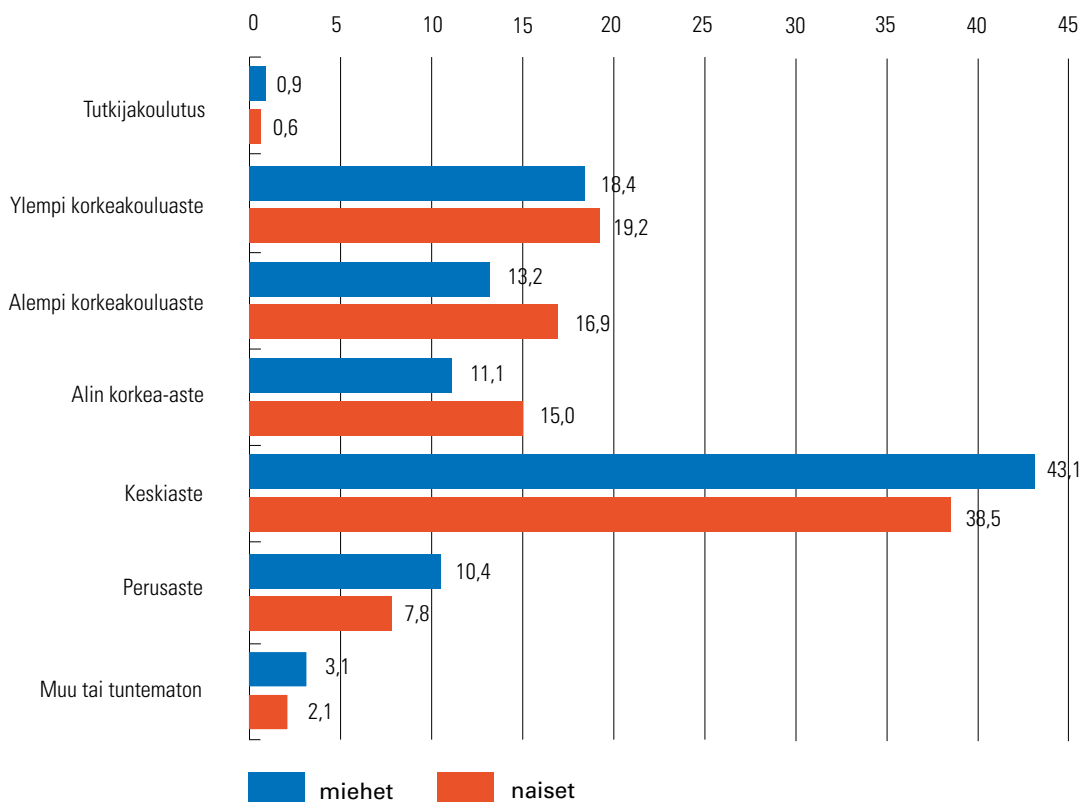
Henkilöstön koulutusaste

Henkilöstön tutkintotiedot on saatu Tilastokeskukselta. Kyseessä on vuoden 2011 lopun tutkintotieto. Kou-

lutusluokituksena käytetään Tilastokeskuksen 2010 luokitusta.

Henkilöstön koulutusaste on noussut tasaisesti. Korkeakouluasteen suorittaneiden määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna erityisesti alemman korkeakouluasteen suorittaneiden osalta. Vakinaisesta henkilöstöstä yhteensä 35,5 prosentilla oli korkeakoulututkinto, ja kaikista korkeakoulututkinnoista 55,3 prosenttia oli ylempiä korkeakoulututkintoja. Naisten osuus korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneista oli miehiä suurempi. Suhteellisesti eniten, noin 40 prosenttia, oli keskiasteen tutkintoja.

KUVA 16 Vakinaisen henkilöstön koulutusasteen suhteellinen jakauma sukupuolen mukaan 31.12.2011 (%)



TAULUKKO 17 Vakinaisen henkilöstön koulutusaste 31.12.2011

	Muu tai tuntematon	Perusaste	Keskiaste	Alin korkea-aste	Alempi korkea-kouluaste	Ylempi korkea-kouluaste	Tutkija-koulutus
Naiset	513	1 886	9 335	3 635	4 090	4 647	153
Miehet	261	886	3 679	946	1 126	1 568	76
Yhteensä	774	2 772	13 014	4 581	5 216	6 215	229

Henkilöstön osallistuminen koulutukseen

TAULUKKO 18 Koulutukseen osallistuminen 2009–2011

	Päivät 2009	Päivät 2010	Päivät 2011	(€) 2009	(€) 2010	(€) 2011
Kaupungin sisäinen koulutus	93 457	93 700	90 090	5,3 milj.	5,3 milj.	5,3 milj.
Ulkopuolinen koulutus	45 363	42 582	44 995	8,4 milj.	7,1 milj.	6,7 milj.
Koulutus yhteensä	138 820	136 282	135 085	13,7 milj.	12,4 milj.	12,0 milj.

Osaamisen johtaminen

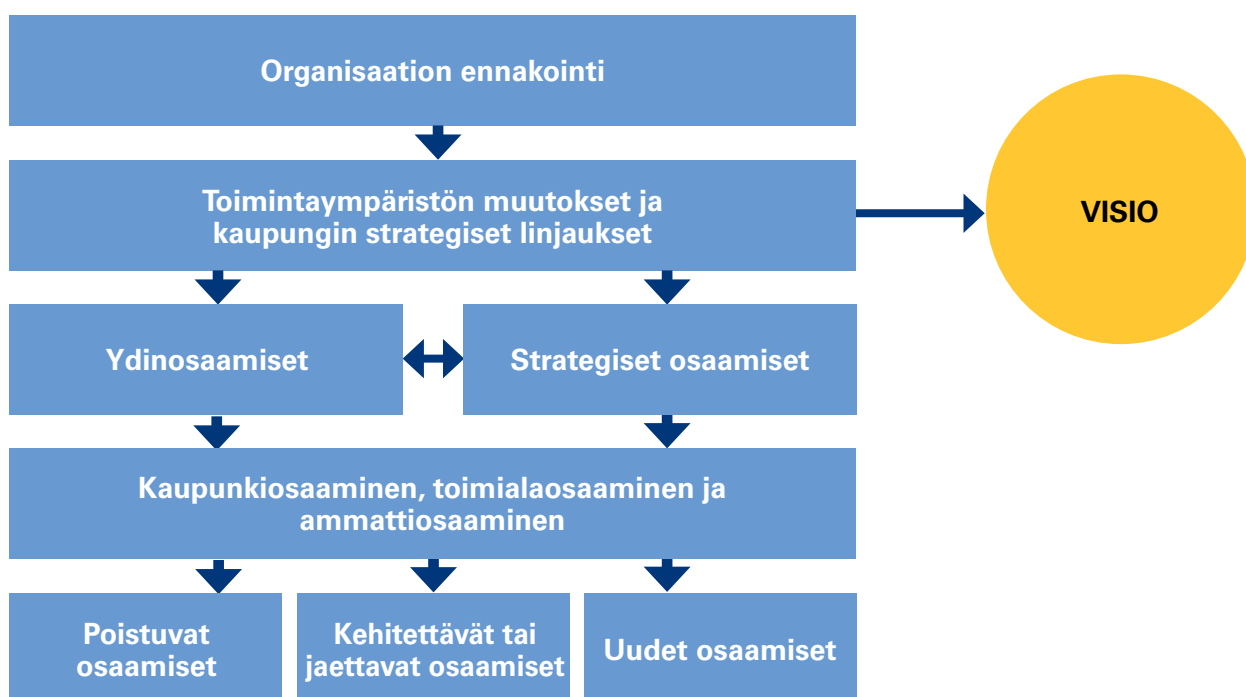
Toimintaympäristön muutosten myötä on varauduttava uudenaikaisiin osaamistarpeisiin ja haasteisiin. Osaamisen ennakkoinnilla tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä siten, että ennakoitu tulevaisuus on toteutettavissa oikealla osaamisella. Kuvassa 17 esitetään kaupungin osaamisen johtamisen malli.

Organisaation tulevaisuuden ennakkoinnissa otetaan huomioon toimintaympäristön muutokset ja kaupungin strategiset linjaukset. Tulevaisuuden strategiset linjaukset voivat vaatia uudenaikaisia palveluita ja osaamisia. Osa-

tämän päivän osaamisista on huomenna jo vanhentuneita. Sen sijaan kehitettävät osaamiset ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä, ja niiden jakaminen muille on tarpeellista. Uudet osaamiset vievät kohti tulevaisuutta ja uusia toimintatapoja tai palveluita.

Strategisella osaamisella tarkoitetaan tulevaisuuden tekemisessä tarvittavaa osaamista. Ydin-osaaminen liittyy puolestaan organisaation osaamiseen sekä sen perustehtäviin.

KUVA 17 Osaamisen johtamisen malli Helsingin kaupungilla



Henkilöstöltä edellytettävät kaupunkiosaamiset, toimialalle tyypilliset toimialaosaamiset sekä käytännön työtehtävissä tarvittavat ammattiosaamiset ovat jatkuvassa muutoksessa. Tässä vaiheessa kaupunkiosaamisiksi on tunnistettu arvo-osaaminen, asiakasosaaminen, organisaatio-osaaminen, tietotekniset valmiudet, työyhteisötaidot sekä työtä ohjaavien tavoitteiden hallinta.

Toimialaosaamisten ja ammattiosaamisten tunnistaminen ja määrittely tehdään toimialoilla sekä virastoissa ja liikelaitoksissa.

