



150

**Kaupunginvaltuusto
Stadsfullmäktige
1875–2025**

Työntekijäkokemus

*Henkilöstöjohtaja
Petri Lumijärvi*

**Kaupunginvaltuuston seminaari
6.-7.2.2025**

Työntekijäkokemus 2021–2025

Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

Yhdenvertainen ja kansainvälinen Helsinki

Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja
digitalisaatiota hyväksi käyttäen

Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille

Helsinki



Kuva: Laura Oja



Luomme hyvää
henkeä

Me kaupungilla
teemme hyviä asioita.
Tuodaan niitä esille!



Johdamme
työntekijä-
kokemusta

... ei vain niitä asioita,
jotka johtavat työntekijä-
kokemukseen



Kehitämme
asioita, jotka
luovat fiiliksen
Kehitämme asioita,
joita henkilöstö
tarvitsee



Viestimme
positiivisella kulmalla
... ja käännämme näin
keskustelukulttuuria
positiivisempaan suuntaan

Henkilöstötyön painopisteeksi muotoutui
hyvä työntekijäkokemus

Miksi työntekijäkokemus



Pitovoimaa
Työhyvinvointia
Hyvää johtamista
Hyvää henkeä
Intoa ja motivaatiota
Psykologista turvallisuutta



Vetovoimaa
Työnantajakuva ja
-mainetta
Suosittelevaa

Tuottavuutta
Intoa ja motivaatiota
Vähemmän poissaoloja



Asiakas-
tyytyväisyyttä
Hyvää työn jälkeä
Hyviä kohtaamisia



Onnistumisia ja kehitettävää työpaikoillamme



1

Oma työ

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

Haasteena on työhyvinvointi ja innostuminen omasta työstä.

2

Johtaminen

Valmentava johtaminen ja johtamisen kulmakivien mukainen toiminta ovat kehittyneet parempaan suuntaan. Lähiesihenkilötyötä arvostetaan.

Kokemus siitä, ettei muutokseen voi vaikuttaa on hieman vähentynyt.

3

Työyhteisö

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

Yhteistyö kaupungin sisällä on kehittynyt parempaan suuntaan, mutta tilaa kehittämiselle on edelleen.

4

Tulevaisuus

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

Työnantajan suosittelu on noussut jälleen hyvälle tasolle.

Kunta10-tutkimuksen 2024 päätulokset

Työ

Työstressin kokemus on vähentynyt selvästi vuodesta 2022.

Työn imun, palkitsevuuden ja merkityksellisyyden kokemukset ovat lisääntyneet vuodesta 2022.

Asiakasväkivallan määrä on noussut prosenttiyksikön 42 %:iin.

Johtaminen

82 % kokee oman esihenkilön toiminnan **oikeudenmukaisena**.

Valmentava johtaminen on korkealla tasolla (78), mutta silti 37 % vastaajista koki, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksissa.

Kokemus **päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta** on parantunut (40 % -> 47 %), mutta tulos on heikompi kuin muilla kunnilla.

Työyhteisö

Psykologinen turvallisuus on lisääntynyt selvästi (70 % -> 73 %).