Osaamisen jakamisen keinoiksi on tunnistettu perinteisesti perehdyttäminen, henkilöstökoulutus ja jatko-opinnot. Sen lisäksi menetelmiä ovat esimerkiksi työparikäytäntö, työryhmien yhteiset kokoukset, seuraajamalli ja mentorointi. Erityisen tehokas tapa on hyödyntää suu-

ren organisaation mahdollisuuksia työkiertoon, tehtävien vaihtoon ja sisäisen työmarkkinan hyödyntämiseen.

Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen

Tulos- ja kehityskeskusteluun liittyy nykyisin myös keskustelu työntekijän ammatillisesta kehittymisestä. Työhyvinvointikyselyyn vastanneista 46 prosentilla oli henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Työhyvinvointikyselyn mukaan kehityssuunnitelma on harvemmin laadittu nuorille ja määräaikaikaisille työntekijöille, mutta naisille useammin kuin miehille.

Kehityssuunnitelmien määrä on noussut tasaisesti strategiakauden aikana. Eniten kehityssuunnitelmia laadittiin asiantuntijaorganisaatioissa, joista osassa suunnitelman osuus nousi 70 prosenttiin.



Rhinoceros Oy

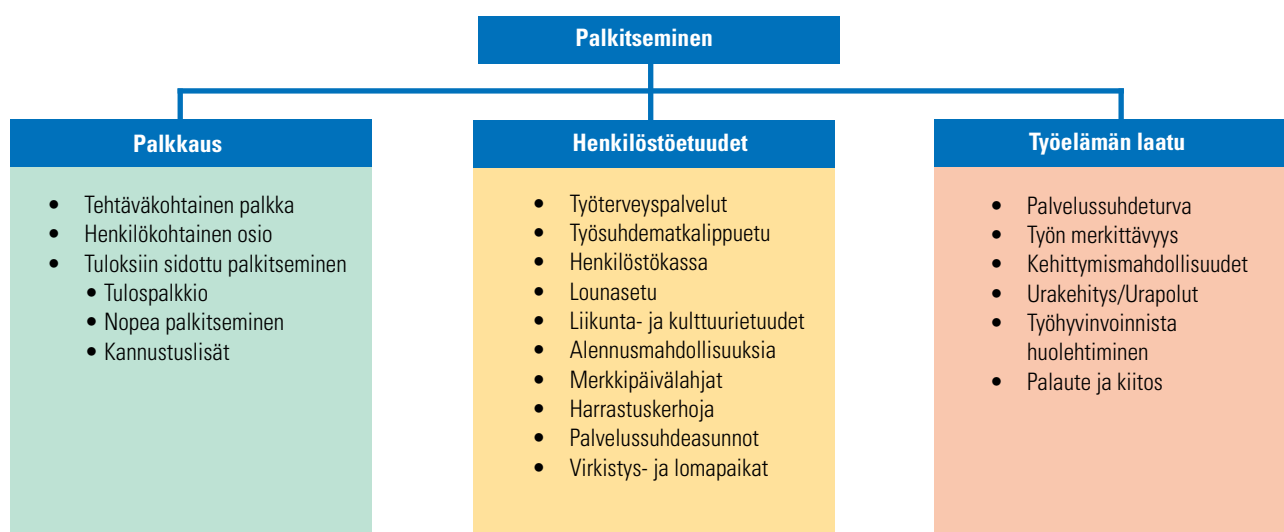
Palkitseminen

Helsingin palkitsemisjärjestelmä

Kaupungilla sovellettava palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu erilaista aineellisista ja aineettomista palkitsemiselementeistä. Kokonaisuudella tarkoitetaan rahapalkan lisäksi täydentäviä palkkioita ja työsuhteeseen liittyviä etuuksia (aineellinen). Henkilöstöetuudet sisältävät muun muassa työterveyspalvelut, palvelussuhdeasunnot, henkilöstöruokailun ja at-

riaedun sekä mahdollisuuden henkilöstöliikuntaan. Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus muodostuu erilaisista työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä. Keskeisimmät työelämän laatutekijät ovat palvelussuhdeturva, kehittymismahdollisuudet omassa tehtävässä ja työural- la sekä kiitos ja palaute omasta työstä.

KUVA 18 Helsingin palkitsemisjärjestelmä



Palkka

Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtainen palkka perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin kaikilla kuukausipalkka-aloilla. Esimiesten tehtävänä oli huolehtia tehtävien vaativuuteen liittyvien arviointien päivittämisestä muutostilanteissa. Virastoissa ja liikelaitoksissa toimi myös tehtävien vaativuuden arviointiryhmiä, joiden tehtävänä oli osaltaan varmistaa, että arvioinnit olivat ajan tasalla.

Tehtäväkohtaisia palkkoja nostettiin valtakunnallisten virka- ja työehtosopimusten mukaisesti yleiskorotuksella ja paikallisesti sovitulla järjestelyillä 1.5.2011 lukien.

Henkilökohtainen lisä

Vuosisidonnainen henkilökohtainen lisä määräytyy kaikille aikaisempien työvuosien perusteella. Näiden lisäksi maksussa oli harkinnanvaraisia, työsuorituksen arviointiin perustuvia henkilökohtaisia lisiä kaikilla sopimusaloilla. Valtakunnallisten sopimusten mukaisesti järjestelyä kohdennettiin myös henkilökohtaisten lisien nostamiseen.

TAULUKKO 19 Henkilökohtaiset harkinnanvaraiset lisät sopimusaloittain 2010–2011

	2010	2011		
	%:a palkoista	%:a palkoista	euroa	saajia (lk.m.)
KVTES	1,5	1,9	1 032 751	9 515
TS	6,5	7,1	627 062	2 592
LS	3,2	3,5	117 563	503
Tehy-pöytäkirja	1,8	1,9	121 987	1 270
Opettajat	0,9	1,0	129 324	1 239

Palkkakehitys

Valtakunnallisten virka- ja työehtosopimusten mukaiset palkankorotukset toteutettiin toukokuussa. Kaikkien sopimusalojen palkkoja nostettiin 1,2 prosentin suuruisella yleiskorotuksella. Tämän lisäksi toteutettiin 0,8 prosentin suuruinen järjestelyerä, jonka kohdentamisesta neuvoteltiin pääosin paikallisesti. Lääkisopimuksen (LS) ja tuntipalkkaisten työehtosopimuksen (TTES) piirissä järjestelyerän suuruus oli 0,44 prosenttia palkkasummasta, sillä osa järjestelyerästä kohdennettiin keskitetysti valtakunnallisella tasolla. Yleiskorotuksen ja paikallisten järjestelyerien koko vuoden kustannusvaikutus oli noin 1,5 prosenttia palkkasummasta.

Paikallisesta järjestelyerästä suunnattiin 0,34 tai 0,6 prosenttia tehtäväkohtaisten palkkojen tai perustuntipalkkojen korotuksiin sopimusalaan riippuen. Palkankorotuksia kohdennettiin tehtävien vaativuuden arviointien perusteella palkkausepäkohtien korjaamiseen, esimies- ja työnjohtotasemassa oleville sekä sellaisille henkilöille, joiden tehtävissä oli tapahtunut uudelleenjärjestelyjä.

Järjestelyeristä suunnattiin 0,2 prosenttia henkilökohtaisiin lisiin kaikilla muilla sopimusaloilla paitsi LS:ssa ja TTES:ssa, joissa henkilökohtaisiin lisiin käytettiin 0,1 prosenttia palkkasummasta. Henkilökohtaisia lisiä myönnettiin työsuorituksen arvioinnin perusteella.

Kaikilla sopimusaloilla maksettiin myös kertaerä toukokuun palkanmaksun yhteydessä. Kertaerän suuruus vaihteli 100–240 euroa sopimusalaan riippuen.

TAULUKKO 20 Helsingin palkkakehitys muuhun kunta-alaan verrattuna: säännöllisen työajan ansio

Vuosi	Helsingin kaupunki	Muut kunnat
2005	2 319	2 307
2006	2 388	2 370
2007	2 541	2 495
2008	2 652	2 633
2009	2 743	2 724
2010	2 794	2 778

Lähde: Tilastokeskus, kuntasektorin palkat

Taulukossa 20 on verrattu Tilastokeskuksen tietojen perusteella kaupungin kuukausipalkkaisten säännöllisen työajan ansioita muun kuntasektorin vastaaviin ansioihin. Vuoden 2011 palkkatiedot eivät olleet käytettävissä tämän raportin valmistumisen aikaan. Kaupungin oman raportointijärjestelmän mukaan säännöllisen työajan keskiansio oli vuoden 2011 lopussa 2 847 euroa.

Tuloksiin ja osaamiseen perustuva palkitseminen

Kaupungilla oli käytössä erilaisia yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen välineitä. Yksilökohtaisen palkitsemisen perusteina olivat henkilökohtaiset työtulokset, osaaminen ja ammattitaito sekä muut virastoissa ja liikelaitoksissa määritellyt kriteerit. Näillä perusteilla myönnettiin henkilökohtaisia lisiä ja kannustuslisäjä. Lisäksi oli käytössä niin sanottuja muita nopean eli nopsa-palkitsemisen keinoja. Yksilöpalkitsemisessa näitä olivat muun muassa hyvästä työsuorituksesta myönnetty liput erilaisiin kulttuuritapahtumiin.

Nopean palkitsemisen periaatteita käytettiin myös työryhmien kannustamiseen. Työryhmiä palkittiin järjestämällä juhlatilaisuuksia sekä myöntämällä tunnustuspalkkioita ja kehittämisrahoja työryhmän yhteiseen käyttöön.

Ryhmäpalkitsemisen keskeisin väline, tulospalkkiojärjestelmä, oli käytössä 29 virastossa ja liikelaitoksessa. Palkkioita maksettiin 24 864 henkilölle. Keskimääräisen tulospalkkion suuruus oli 1 015 euroa.

Vuonna 2011 otettiin käyttöön uudistetut tulospalkkioperiaatteet. Uudistamistyön tavoitteena oli kehittää järjestelmää siten, että sen avulla voidaan toteuttaa entistä paremmin kaupungin strategioita. Tulospalkkioprosessi kytkettiin myös tiiviimmin osaksi talousarvion ja tulos-

budjetin valmistelua. Lisäksi järjestelmän periaatteita yhtenäistettiin kaupunkitasolla, erityisesti henkilöstöehdoista, joissa oli aikaisemmin jonkin verran virasto- ja liikelaitoskohtaisia eroja.

TAULUKKO 21 Kannustuslisät 2007–2011

Vuosi	euroa	saajia (lkm.)
2007	1 868 495	7 513
2008	1 438 297	4 197
2009	589 243	1 667
2010	2 567 725	5 215
2011	831 099	2 319

Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu

Toimintatapojen ja prosessien sekä innovaatioiden palkitseminen on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Neljännen kerran järjestetyssä Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailussa palkittiin 21 henkilöä, joista kukin sai 2 000 euron palkkion.

Palkkatasa-arvo

Kaupungilla on käytössä palkkauksellista tasa-arvoa edistäviä järjestelmiä, kuten tehtävien vaativuuden arviointi- ja työsuorituksen arviointijärjestelmät. Tulospalkki-järjestelmät ovat laajasti käytössä sekä nais- että miesvaltaisilla aloilla.

Kaupunki osallistui vuosina 2009–2011 Aalto-yliopiston vetämään Tapas-tutkimusprojektiin (tasa-arvoa palkkaukseen). Tutkimusprojektissa kartoitettiin pilot-tivirastoksi valitun kaupunkisuunnitteluviraston palkka-aineistoa nais- ja miesnäkökulmasta ja tehtiin henkilöstöhaastatteluja koskien palkitsemisjärjestelmää. Kartoitusten ja tutkimusten perusteella kehittämistarpeita havaittiin palkitsemisjärjestelmän tunnettuudessa ja järjestelmän soveltamisessa käytäntöön. Näin ollen kaupungin keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi valit-

tiin esimiehille suunnattavan koulutus- ja tietopaketin laatiminen palkitsemisjärjestelmästä. Kaupunkisuunnitteluvirastossa järjestettiin keväällä esimieskoulutus, ja kyseistä koulutusmateriaalia on tarkoitus hyödyntää esimieskoulutuksissa laajemminkin kaupungilla.

Tasa-arvolakiin perustuva sukupuolten välinen palkkakartoitus on toteutettu vuosittain. Palkkakartoitus mahdollistaa tehokkaan palkkakehityksen seuraamisen niin kaupunki- kuin virasto- ja liikelaitostasolla. Yleisesti voitiin todeta jo vuoden 2010 kartoituksen perusteella, että miesten ja naisten väliset palkkaerot olivat melko pieniä. Yksi selittävä tekijä palkkaeroille oli se, että tehtävien vaativuus vaihteli suuresti, jolloin myös tehtäväkohtaisissa palkoissa oli eroavaisuuksia. Vuoden 2011 palkkakartoitus valmistuu alkuvuodesta 2012.

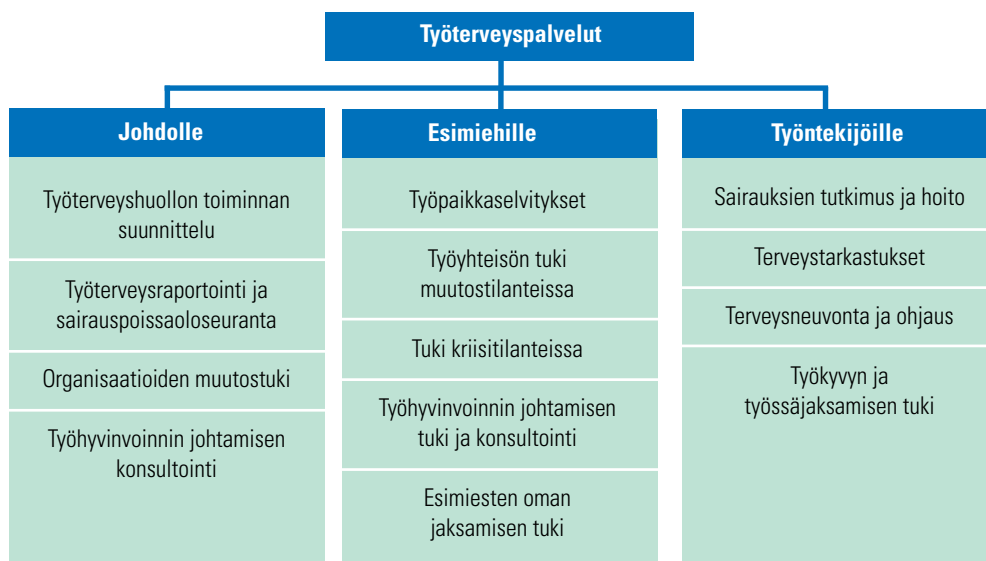
Henkilöstöetuudet

Kaupungin henkilöstöllä oli käytössään monipuoliset henkilöstöetuudet kuten työterveyshuollon palvelut, ertiaetu, erilaisia alennuksia kulttuuri- ja urheilupalveluista sekä yritysiltä, työsuhdematkalippuetu, henkilöstökassa, henkilöstöliikunnan palvelut ja palvelussuhdeasunnot.

Työterveyshuolto

Työterveyskeskus tuottaa monipuoliset ja kattavat työterveyspalvelut koko kaupungin henkilöstölle (kuva 19). Työterveyspalvelut sisältävät sekä ennaltaehkäisevän toiminnan että työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon.

KUVA 19 Työterveyspalvelut asiakkuuksittain



Työsuhdematkalippuetu

Työsuhdematkalippuedun käyttäjiä ovat niin kaupungin vakituinen kuin määräaikainen henkilöstö. Käyttäjiä oli noin 26 500 henkilöä (2010: noin 20 000). Työmatkaseteleitä myönnettiin yhteensä noin 230 000 kappaletta (2010: noin 180 000). Vakituksessa palvelussuhteessa olevilla on oikeus saada työmatkaseteleitä käyttöönsä enintään 12 kappaletta vuotta kohden, ja määräaikaisessa palvelussuhteessa niitä voi saada enintään työsuhteen keston verran.

Henkilöstökassa

Henkilöstökassa oli yksi eniten käytetyistä henkilöstöetuuksista. Henkilöstökassa tarjosi monipuolisen käyttötilin, asuntolainoja ja kulutusluottoja asiakkailleen. Henkilöstökassaan tehdyt talletukset vähenivät, sen sijaan uusia asuntolainoja ja kulutusluottoja myönnettiin edellisvuotta enemmän. Henkilöstökassan jäsenmäärä laski hiukan ja oli vuoden lopussa 17 214. Jäseniä on kaikista virastoista ja liikelaitoksista sekä työntekijäryhmistä. Myös eläkkeelle jääneet ovat voineet säilyttää jäsenyytensä henkilöstökassaan.

Palvelussuhdeasunnot

Kaupungilla oli palvelussuhdekäytössä 3 324 asuntoa (2010: 3 503). Palvelussuhdeasunnoissa asui 8,4 prosenttia kaupungin henkilöstöstä. Asuntojen kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. Asuntoja on käytetty rekrytointin tukena ja palveluksessa olevien akuutti asunnon tarve on saatu hoidettua. Perheasuntojen tarve on pystytty huomioimaan normaalissa arava-asuntotarjonnassa.

Henkilöstöliikunnan avulla

uusi aktiivinen elämäntapa

Henkilöstöliikunta on innostanut jo 20 vuotta henkilöstöä liikkumaan. Juhlavuoden aikana järjestettiin muun muassa kaksi kolmen kuukauden mittaista Liikunta-Tsemppi-kisaa, joiden tavoitteena oli lisätä henkilöstön liikunta-aktiivisuutta. LiikuntaTsempin tueksi Helmi-internetissä julkaistiin liikuntaohjeistusta.

Syksyllä henkilöstöliikunnassa alkoi poikkihallinnollinen Liikkeelle-hanke, joka on valtakunnallisen Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelman yhteistyöhanke. Liikkeelle-hankkeen kohderyhmänä ovat tyypin 2 diabetesriskissä olevat tai siihen sairastuneet kaupungin työntekijät sekä ne, joille liikuntaa voidaan suositella masentuneen mielialan hoitoon. Työterveyshuolto ohjaa riskiryhmiin kuuluvat liikuntaneuvojalle henkilökohtaiseen alkukartoitukseen sekä liikuntasuunnitelman laadintaan. Liikuntaneuvojalta työntekijät saavat myös yksilöllistä ohjeistusta terveyttä edistävästä aktiivisesta elämäntavasta.

Henkilöstöliikunnan ohjatussa toiminnassa liikkui yhteensä 11 470 henkilöä (2010: 9 083). Henkilöstöliikunta järjesti myös erilaisia tapahtumia ja työhyvinvointipäiviä sekä kannusti osallistumaan kansallisiin tapahtumiin kuten Naisten Kymppiin. Näihin tapahtumiin osallistui yhteensä 6 181 henkilöä (2010: 5 592). Henkilöstöliikunnan käyntikertoja koko vuodessa, kuntosalitoiminta mukaan lukien, oli 72 627 eli yli tuhat enemmän kuin edellisvuonna.