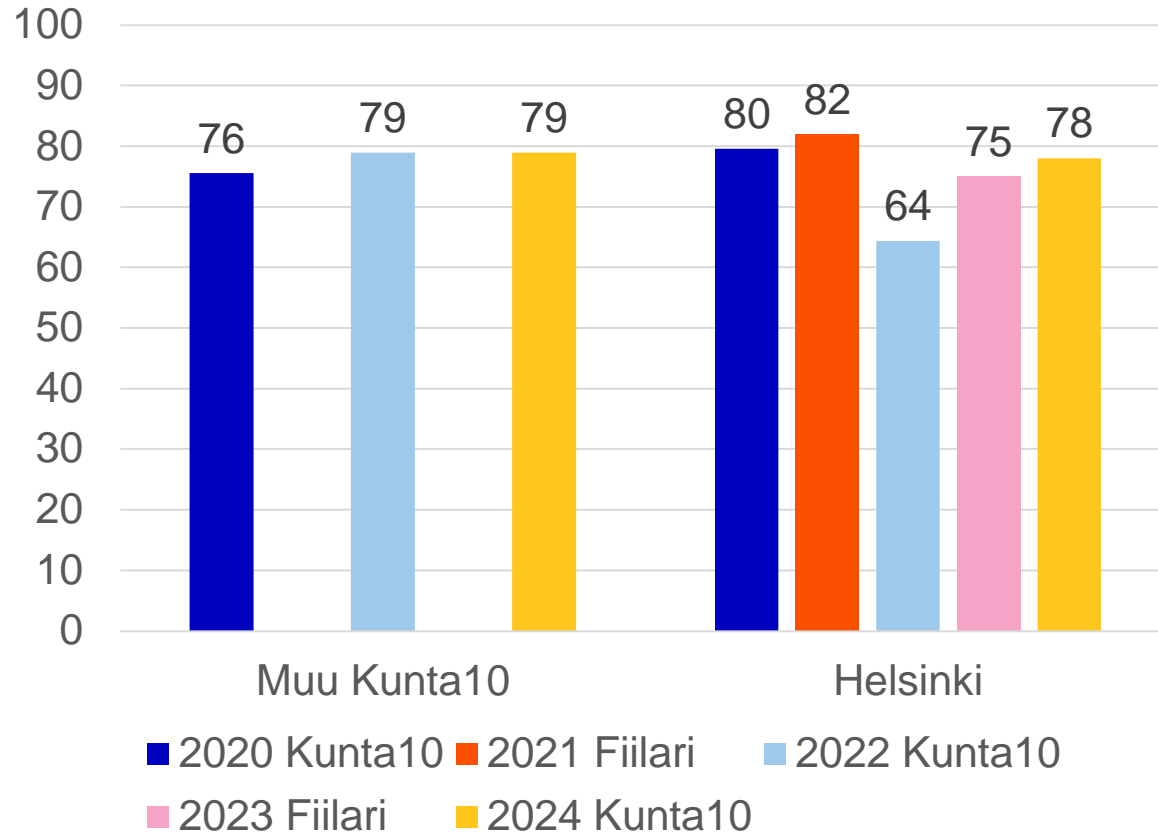
Vastaajista 18 % (noin 4 500 hlöä) on kokenut **syrjintää**. Tulos ei ole muuttunut verrattuna edelliseen kyselyyn.

Työssä jatkaminen

Työnantajakuva on palautunut vuoden 2020 tasolle vuoden 2022 pudotuksen jälkeen. **Suosittelu** on lisääntynyt selvästi ja **vaihtoaikkeitä** on aiempaa vähemmän.

Strategiamittari: Työnantajaa suosittelee jälleen 78 % työntekijöistä

Suosittelisi työnantajaa ystävälleen, %



- Helsinkiä suosittelee työnantajana ystävälleen 78 %.
- Työnantajan suosittelu laski selvästi vuonna 2022 Helsingissä, mutta palautui takaisin samalle tasolle muun kuntakentän kanssa vuonna 2024.

Lähteet: Kunta10-tutkimukset 2020, 2022 ja 2024 sekä Fiilari-henkilöstökyselyt 2021 ja 2023.

Strategiamittari: Työntekijöiden kokemus johtamisesta, Johtamisen kulmakivet



Näkemyksellisyys

- eettisyys
- merkityksellisyys

7,2 → 7,3



Innostus

- rohkeus uudistua
- vuorovaikutus

7,8 → 8



Linjakuus

- johdonmukaisuus
- läpinäkyvyys

7,2 → 7,5



Toimeenpanokyky

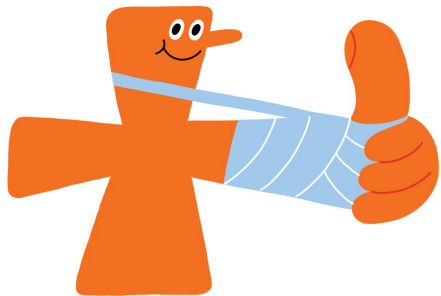
- päätöksenteko
- toteutus

7,3 → 7,6

Johtamisen kulmakivien kokonaistulos 2023: 7,4 → 7,6

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekoja – esimerkkejä strategiakaudelta

Työterveyden uudistus



Ajasta ja paikasta riippumattomat henkilöstöedut

(liikunta, kulttuuri, lounas,
hyvinvointi, työmatka)



Palkkakehitys- ohjelma



Johtamisen kehittäminen

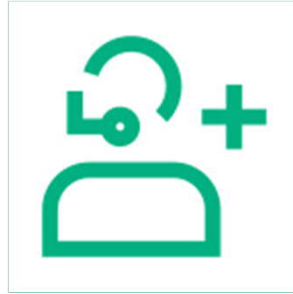
- Esihenkilö-
valmennukset
- Palkitseminen
hyvästä
työsuorituksesta
- Esihenkilö-
konsultaatio
haastaviin
johtamistilanteisiin

Työterveyden palvelut Mehiläisen kanssa



KATTAVA SAIRAAHOITO

Helsingin kaupunki tarjoaa työntekijöille Mehiläisen kautta työterveyspalvelut ja osittain kattavammat sairaanhoidon palvelut.



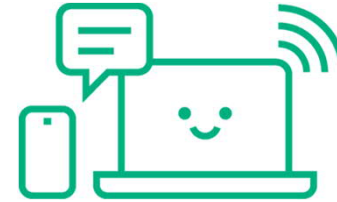
24/7 DIGITAALINEN TYÖTERVEYSASEMA

Sairanhoidon ammattilaiset ovat tavoitettavissa OmaMehiläinen-palvelun kautta kellon ympäri.



LAAJA TOIMI-PAIKKAVERKOSTO

Työntekijä saa sairaanhoitoa ympäri Suomen, sillä Mehiläisellä on kattava sairaanhoidon toimipaikkaverkosto.



UUDET DIGITYÖKALUT

Työntekijät saavat käyttöönsä OmaMehiläisen, josta näkee mm. omat terveystiedot, ajanvaraukset, tutkimustuloksesi ja hyvinvointia tukevan videokirjaston. Esihenkilöt ja HR saavat käyttöönsä uudet digitaaliset työkykyjohtamisen työkalut.



HOITOA MYÖS TYÖTAPATURMISSA

Työntekijä voi hakeutua hoitoon Mehiläiseen työtapaturmissa.

Esimerkkejä johtamisen kehittämisestä

- Johtamisen kulmakiviä **näkemyksellisyys, innostus, linjakkuus ja toimeenpanokyky** sisällytetty
 - esihenkilöiden rekrytoinnin ja onnistumisen johtamisen prosesseihin
 - esihenkilöiden valmennusohjelmiin

Positiiviset vaikutukset näkyvät henkilöstötutkimusten tuloksissa.

- Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön **valmennuksia** uudistettu strategian painopisteiden mukaan ja uusilla ohjelmilla.
- Esihenkilöiden tueksi perustettu **konsultaatiopalvelu haastaviin johtamistilanteisiin**. Palvelu on ollut suosittu ja palautteen mukaan vaikuttavaa. Tarjolla myös täsmätukea työyhteisöille, joissa haasteita.
- **Johtamiskulttuurissa** tunnistettujen piirteiden pohjalta laadittu kehittämissuunnitelma.



Meillä on enemmän!