Rhinoceros Oy

Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen

Monimuotoiseen työyhteisöön kuuluu monenlaisista lähtökohdista tulevia henkilöitä, muun muassa eri-ikäisiä, monenkielisiä tai vajaakuntoisia työntekijöitä. Kaupungin strategiaohjelmassa 2009–2012 monimuotoisuutta pidetään merkittävänä voimavarana ja monimuotoisuuden johtamista muutosvalmiuden edistämisenä. Henkilöstön monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan rekrytointiin, perehdyttämiseen, henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen tai työnjohtoon liittyviä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat monin tavoin heterogeeniseen työyhteisöön.

Kaupungilla on velvollisuus kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain mukaan kiellettyjä syrjintäperusteita ovat muun muassa ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, uskonto, terveydentila, sukupuolinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. Kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelma kattaa syrjintäperusteista kielen sekä etnisen ja kansallisen alkuperän. Suunnitelma on päätetty laajentaa kattamaan muitakin eri syrjintäperusteita.

Monimuotoisuuden johtamisella pyritään saamaan kaikkien työntekijöiden vahvuudet palvelemaan yhteisiä tavoitteita. Samalla parannetaan sellaisten työntekijöiden asemaa, jotka ovat usein vaarassa syrjäytyä työmarkkinoilta tai työyhteisöistä.

Kaupungin yhtenä strategisena tavoitteena on lisätä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrää henkilöstössä samalle tasolle väestöosuuden kanssa. Maahanmuuttajataustaiset on määriteltävä tavoitteen seurantaan varten muuta kieltä kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuviksi eli muunkielisiksi.

Eri-ikäisen henkilöstön tarpeiden huomioon ottaminen on yksi osa monimuotoisuuden johtamista. Strategiaohjelman mukaan Helsingistä tulee ikäjohtamisen mallikaupunki. Eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet huomioidaan työn suunnittelussa ja organisoinnissa, palkitsemisessa sekä muussa johtamisessa. Tavoitteena on nuorten työntekijöiden pysyminen kaupungin palveluksessa, eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen ja ikääntyneiden työhyvinvoinnin parantaminen sekä työurien pidentäminen.

Nykyistä monimuotoisempi henkilöstö pystyy vastaamaan paremmin kaikkien helsinkiläisten palvelutarpeisiin. Väestön ikääntyminen sekä maahanmuuttajien määrän kasvu Helsingissä muuttavat niin väestörakennetta kuin palvelutarpeitakin. Ikääntyvät ja monista maista kotoisin olevat asukkaat kaipaavat erilaisia palveluita kuin yhdenmukaisempi ja nuorempi väestö. Myös kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa, ja kaupungilla on jo nyt vajausta työvoimasta muun muassa varhaiskasvatus-, vanhustyö- ja terveyssektoreilla sekä kuljetus-, siivous- ja catering-aloilla.

Muunkielisten osuus henkilöstöstä

Muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien osuus oli koko Helsingin väestöstä vuoden alussa 11 prosenttia. Muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus kaikista vuoden aikana palvelussuhteessa olleista oli 5,2 prosenttia ja vuoden lopun henkilöstömäärästä 4,6 prosenttia.

Eniten muunkielisten osuus sekä vuoden lopun henkilöstömäärästä että kaikista palvelussuhteista kasvoi rakennus- ja ympäristötoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen toimialoilla. Muunkielisen henkilöstön osuudet eri virastoissa ja liikelaitoksissa erosivat huomattavastikin toisistaan.

Muunkielisten rekrytointin tukemista valmisteleva työryhmä tuotti muun muassa ennakkointiin, rekrytointiin, perehdytykseen, kielikoulutukseen sekä työyhteisöjen ja esimiesten tukeen liittyviä toimenpide-ehdotuksia, joita ryhdytään toteuttamaan virastoissa ja liikelaitoksissa vuonna 2012. Tavoitteena on, että muunkielisten rekrytointi on osa virastojen ja liikelaitosten vuotuista tavoitteiden asettamista ja toiminnan suunnittelua.

Koulutus on tehokas väylä työllistyä kaupungille

Oppisopimus- ja ammattiin johtavat rekrytointikoulutukset ovat muunkielisille merkittäviä rekrytointiväyliä kaupungin palvelukseen, ja osa koulutuksista on suunnattu vain muunkielisille.

Vuosina 2001–2011 rekrytointikoulutuksissa aloitaneista 1 237 henkilöstä puolet oli muunkielisiä, ja 1 553 oppisopimusopiskelijasta lähes viidennes. Rekrytointikoulutuksissa muunkielisiä opiskelijoita oli etenkin sairaanhoitajan pätevöitymiskoulutuksessa sekä catering-alan, vartijan ja puhdistuspalvelualan koulutuksissa. Oppisopimuskoulutuksessa muunkielisiä oli lähes joka alalla.

Muunkielisen henkilöstön suomen kielen koulutukset

Työsuhteessa kaupungin tehtävissä oleville maahanmuuttajille on tarjottu mahdollisuutta opiskella suomen kieltä työn ohessa. Suurin osa kursseista on räätälöity tietyn ammattialan tarpeisiin ja ne järjestetään omalla työpaikalla. Suomen kielen koulutukseen osallistuminen työajalla pyritään mahdollistamaan muun muassa laatimalla työvuorolistat huomioiden koulutusten vaatima aika. Vuonna 2011 järjestettiin 43 kielikurssia, joihin osallistui 339 opiskelijaa.

Ammatillisen suomen kielen kehittäminen

Ammatillisen suomen kielen kehittämiskokonaisuuden eli ASKI:n tavoitteena on muunkielisen henkilöstön ammatissa tarvittavan suomen kielen taidon parantami-

Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen

nen. Sisältökokonaisuuksia ovat ammattialakohtaiset riittävän kielitaidon määrittelyt, työssä tarvittavaa kielitaitoa mittaavat testit sekä kielikoulutusten sisältösuunnittelu ja oppimateriaalin tuottaminen ammatillisesti kohdennetuille kursseille.

Vuoden aikana uusina ammattiryhminä mukaan tulivat päivähoiton sekä suun terveydenhuollon työntekijät. Lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille laadittiin kielitaitokuvaukset, tuotettiin ja pilotoitiin päivähoiton kielikoulutussuunnitelmat sekä suunniteltiin kielitesti. Kielikoulutussuunnittelua ja kielitaitokuvausten kehittämistä

jatkettiin aiempien ammattiryhmien eli lääkäreiden, pitkäaikaishoidon sairaanhoitajien ja kotihoidon lähihoitajien osalta.

Eri ammattiryhmille kohdennettujen kielikurssien käyttöön tuotettiin oppimateriaalia sekä toteutettiin viisi ammatillista kielitaitoa mittaavaa testiä. Testeihin osallistuneet olivat terveyskeskuslääkäreitä sekä päivä-, koti- ja pitkäaikaishoidon työntekijöitä. Toiminnan prosessimallia kehitettiin edelleen yhteistyössä terveyskeskuksen ja sosiaaliviraston kanssa.



Pertti Nisonen

Johtaminen monimuotoistuvissa työyhteisöissä

Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien yhteiseen Monikulttuurinen johtaminen käytäntöön -hankkeeseen on osallistunut noin 150 työyhteisöä. Vuodesta 2010 alkaen keskiössä on ollut johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, ja vuoden aikana monimuotoisuusosaamistaan ja oman työyhteisönsä käytäntöjä kehitti yhteensä 25 esimiestä.

Monimuotoisuuden johtamisen suurimpina mahdollisuuksina nähdään yksilöiden ja työyhteisöjen kasvu, organisaatioiden avoimuus ja yhteisöllisyys, työtapojen kehittyminen sekä kunnallisten palveluiden parantuminen. Suurimpia haasteita ovat yksilöiden asenteet, organisaatioiden rakenteiden jäykkyys ja sulkeutuneet organisaatiokulttuurit.

Tavoitteena on, että tulevaisuudessa kaikkea organisaatioiden toimintaa tarkastellaan monimuotoisuuden kannalta. Hankkeen aikana on edetty pienin askelein kohti hyvin kommunikoivia työyhteisöjä, joissa työntekijät menestyvät ja voivat hyvin erilaisista taustoistaan huolimatta. Strategiaohjelman tavoite muunkielisten työntekijöiden määrän kasvattamisesta on yksi syy panostaa monimuotoisuuden johtamiseen kaikissa organisaatioissa.

Henkilöstön monimuotoisuuskoulutukset Oiva Akatemiassa

Tavoitteena on, että monimuotoisuus laajenee osaksi kaikkia Oiva Akatemian pidempiä koulutuksia ja esimies-

valmennuksia. Monimuotoisuusnäkökulma oli vuoden aikana esillä myös seuraavissa Oiva Akatemian koulutuksissa: Uusien esimiesten perehdyttämispäivä, Oiva JET -koulutus, OVI-valmennus, Hyvän esimiehen ABC -verkkokurssi sekä Oiva Taituri -koulutus. Lisäksi järjestettiin erillisiä virastokohtaisia monimuotoisuusaiheisia koulutuksia muun muassa haasteellisista asiakaspalvelutilanteista sekä monimuotoisen työyhteisön johtamisesta.

Monimuotoisuuden johtamishaasteet

Monimuotoisuuden johtamishaasteet -hankekokonaisuus onnistui lisäämään tietoisuutta monimuotoisuusasioista, nostamaan työntekijöiden osaamistasoa, vastaamaan asukkaiden tarpeisiin sekä kehittämään työntekijöiden työssä jaksamista ja osaamisen jakamista.