Palkka

- Tehtävän vaativuuden mukainen palkka
- Työkokemukseen perustuva lisä
- Suoritukseen perustuva henkilökohtainen lisä

Onnistumisista palkitaan tuntuvasti

- Rahapalkkioita pitkin vuotta tavoitteiden saavuttamisesta ja arjen työssä onnistumisesta

Vaikuttavat henkilöstöedut

- Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu
- Työmatkaetu / tuki polkupyörän hankintaan
- Kaupunkipyöräetu
- Lounasetu
- Merkkipäivälahjat ja huomionosoitukset
- Henkilöstökerhot
- Henkilöstökassa
- Henkilöstöliikunnan palvelut
- Oma saari virkistyskäytössä

Panostamme työelämän laatuun

- Koulutus ja kehittyminen
- Uramahdollisuudet
- Merkityksellinen työ
- Työaikajoustot
- Monipaikkainen työskentely
- Vakaa työsuhde
- Pitkät lomat

Helsinki



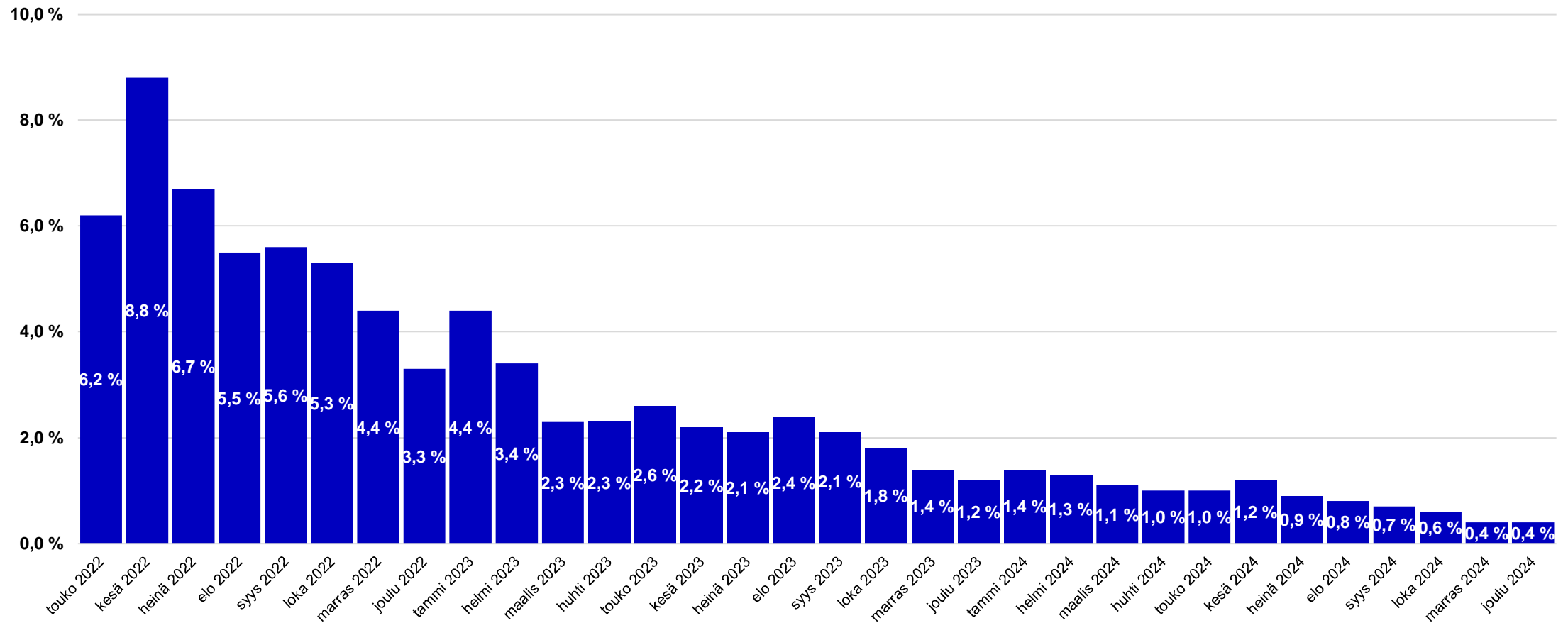
Palkkakehitysohjelma: Kilpailukykyiset palkat osaajille

- Helsingin kaupungin oma ohjelma
- Palkankorotuksia virka- ja työehtosopimusten mukaisten korotusten lisäksi
- Toteutuu vuosittain



Palkkavirheprosentit 1.5.2022–31.12.2024

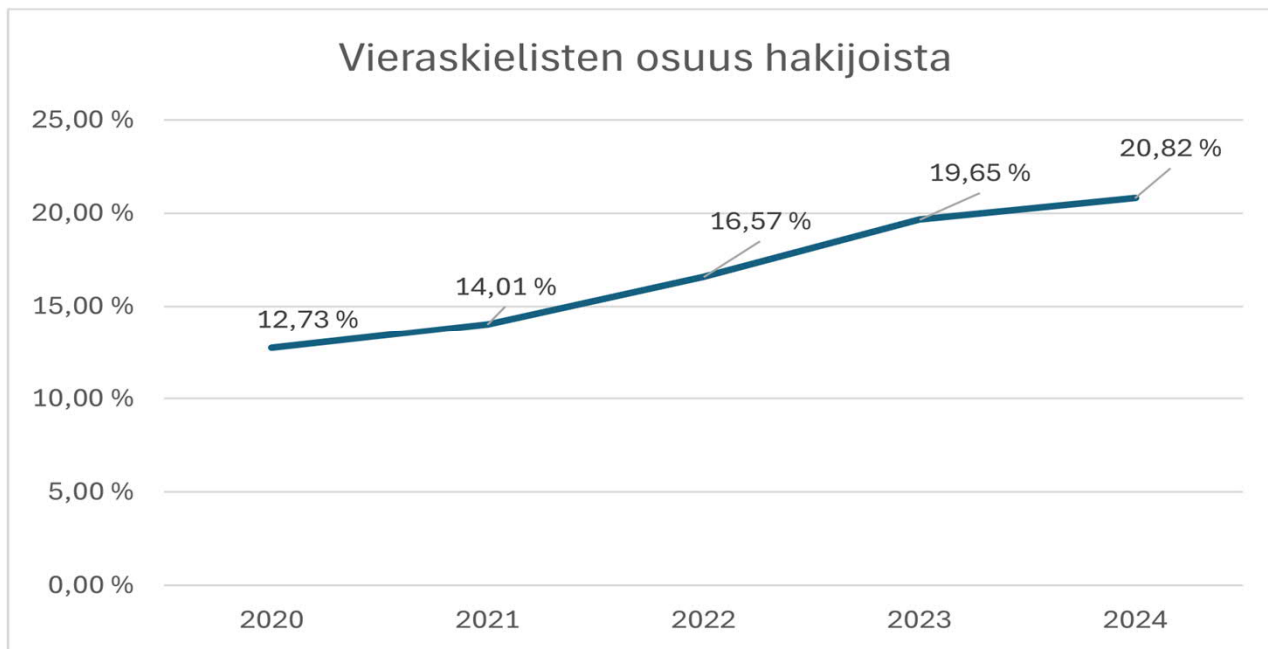
Palkkavirheiden osuus palkkalaskelmista



Henkilöstön saatavuuden ohjelmaryhmä

Henkilöstön saatavuuden ohjelman (06/2023->) tehtävänä on edistää henkilöstön saatavuutta erityisesti työvoimapula-aloilla sekä varmistaa kaupungin kyvykkyys toimia kansainvälistyvänä työnantajana.

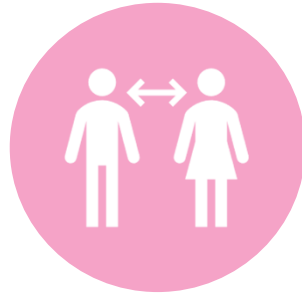
Henkilöstömme kansainvälistyy kaupunkilaisten kansainvälistymisen myötä.



Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työntekijäkokemukseen?



Koronapandemian ja palkanmaksun vakauttamisen jälkeen tehty työ **työntekijäkoke-
muksen
parantamiseksi** näkyy tuloksissa.



Lähijohtaminen on edelleen hyvää. Esihenkilöt ovat onnistuneet tehtävässään.



Merkityksellinen ja palkitseva työ ja toimivat työyhteisöt ovat työhyvinvoinnin ydin.



Henkilöstön saatavuuden haasteet lisäävät kuormitusta Sotepessa ja Kaskossa, joissa työskentelee 77 % henkilöstöstä.



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

Liite

Henkilöstölle houkutteleva Helsinki

Työntekijäkokemus 2021-2025

Tausta-aineisto
valtuustoseminaariin,
helmikuu 2025

Helsinki



Kuva: Laura Oja

Sisälllys

1. Tiivistelmä
 - Työntekijäkokemus ja työnantajakuva
2. Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki
 - Työhyvinvointi ja työkyky
 - Johtaminen
 - Palkka, palkitseminen, henkilöstöedut
3. Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen
 - Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus
4. Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille
 - Työnantajakuvan kehittäminen
 - Henkilöstön saatavuus



Onnistumisia ja kehitettävää työpaikoillamme



1

Oma työ

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

Haasteena on työhyvinvointi ja innostuminen omasta työstä.

2

Johtaminen

Valmentava johtaminen ja johtamisen kulmakivet ovat kehittyneet parempaan suuntaan. Lähiesihenkilötyötä arvostetaan.

Kokemus siitä, ettei muutoksiin voi vaikuttaa on hieman vähentynyt.

3

Työyhteisö

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

Yhteistyö kaupungin sisällä on kehittynyt parempaan suuntaan.

4

Tulevaisuus

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

Työnantajan suosittelu on noussut jälleen hyvälle tasolle.



Luomme hyvää
henkeä

Me kaupungilla
teemme hyviä asioita.
Tuodaan niitä esille!



Johdamme
työntekijä-
kokemusta

... ei vain niitä asioita,
jotka johtavat työntekijä-
kokemukseen



Kehitämme
asioita, jotka
luovat fiiliksen

Kehitämme asioita,
joita henkilöstö
tarvitsee



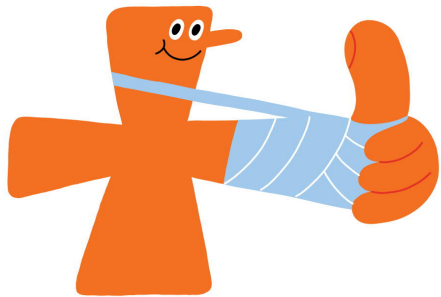
Viestimme
positiivisella kulmalla

... ja käännämme näin
keskustelukulttuuria
positiivisempaan suuntaan

Henkilöstötyön painopisteeksi muotoutui hyvä työntekijäkokemus

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekoja – esimerkkejä strategiakaudelta

Työterveyden uudistus



Ajasta ja paikasta riippumattomat henkilöstöedut

(liikunta, kulttuuri, lounas,
hyvinvointi, työmatka)



Palkkakehitys- ohjelma



Johtamisen kehittäminen

- Esihenkilö-
valmennukset
- Palkitseminen
hyvästä
työsuorituksesta
- Esihenkilö-
konsultaatio
haastaviin
johtamistilanteisiin

Kunta10-tutkimuksen 2024 päätulokset

Työ

Työstressin kokemus on vähentynyt selvästi vuodesta 2022.

Työn imun, palkitsevuuden ja merkityksellisyyden kokemukset ovat lisääntyneet vuodesta 2022.

Asiakasväkivallan määrä on noussut prosenttiyksikön 42 %:iin.

Johtaminen

82 % kokee oman esihenkilön toiminnan **oikeudenmukaisena**.