Hankekokonaisuuden arvioinnissa todetaan, että resurssien niukentuessa ja kaupungin palveluverkkoa supistettaessa työntekijöiltä edellytetään uusia toimintatapoja. Kaupungin tulisi yhä vahvemmin edistää toimintamutojen käyttöönottoa sekä sitoa kolmas sektori mukaan palvelutarjontaan. Lisäksi ulkopuolisten rahoitusmuotoja, kuten EU-rahoitus sekä kotimainen tutkimus- ja kehitysrahoitus, tulisi käyttää kehittämistyössä.

Kohti ikätietoisempaa toimintakulttuuria

Eri-ikäisten johtamisen tavoitteena on luoda kaupungille ikätietoisempi toimintakulttuuri, jossa huomioidaan paremmin eri-ikäiset ja erilaisissa elämäntilanteissa olevat työntekijät. Vuoden aikana työstettiin ja kehitettiin eri-ikäisten johtamisen menetelmäkoreja sekä viimeisteltiin eri-ikäisten johtamisen toimintasuunnitelma. Työhyvinvointikyselyssä ikäryhmittäinen tarkastelu otettiin pysyväksi käytännöksi. Kuntoremonttitoimintaa täydennettiin Hyvä ikä 60+ -kuntoremontilla sekä 25-, 30- ja 55-vuotiaille suunnatuilla Työkykyä kaiken ikää -kuntoremontin tehopäivillä. Kaupungilla toteutettiin lisäksi lukuisia työkykyä ja työssä jatkamista tukevia hankkeita.

Kustaankartanon vanhustenkeskuksessa ja suun terveydenhuollossa käynnistettiin kolmivuotinen ikäaktiivivapaapilotti, jonka kohderyhmänä ovat yli 55-vuotiaat kuormittavaa fyysistä työtä tekevät henkilöt. Pilotin tavoitteena on lisätä työntekijöiden voimavaroja ja työs-

tä palautumista sekä tukea heitä kiinnittämään aktiivisesti huomiota omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa. Pilotissa kerätään tietoa ikäaktiivivapaiden vaikutuksesta ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen, sairauspoissaoloihin, eläköitymiseen sekä työyhteisöjen ikäasenteisiin.

Työn ja yksityiselämän tasapainottaminen

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on kaupungin toimintatapa (strategiaohjelma 2009–2012). Kaupunki helpottaa henkilöstönsä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista esimerkiksi työaikajoustoilla, etätyöllä, itsenäisellä työvuorosuunnittelulla sekä vapailla, kuten perhe- ja vuorotteluvapailla. Kuntoremonttien on

haluttu olevan myös perheellisten käytettävissä, ja siksi on kehitetty Helsingissä pidettäviä avokuntoremontteja.

Joustomahdollisuuksien käytössä on satunnaista vaihtelua eri vuosina. Ilahduttavaa oli, että tilapäisen hoitovapaan käyttäjistä lähes 20 prosenttia oli miehiä, mikä vastasi heidän osuuttaan koko henkilöstöstä.

TAULUKKO 22 Työelämän joustot 31.12.2011 (henkilöiden lukumäärä)

	2010		2011	
	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
Hoitovapaa	60	1 394	55	1 432
Isyysvapaa tai vastaava	411		467	5
Opintovapaa	88	485	111	562
Pakottavat perhesyyt	143	1 085	85	634
Tilapäinen hoitovapaa	876	4 081	976	4 025
Vanhempainvapaa	68	1 166	87	1 164
Vuorotteluvapaa	109	579	174	593
Osittainen hoitovapaa	26	504	36	511
Osa-aikaeläke	173	410	171	392

Naisten ja miesten tasa-arvo

Kaupungin tasa-arvosuunnitelman voimassaoloaika päättyi vuoden 2011 lopussa. Vuosien 2009–2011 tasa-arvosuunnitelman voimassaoloaikaa ehdotettiin jatkettavaksi vuoden 2012 ajaksi. Tasa-arvosuunnitelmaan liitettiin kuitenkin niin sanottu päivitysosa, jossa tarkastellaan suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden tähänastista toteutumista ja vuodelle 2012 asetettuja tavoitteita.

Kaupungin tuottamien palveluiden sukupuolivaikutusten arviointia tehtiin 10 virastossa tai liikelaitoksessa. Virastoille ja liikelaitoksille järjestettiin sukupuolivaikutusten arviointiin perehdyttävää koulutusta

Tasa-arvon toteutuminen kaupungin henkilöstöpolitiikassa

Kaupungin tietokeskus teki syksyllä kyselyn sukupuolten välisestä tasa-arvosta kaupungin työpaikoilla. Kyselyllä selvitettiin henkilöstöpoliittisen tasa-arvon toteutumista.

Kyselyn tulosten mukaan suurin osa kaupungin henkilöstöstä koki sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan työpaikallaan hyvin. Kahdeksan prosenttia vastanneista katsoi työpaikallaan esiintyneen ongelmia sukupuolten

välisen tasa-arvon toteuttamisessa. Valtaosa vastaajista ei kokenut sukupuolella olevan vaikutusta työssään. Sukupuolella koettiin eniten olleen vaikutusta ammatin arvostukseen, uralla etenemiseen, työmäärän jakautumiseen ja palkkaukseen.

Naiset kokivat yleisesti ottaen tasa-arvon toteutuvan huonommin kuin miehet. Naiset havaitsivat hieman enemmän ongelmia tasa-arvon toteuttamisessa ja kokivat sukupuolestaan olevan enemmän haittaa keskeisillä työn osa-alueilla, kuten palkkauksessa, uralla etenemisessä, ammattitaidon arvostuksessa ja työmäärän jakautumisessa.

Tasa-arvotoimikunta

Kaupungin tasa-arvotoimikunta käsitteli tasa-arvon toteutumista ja edistämistä työntäjän toiminnassa sekä kuntalaisille järjestämissä palveluissa. Tasa-arvotoimikunta osallistui henkilöstölle suunnatun tasa-arvokyselyn tekemiseen sekä kaupungin tasa-arvosuunnitelman päivitystyöhön. Toimikunta järjesti toimintaa muun muassa keväällä naistenpäivänä sekä erilaisia keskustelutilaisuuksia ja tutustumiskäyntejä.

Osallistava johtaminen

Strategiaohjelman mukaan johtamisessa on keskeistä muutosvalmiuden edistäminen. Huomio kiinnittyy lähivuosina erityisesti talous- ja tuottavuusosaamiseen, henkilöstöjohtamisen valmiuksiin sekä prosessien ja projektien hallintaan.

Johtamisen kehittäminen

Strategiaohjelmassa edellytetään, että johdon heikkoihin suoriutuksiin puututaan nopeasti ja päättäväisesti. Tätä teemaa on lähestytty pohtimalla hyvän johtamisen kriteereitä. Ohjausryhmätyöskentelyssä on saatu aikaan hyvän johtamisen nelikenttä, johon on tiivistetysti koottu tasapainoista mittaristoa mukaillen keskeiset hyvän johtamisen elementit. Nelikentän osiot ovat: asukkaiden menestyminen (asiakkaat), tarkoituksenmukaiset toimintatavat (prosessit), uudistumiskyky (henkilöstö/osaaminen) ja talous hallinnassa (talous). Tarkoitus on, että hyvän johtamisen nelikenttäversiota käytetään valmennus- ja koulutusaineistona johtamisen kehittämistyössä.

Strategiaohjelmassa edellytetään, että esimiehille koulutetaan tarvittavat henkilöstöjohtamisen tiedot ja taidot. Hyvän esimiehen ABC -verkkoaineisto eli esimiehille tarkoitettu koulutusaineisto valmistui keväällä. Tavoitteena on, että kaikki lähiesimiehet ja mahdollisimman monet muut esimiehet käyvät aineiston lävitse ja myös tenttivät sen. Verkkoaineiston oli vuoden lopussa suorittanut hyväksytysti reilut 400 esimiestä.

Johdon valmennukset

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa kuntalaispalvelujen laatuun ja kilpailukykyyn. Muutoksessa johtaminen ja erilaisten muutostilanteiden hallinta korostuvat osana johtamisen arkea. Johdon ja esimiesten valmennusten tavoitteena on tukea hyvän johtamiskulttuurin kehittymistä kaupungilla.

Virasto- ja osastopäälliköille toteutettiin vuoden pituinen Tulevaisuuden palvelujen johtaminen -ohjelma. Ohjelman painopisteinä olivat asiakaslähtöisen toiminnan, poikkihallinnollisen yhteistyön ja verkostoitumisen edistäminen, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisääminen sekä kahdeksan palveluprosessin kehittäminen. Kehitettävät prosessit liittyivät lasten ja nuorten sekä ikääntyneiden palveluihin, matkailun edistämiseen, kaivuutöihin, palvelutilojen tilahallintaan, HR-prosesseihin, tietotekniikkaan ja hankintoihin.

Keskijohdon Tulevaisuuden tekijät -valmennusohjelmaa jatkettiin kahden valmistuneen ryhmän lisäksi kolmella uudella ryhmällä. Valmennuksen tavoitteena oli tukea strategioiden käytäntöön viemistä, hyvien käytäntöjen jakamista ja yksikkörajat ylittävää yhteistyötä. Tulevaisuuden tekijät -valmennuksen jo käyneille toteutettiin vuotuinen ajankohtaistilaisuus yhdessä osasto-

päälliköiden kanssa teemana tulevaisuuden haasteet, ajankohtaiset talous- ja henkilöstöasiat sekä keskeiset kehittämishankkeet.

Vuoden aikana johtamisen erikoisammattitutkintoon valmistavan, puolitoistavuotisen Oiva Jet -koulutuksen päätti yksi ryhmä ja toinen ryhmä aloitti. Lähiesimiehille toteutettiin Treeni-valmennus, jossa sisällöt noudattivat muun johtamisvalmennuksen linjauksia perehdyttämisen valmentavaan työotteeseen.