Valmentava johtaminen on korkealla tasolla (78), mutta silti 37 % vastaajista koki, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksissa.

Kokemus **päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta** on parantunut (40 % -> 47 %), mutta tulos on heikompi kuin muilla kunnilla.

Työyhteisö

Psykologinen turvallisuus on lisääntynyt selvästi (70 % -> 73 %).

Vastaajista 18 % (noin 4 500 hlöä) on kokenut **syrjintää**. Tulos ei ole muuttunut verrattuna edelliseen kyselyyn.

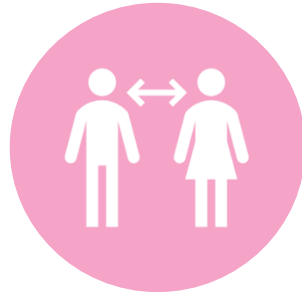
Työssä jatkaminen

Työnantajakuva on palautunut vuoden 2020 tasolle vuoden 2022 pudotuksen jälkeen. **Suosittelu** on lisääntynyt selvästi ja **vaihtoaikkeitä** on aiempaa vähemmän.

Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työntekijäkokemukseen?



Koronapandemian ja palkanmaksun vakauttamisen jälkeen tehty työ **työntekijäkoke- muksen parantamiseksi** näkyy tuloksissa.



Lähijohtaminen on edelleen hyvää. Esihenkilöt ovat onnistuneet tehtävässään.



Merkityksellinen ja palkitseva työ ja toimivat työyhteisöt ovat työhyvinvoinnin ydin.



Henkilöstön saatavuuden haasteet lisäävät kuormitusta Sotepessa ja Kaskossa, joissa työskentelee 77 % henkilöstöstä.



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

Helsinki

**Henkilöstölle
vetovoimainen
Helsinki**

Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki

Onnistumme yhdessä

- Esihenkilöiden rekrytointia ja perehdytystä kehitetty
- Pitkäaikainen työ esihenkilötyön laadun parantamiseksi
- Onnistumisen johtamista ja johdonmukaista palkitsemista vahvistettu
- Työyhteisöt, joissa on haasteita, saavat tukea. Tuesta ollut apua.
- Esihenkilöiden konsultaatiopalvelu luotu

Tulossa:

- Kehitämme johtamisjärjestelmää
- Uudistamme esihenkilö- ja johtamisvalmennuksia, fokuksessa ylempi johto

Houkuttelevampi työnantaja

- Palkkakehitysohjelmat
- Työterveyspalveluiden uudistus
- Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu, työmatkaetu: digitaaliset henkilöstöedut käytössä ajasta ja paikasta riippumatta
- Monipaikkainen työ ja joustotyöaika
- Uudistetut työntekijöiden asumista tukevat ratkaisut

Tulossa:

- Jatkuu: kehitämme palkkapolitiikkaa pitkäjänteisesti

Meillä voi kasvaa ja kehittyä

- Henkilöstön sisäisen liikkuvuuden malli 2022 alkaen
- Ura- ja opinto-ohjauspalvelu käytössä koko henkilöstölle
- Koulutuspolkuja työvoimapuolaloille on vahvistettu
- Henkilöstön koulutus- ja valmennustarjontaa kehitetty työssä onnistumisen tueksi jatkuvaa oppimista painottaen