Oiva Taituri -lähiesimiesvalmennus toteutettiin verkotyöskentelypainotteisena. Valmennuksen tavoitteena oli antaa työkaluja ja menetelmiä johtamiseen, rohkaista haastavien esimiestilanteiden hallintaan uusilla luovilla menetelmillä sekä auttaa verkostoitumaan kollegoiden kanssa. Lisäksi esimiehet osallistuivat koulutukseen, jonka tavoitteena oli vahvistaa taloudellista ajattelua ja kustannustietoutta tiukkenevan talouden aikana.

Esimiehet saivat keväällä uuden välineen työnsä tueksi. Hyvän esimiehen ABC -verkkoaineisto on toimialasta riippumaton tietopaketti esimiestyöstä ja kaupungin toimintamalleista. Se on suunniteltu etenkin lähiesimiestyötä ajatellen, mutta kaikki kaupungin esimiehet ovat tervetulleita käyttämään sitä. Aineisto on saatavilla Helmi-intranetissä, ja sitä päivitetään säännöllisesti.

Tavoitteena on, että kaikki kaupungin esimiehet ovat suorittaneet Hyvän esimiehen ABC -verkkoaineiston vuoteen 2013 mennessä.

Uutena lähestymistapana johtamiseen tutkittiin tietoisuustaitojen mahdollisuuksia Energisoiva esimies -ohjelmassa sekä Treeni-valmennuksessa. Uusien esimiesten perehdytyspäivä järjestettiin keväällä ja syksyllä. Perehdytyspäivän tarkoituksena oli tehdä tutuksi ne kaupungin eri toimijat, joilta esimies saa tukea työhönsä sekä luoda kannustava aloitus esimiesuran alkutaipaleelle.

Vuoden aikana jatkettiin myös johtamistyön tueksi suunnattuja johdon coaching-ohjelmia. Ohjelmat olivat joko yksilöllisiä tai johtoryhmille suunnattuja kuuden kuukauden kehittämisprosesseja. Työskentelyn tavoitteena oli edistää strategista johtamista ja osaamisen kehittämistä sekä antaa tukea haastavien johtamis- ja muutostilanteiden hallintaan. Lisäksi ohjelman avulla pyrittiin lisäämään tietoisuutta tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan ja vaikutuksesta toimintaan. Johtoa rohkaistiin ottamaan vastuuta tuloksista ja itse johtajana kehittymisestä.

Johtoryhmävalmennuksia toteutettiin eri virastoissa ja liikelaitoksissa eri tasoilla. Valmennusprosessien kestot vaihtelivat puolesta päivästä viiteen päivään. Kaupungin omaa 360-asteen palautejärjestelmää käytettiin valmennusten yhteydessä sekä myös organisaatioiden johtamis- ja asiantuntijatyön kehittämisessä.

Johtoa ja henkilöstöä valmennettiin organisaation muutostilanteiden hallintaan. Esimiestyön tueksi järjestettiin esimiesten studioryhmiä, joissa oli mahdollisuus

käsitellä johtamistyöhön liittyviä haastavia tilanteita yhdessä kollegoiden kanssa. Studioryhmien vetäjinä toimivat kaupungin työhyvinvointiverkostolaiset, jotka ovat virastojen ja liikelaitosten kehittäjiä, kouluttajia sekä työyhteisö- ja ihmissuhdeasiantuntijoita. Lisäksi esimiehille ja työyhteisöille annettiin tukea työhyvinvointikyselyn tulosten tulkinnessa.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistaminen

Vuonna 2010 käynnistyneen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uudistamishankkeen tavoitteena on, että vuonna 2015 kaupungilla on käytössään uudistettu henkilöstöhallinnon palvelut ja yhtenäinen toimintatapa tietojärjestelmän tukemana. Siten luodaan entistä paremmat edellytykset ja välineet henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Lisäksi tietojärjestelmä mahdollistaa ajantasaisen raportoinnin johdon työn tueksi.

Hankkeessa kuvattiin HR-palveluiden tavoitetilan palvelukartta. Palvelukartassa palvelut oli luokiteltu kuuteen strategisen HR:n ja henkilöstöjohtamisen palveluun

sekä 15 operatiivisen HR:n palveluun. Palveluja toteutavista prosesseista kuvattiin tietojärjestelmähankkeen kannalta keskeisimmiksi arvioitujen 14 prosessin tavoitetilat. Kuvatut strategiseen HR:ään ja henkilöstöjohtamiseen kuuluvat prosessit olivat henkilöstösuunnitelman laatiminen, tulos- ja kehityskeskustelu, henkilön osaamistietojen hallinta sekä palkitsemisen eri prosesseja. Operatiiviseen HR:ään kuuluvista prosesseista kuvattiin puolestaan rekrytointi, palvelussuhteen alkaminen, koulutukseen osallistumisesta päättäminen sekä perustietojen hallinnan prosesseja.

Palvelujen ja prosessien kuvaamiseen osallistui projektiryhmässä ja työpajoissa noin 70 kaupungin työntekijää 15 virastosta tai liikelaitoksesta. Palvelujen ja prosessien katselmointilaisuuteen syyskuussa osallistui noin 150 henkilöä.

Kuvattujen palvelujen ja prosessien pohjalta kuvattiin niitä tukeva tulevaisuuden tieto- ja tietotekniikka-arkkitehtuuri sekä aloitettiin teknologia-arkkitehtuurin kuvaaminen, uuden tietojärjestelmäkokonaisuuden vaatimusmäärittely ja yksityiskohtaisen kustannushyötyanalyysin tekeminen päätöksenteon tueksi.



Arto Wiikari

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta

Kaupungin yhteistoimintasopimuksen ja -ohjeiden mukaisesti kaupungilla toteutetaan työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Muutostilanteissa yhteistoiminnalla varmistetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen ennen lopullista päätöksentekoa. Jokapäiväisessä työssä normaali osallistava yhteistoiminta esimiehen ja työntekijän välillä tapahtui muun muassa työpaikkalavereissa. Lisäksi työnantajan ja järjestön edustajien kesken toteutettiin yhteistoimintaa virasto- ja liikelaitostasolla laajennetuissa johtoryhmissä tai henkilöstötoimikunnissa.

Kaupungin ylimpänä yhteistoimintaelimenä toimii kaupungin henkilöstötoimikunta, joka käsitteli erilaisia laajoja koko kaupunkia koskevia organisaatiomuutoksia ja selvityksiä. Henkilöstötoimikunta antoi lausuntoja kaupunginhallitukselle muun muassa Helsinki–Vantaaselvityksestä, sosiaali- ja terveystoimen uudistuksesta, talousarviosta vuodelle 2012 ja taloussuunnitelmasta vuosille 2012–2014. Lisäksi käsiteltiin esimerkiksi Palmian hallintomalliselvitystä, nuorten ehkäisevän päihdetyön Klaari-toiminnan siirtymistä sosiaalivirastosta nuorisosiainkeskukseen sekä tuottavuus- ja työhyvinvointiohjelman toteutumista.

Kaupungilla strategiaohjelman toteutumisen seuranta käsiteltiin yhdessä järjestöjen edustajien kanssa henkilöstöpoliittisessa työryhmässä. Työryhmä seurasi säännöllisesti kaupungilla toteutettavia laajoja kehittämishankkeita sekä yhteistoiminnan toteutumista. Lisäksi työryhmä osallistui henkilöstöpoliittisten menetelyohjeiden valmisteluun.

Innovatiivinen toimintatapa osana johtamisjärjestelmää

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

Strategiaohjelmassa edellytetään, että innovatiivinen toimintatapa rakennetaan osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstön tekemien kehittämisaloitteiden toteutamiskelpoisuutta ja palkitsemista on arvioitu virastojen ja liikelaitosten aloitetoimikunnissa. Kaupungin henkilös-

tötoimikunnan aloitejaosto käsitteli 11 aloitetta ja yhdestä aloitteesta maksettiin palkkio. Kaupungilla vuosikymmeniä käytössä ollut aloitejärjestelmä päätettiin korvata uudella nykyaikaisemmalla järjestelmällä, koska aloitejärjestelmän avulla ei ole saatu riittävästi esiin henkilöstön kehittämisideoita ja toiminnan parantamishdotuksia.

Idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinä

Kaikille virastoille ja liikelaitoksille avoin idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinä tulee korvaamaan tähän saakka kaupungilla käytössä olleen henkilöstöaloitteiden käsittelyn. Helinässä jokainen kaupungin työntekijä voi esittää omia ideoitaan työn ja toiminnan kehittämiseksi. Aiemasta aloitekäsittelystä poiketen Helinässä esiinnyttäen aina omalla nimellä, ja ideat näkyvät heti kaikille kaupunkiorganisaation työntekijöille.

Järjestelmällä haetaan helppoutta ideoiden esittämiseen sekä mahdollisimman suurta läpinäkyvyyttä niiden käsittelyyn. Kuka tahansa voi kommentoida, kannattaa tai jatkokehittää toisen henkilön esittämää ideaa. Helinän avulla pyritään myös yhdenmukaistamaan ideoita maksettavien palkkioiden käytäntöjä. Helinä valmistui pilotoitavaksi marraskuussa, ja järjestelmä otetaan tuotantokäyttöön alkuvuodesta 2012.

Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailu

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

Tänä vuonna palkitsemisen kriteereinä olivat muun muassa toimintatapojen tehokkuuden paraneminen, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, merkittävät taloudelliset kustannussäästöt ja palvelutuotannon laadun huomattava paraneminen. Nyt neljännen kerran järjestettyyn kilpailuun saapui yhteensä 24 hakemusta yhdeksästä kaupungin virastosta tai liikelaitoksesta. Kilpailun voitti Kalasataman keskuksen toteutuskilpailussa käytetty kilpailullinen neuvottelumenettely.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrä on pysynyt samalla tasolla viime vuosien ajan ja oli 39 438 henkilöä vuoden lopussa. Henkilöstörakenteessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Vakinaisen henkilöstön osuus oli 83,2 prosenttia. Keski-ikä oli 46,5 vuotta. Henkilöstöstä 16,7 prosenttia oli alle 35-vuotiaita ja 59,6 prosenttia yli 45-vuotiaita.

Muun kuin suomen- tai ruotsinkielisen henkilöstön osuus on noussut viime vuosien aikana, ja vuoden lopun henkilöstömäärästä heidän osuutensa oli 4,6 prosenttia (2010: 4,0 ja 2009: 3,6).

Kaupungin strateginen linjaus on, että henkilöstön määrä mitoitetaan suhteessa palvelujen tarjontaan. Pysyvät tehtävät hoidetaan jatkossakin vakinaisella henkilöstöllä. Henkilöstön ikärakenne tulee pitää tasaisena ottamalla eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet entistä paremmin johtamisessa huomioon. Henkilöstöpolitiikassa tarvitaan erityisiä toimenpiteitä, jotta muunkielisen henkilöstön osuus saadaan kasvatettua vastaamaan asukasrakennetta.

Eläkkeelle jääminen ja eläkeikä

Eläkkeelle jäävistä yhä useampi jää vanhuuseläkkeelle ja samalla työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien osuus on laskenut. Vanhuuseläkkeelle jäävien osuus oli 2,0 prosenttia (2007: 1,2).

Eläkkeelle jääneiden keski-ikä on noussut useiden vuosien ajan ja oli nyt 62,9 vuotta. Vuodesta 2007 nou-

sua on 1,4 vuotta. Samoin vanhuuseläkkeelle jääneiden keski-ikä on noussut yli vuodella tarkastelukautena 64,2 vuoteen (2007: 63,1). Yli henkilökohtaisen eläkeikäänsä työskentelevien määrä kasvoi edelleen.

Eläköitymisikää pyritään nostamaan edelleen ja työelämässä pysymistä jatkamaan. Tämä on mahdollista työhyvinvoinnin, työterveyshuollon ja johtamisen hyvällä yhteistyöllä, työkykyriskien tunnistamisella ja niihin vaikuttamisella.

Henkilöstövoimavaran hallinta

Kaupungin palveluksesta eroaminen omasta pyynnöstä lisääntyi edellisestä vuodesta. Lähtövaihtuvuus oli neljä prosenttia. Eläköityminen huomioon ottaen lähtövaihtuvuus oli 6,5 prosenttia (2010: 5,6). Lähtövaihtuvuuden syitä tulee analysoida entistä tarkemmin, mikä on mahdollista vuoden 2012 alussa käyttöön otetun uudistetun lähtökyselyn avulla.

Strategiatyön painopisteenä oli lääkäreiden, sairaanhoitajien ja rakennusmestareiden saatavuuden edistäminen. Kaupungin tarjoamista uramahdollisuuksista kohderyhmille tiedotettiin muun muassa monimediakampanjoilla ja oppilaitosyhteistyötä kehittämällä. Lääkäreiden ja hammaslääkäreiden uramalli valmistui. Mallin tavoitteena on tuoda esille lääkäreiden monipuolisia työmahdollisuuksia kaupungilla.

Vuosina 2007–2011 toteutettu ulkomailta rekrytoinnin Inkeri-projekti päättyi. Hankkeen tuloksena 52 inkerinsuomalaisista sai työpaikan kaupungilta.



Katri Lehtola

Muuttuvien palvelutarpeiden ja niistä johtuvien osaamistarpeiden ennakoimiseksi on käytettävissä yhä enemmän tietoa. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua on tarpeen vahvistaa edelleen ja samalla hyödyntää valtakunnallista ja pääkaupunkiseudun verkostoa.

Henkilöstön saatavuuden ja rekrytoinnin tueksi tulee oppilastosityhteistyötä, urakehityksen vahvistamista ja työnantajakuvaan tukemista jatkaa.

Henkilöstön työhyvinvointi ja työterveys

Työhyvinvointikyselyn tulokset ovat edelleen hyvällä tasolla ja kyselyn vastausprosentti entistä hieman parempi, 69 prosenttia. Vaikka tuloksia voidaan pitää hyvinä, muutosta heikompaan suuntaankin on nähtävissä. Johdon, esimiesten ja työyhteisöjen tulee jatkuvasti miettiä, miten työn teon edellytyksiä voidaan parantaa. Myös työympäristön terveydellisiin näkökulmiin tulee kiinnittää huomiota.

Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä on edelleen laskusuunnassa. Sairauspoissaoloprosentti oli 5,0 (2010: 5,1 ja 2007: 5,3). Työtapaturmien poissaoloprosentti oli edelleen 0,2 eli se on pysynyt samana koko tarkastelukauden ajan, vaikka työtapaturmien määrä onkin vaihdellut.

Sairauspoissaolojen myönteinen kehitys tulee turvata työhyvinvoinnin johtamisen sekä entistä tiiviimmän myös hallintokuntarajat ylittävän työterveysyhteistyön avulla. Työtapaturmien määrää tulee voida edelleen laskea. Käyttöön otetun Työsuoje lupakki-ohjelman käyttö helpottaa työtapaturmien raportointia ja seurantaa sekä luo mahdollisuuksia niiden vähentämiselle.

Henkilöstön osaamisen vahvistaminen

Kaupungin henkilöstö on hyvin koulutettua. Ammatillinen koulutus puuttuu vain 2,4 prosentilta ja toisaalta ylempi korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus on 20 prosentilla.

Strateginen tavoite on, että jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma osana tulos- ja kehityskeskustelua. Vuoden lopussa kehityssuunnitelma oli 46 prosentilla työhyvinvointikyselyyn vastanneista. Tulevaisuuden tavoitteiden toteuttamiseksi on välttämätöntä, että tavoitteiden edellyttämät osaamistarpeet ennakoita ja tunnistetaan riittävän ajoissa. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittavan osaamisen hankkiminen ja kehittäminen tehokkain keinoin.

Palkitseminen

Strategiakauden keskeisenä tavoitteena on ollut kilpailukyinen ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä.

Oikeudenmukaisuuden edistämisessä on noussut esiin erityisesti palkkatietämyksen merkitys, mistä syystä esimiesten palkitsemisosaamiseen tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Palkitsemisen kehittämisessä strateginen painotus oli edelleen henkilökoh-
taisen osaamisen ja tuloksellisuuden palkitsemisessa. Osaamisen perusteella määräytyvien henkilökohtaisten lisien määrä lisääntyi edelleen. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettiin entistä yhtenäisemmäksi ja strategisemmaksi. Palkitsemisen tulee jatkossa tukea entistä paremmin kaupunkiyhteisiä tavoitteita ja hallintokuntarajat ylittävien prosessien parantamista. Myös palkitsemisen monipuolisuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Henkilöstön monimuotoisuuden johtaminen

Kaupungin strategiaohjelmassa monimuotoisuutta pidetään merkittävänä voimavarana ja monimuotoisuuden johtamista muutosvalmiuden edistäjänä. Sekä tarjottavien palveluiden että työyhteisöjen toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaupungin henkilöstö on monipuolinen niin ikärakenteen, taustansa kuin äidinkielenäkin kannalta. Kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelmaa laajennetaan kattamaan muitakin eri syrjäntäperusteita kuin kieli sekä etninen ja kansallinen alkuperä.

Strategisena tavoitteena on nostaa muunkielisten osuus kaupungin henkilöstöstä vastaamaan heidän osuuttaan Helsingin väestöstä. Johtamisen ja työyhteisöjen toimintatapojen kehittämisen sekä suunnitelmallisten rekrytointien avulla tämän tavoitteen saavuttaminen on mahdollista.



Pertti Nisonen



Olli Turunen

Eri-ikäisten johtamisella pyritään eri-ikäisten erilaiset tarpeet huomioon ottavaan johtamiseen ja sitä kautta kohti ikätietoisempaa toimintakulttuuria. Meneillään on useita eri-ikäisille suunnattua hankkeita, joiden arvioidaan vaikuttavan myös eläköitymisiän nousemiseen. Jatkossa eri-ikäisten johtamiseen kehitetään toimintamalleja ja työvälineitä.

Työn ja yksityiselämän tasapainottaminen on osa kaupungin strategiaa. Erilaiset työaikajoustot ja elämäntilanteen tarpeista aiheutuvat järjestelyt ovat henkilöstöpolitiikkamme mukaisia. Miesten rohkaiseminen perhevapaiden hyödyntämiseen edistää samalla naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä. Jotta kaupungin tarjoamat palvelut omalta osaltaan tukisivat naisten ja miesten tasa-arvon toteutumista, on syytä jatkaa aloitettua palvelujen sukupuolivaikutusten arviointia.

Osallistava johtaminen

Monipuolisissa esimiestyön ja johtamisen kehittämissankkeissa ja valmennuksissa kiinnitetään huomiota erityisesti talous- ja tuottavuusosaamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä prosessien ja projektien hallintaan. Entistä enemmän henkilöstökoulutusta ja valmennusta toteutetaan verkossa käyttäen hyväksi Helmi-intranetin mahdollisuuksia.

Henkilöstöjohtamisen edellytysten parantaminen on myös meneillään olevan HR-tietojärjestelmähankkeen

perimmäinen tarkoitus. Tuleva tietojärjestelmä tulee tarjoamaan johdolle ja esimiehille entistä parempaa tietoa johtamisen tueksi sekä tukemaan kaupunkiyhteisten HR-prosessien toimintaa. HR-tietojärjestelmän käyttöönotolla tulee pystyä myös resurssisäästöihin.

Työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnassa on yhä useammin kyse muutostilanteiden hyvästä hallinnasta ja henkilöstön mahdollisuudesta osallistua aidosti muutosten suunnitteluun. Kaupungilla on hyvät yhteistoiminnan rakenteet ja perinteet. Jatkossa huomiota tulee kiinnittää yhteistoiminnan toteutumiseen aidosti työyhteisöissä ja muilla organisaation tasoilla.

Johtamisen tulee rohkaista innovatiivisuuteen ja eri puolilla olevien hyvien kehittämis ehdotusten hyödyntämiseen. Jo perinteisen Kaupunginjohtajan vuoden saavutus -kilpailun lisäksi käytössä on verkkopohjainen idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinä, jonka toivotaan osaltaan tarjoavan tilaa uusille ideoille ja jatkokehittämiseksi.

LIITE Viralliset, vertailukelpoiset kuntatunnusluvut

Espoo, Helsinki ja Vantaa

Tunnusluku	Kunta	2007	2008	2009	2010	2011
1. Palvelussuhteiden lukumäärä	Espoo	13 871	14 322	14 106	13 611	13 538
	Helsinki	38 623	38 915	39 746	39 198	39 438
	Vantaa	11 404	11 694	11 416	11 332	11 377
2. Työllistettyjä	Espoo	110	85	60	93	70
	Helsinki	988	1 113	841	1 245	785
	Vantaa	234	298	356	374	260
3. Vakinaisia %	Espoo	78,6	77,7	79,5	80,8	80,9
	Helsinki	83,8	82,9	83,1	83,7	83,2
	Vantaa	77,7	77,8	78,5	81,3	82,0
4. Naisten osuus % henkilöstöstä	Espoo	79,5	79,5	79,6	79,8	79,5
	Helsinki	74,2	74,3	74,5	74,7	74,7
	Vantaa	78,8	79,1	78,9	79,4	80,5
5. Naisten osuus johtotehtävissä %	Espoo	55,0	55,0	56,1	46,5	45,5
	Helsinki	35,9	35,5	35,8	36,2	36,2
	Vantaa	32,6	43,5	43,4	44,5	43,5
6. Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	Espoo	43,7	43,7	44,1	44,5	44,6
		45,6	45,7	45,9	46,0	46,1
	Helsinki	44,9	44,8	44,7	44,8	44,9
		46,5	46,5	46,4	46,4	46,5
	Vantaa	44,6	44,5	44,7	44,9	44,8
		46,5	46,4	46,5	46,4	46,2
7. Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	Espoo	12,7	12,6	12,7	12,7	12,8
	Helsinki	13,8	13,6	13,4	13,3	13,4
	Vantaa	13,7	13,4	13,2	13,0	12,7
8. Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	Espoo	5,7	5,6	5,3	6,1	6,2
	josta eläkkeelle siirtyneet	1,3	1,6	1,7	2,2	2,3
	Helsinki	5,7	6,0	5,2	5,6	6,5
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,0	2,0	2,3	2,4	2,5
	Vantaa	5,9	6,0	5,4	6,1	6,4
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,0	2,1	2,1	2,3	2,4
9. Eläkeikä	Espoo	60,9	61,4	62,0	62,4	62,2
	Helsinki	61,5	61,1	62,4	62,5	62,9
	Vantaa	60,8	61,7	61,9	62,5	62,7
10. Vanhuuseläkkeiden osuus %	Espoo	62,1	72,5	78,8	76,9	76,5
	Helsinki	64,0	66,4	71,2	75,8	79,0
	Vantaa	64,2	66,2	72,3	77,7	76,8
11. Koulutustasomittain	Espoo	4,5	4,5	4,6	4,7	4,7
	Helsinki	4,5	4,3	4,2	4,7	4,8
	Vantaa	4,6	4,7	5,0	5,0	5,1
12. Korkeakoulutaso %	Espoo	35,6	36,5	37,5	39,0	40,1
	Helsinki	32,1	29,9	30,2	35,0	35,5
	Vantaa	37,2	37,8	39,6	41,2	41,8
Josta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita %	Espoo	60,0	60,9	60,4	60,3	59,8
	Helsinki	58,4	57,3	56,7	55,5	55,3
	Vantaa	54,0	56,4	56,5	56,6	56,8
13. Maahanmuuttajia % (12/2011 henkilöstömäärästä)	Espoo	2,1	2,5	2,9	3,6	4,1
	Helsinki	2,3	3,2	3,8	4,0	4,6
	Vantaa	2,3	2,6	2,7	3,5	3,9
14. Terveysperusteiset poissaolot %	Espoo	4,8	4,8	4,8	4,9	4,7
	Helsinki	5,5	5,5	5,5	5,3	5,3
	Vantaa	5,1	5,0	4,7	4,8	4,9

Tunnusluku	Kunta	2007	2008	2009	2010	2011
15. Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	Espoo	17,6	17,6	17,6	18,0	17,3
	Helsinki	20,2	20,1	18,7	18,4	19,1
	Vantaa	18,5	18,1	17,1	17,6	18,0
16. Ei yhtään sairauspoissaolopäivää %	Espoo	27	25	25	25	26
	Helsinki	27	25	23	25	26
	Vantaa	29	23	25	25	24
17. Palkkasumman kasvu %	Espoo	7,6	9,8	2,9	-0,9	2,0
	Helsinki	4,8	6,7	6,1	3,3	2,0
	Vantaa	4,2	7,3	4,0	1,8	3,5
18. Vuokratyövoima euroa/vuosi	Espoo	15 034 620	17 488 505	12 455 424	17 933 641	22 929 939
	Helsinki	37 466 287	47 199 734	43 765 012	35 540 087	38 699 804
	Vantaa	6 488 784	8 593 820	8 207 613	14 250 577	19 336 978
19. josta Seuren osuus euroa/vuosi	Espoo	7 570 191	9 638 817	8 622 843	14 257 513	19 151 518
	Helsinki	29 107 699	35 994 177	31 783 033	24 974 766	27 982 886
	Vantaa	4 396 849	4 892 314	5 999 368	11 243 179	13 620 663
20. Seuren henkilötyövuodet	Espoo	229	277	224	374	511
	Helsinki	768	914	794	627	699
	Vantaa	125	137	179	327	383

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

Tunnusluvut ovat keränneet: Marja Pakarinen (Espoo), Susanna Hokkanen (Helsinki) ja Anne-Maria Kuronen (Vantaa).

Ohjausryhmä

Henkilöstöpoliittinen työryhmä

Hannu Tulensalo (pj) ja
muina työnantajan edustajina
Asta Enroos, Mirja Heiskari,
Tapio Korhonen, Leena Mickwitz,
Marju Pohjaniemi ja Tiina Pohjonen.
Henkilöstöjärjestöjen edustajina
Jaana Alaja ja Merja Winter (Juko),
Tapio Havasto ja Timo Lautaniemi (JHL),
Hannele Hyvönen ja Silja Paavola (TNJ/Super),
Jussi Ruokonen ja Merja Sillman (Jyty),
Raimo Järvinen ja Pekka Nikulainen (KTN)
sekä Heli Koivuolahti ja Jaana Takala (Tehy).

Henkilöstöraporttityöryhmä

Marju Pohjaniemi (pj), Titi Heikkilä,
Susanna Hokkanen, Peppi Härme, Kari Kallio,
Maija-Liisa Kasurinen, Sanna Karppelin,
Jorma Liikko, Pirjo Lehtinen,
Leena Lähdesmäki-Koistinen,
Aino Lääkkölä-Pyykönen, Anu Riila,
Sari Ruusutie ja Tuija Toikka.

Tiedustelut

Henkilöstöstrategia ja yleistä

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959
Marju Pohjaniemi, puh. 310 37965

Henkilöstövoimavaran hallinta

Eija Hanni, puh. 310 43980

Työhyvinvointi

Titi Heikkilä, puh. 310 37986

Työterveyshuolto

Tiina Pohjonen, puh. 310 54086

Osaamisen vahvistaminen

Marju Pohjaniemi, puh. 310 37965

Palkitseminen

Asta Enroos, puh. 310 36420

Muunkielinen henkilöstö

Anu Riila, puh. 310 64495

Osallistava johtaminen

Hannu Tulensalo, puh. 310 37959

Tilastot

Kari Kallio, puh. 310 25580

Sähköpostiosoitteet ovat muotoa
etunimi.sukunimi@hel.fi



HENKILÖSTÖRAPORTTI 2011

Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2012:5
Julkaisija: Helsingin kaupungin henkilöstökeskus
Osoite: PL 4500, 00099 Helsingin kaupunki (Ensi linja 1, 00530 Helsinki)
Puhelinvaihte: 310 1611

Tilaukset: heke.viestinta@hel.fi

Julkaistaan myös Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen www.sivuilla, www.hel.fi/heke

Toimitussihteerit: Sanna Karpelin ja Sari Ruusutie
Ulkoasu: Innocorp Oy, Milla Toro
Taitto: Guassi Oy, Raoul Charpentier
Kannen kuvat: Tommi Tuomi, Kari Hautala, Juho Kuva ja Mikko Uro

Paino: Kirjapaino Uusimaa
Painovuosi: 2012
Painosmäärä: 1 300 kpl

ISSN-L 2242-4504
ISSN 2242-4504
ISBN 978-952-272-171-6 (painettu)
ISBN 978-952-272-172-3 (sähköinen)