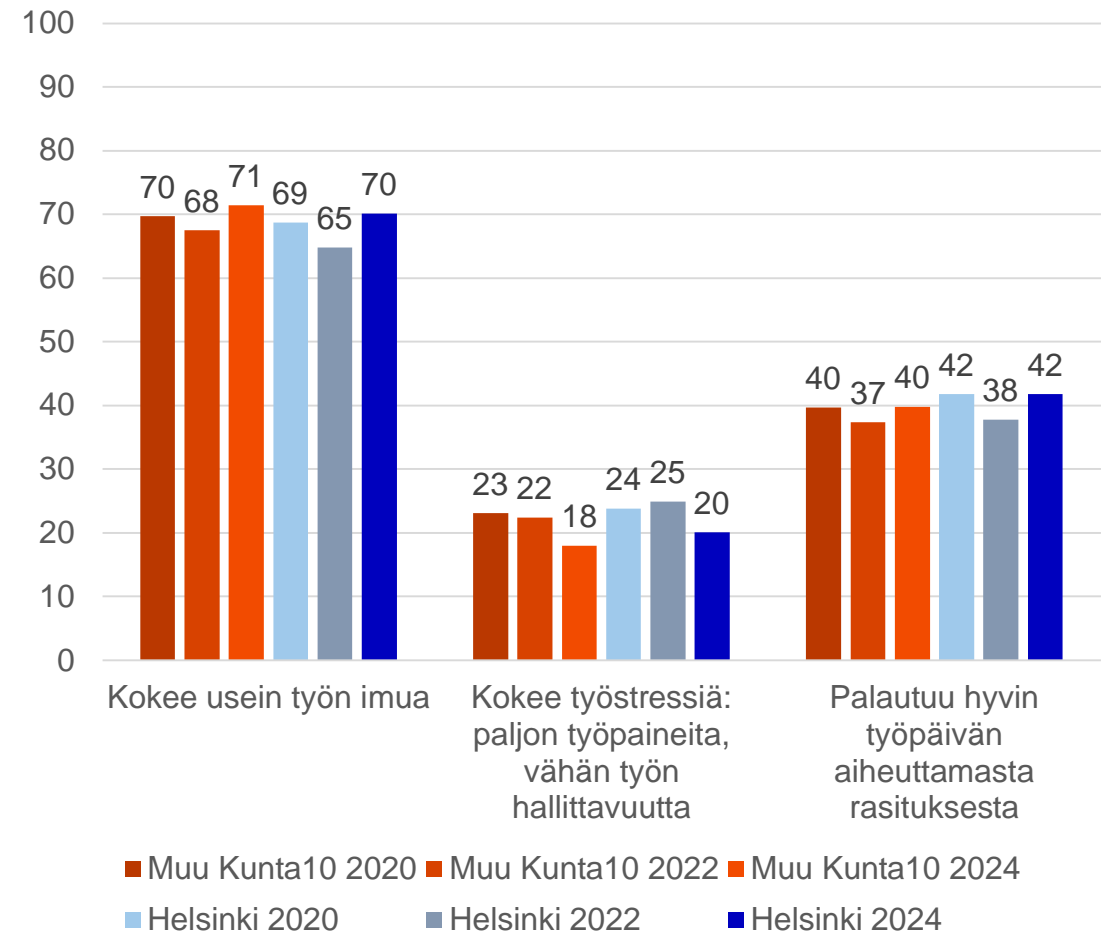
Tulossa:

- Vakiinnutamme sisäisen liikkuvuuden käytäntöjä
- Kehitämme vieraskielisen henkilöstön kielenoppimista tukevia palveluita työntekijöille, työyhteisöille ja esihenkilöille

Psykososiaalinen kuormitus on vähentynyt

- Vuonna 2022 työntekijöiden työn imun kokemukset vähenivät, haitallinen työstressi kasvoi ja palautuminen oli vaikeampaa.
- Vuonna 2024 työntekijöiden kokema kuormitus helpotti:
 - työn imua koki jälleen 70 % työntekijöistä (vuonna 2022: 65 %)
 - työstressiä koki enää 20 % (vuonna 2022: 25 %)
 - työpäivän jälkeen palautui hyvin 42 % työntekijöistä (vuonna 2022: 38 %).
- Helsingin tulos mukailee muun kuntakentän tulosta (Muu Kunta10).

Psykososiaalinen kuormitus, %



Terveytulokset haastavat työkykyä tulevina vuosina

Painimme samojen haasteiden kanssa kuin muukin kuntakenttä.

Lähde: Kunta10 2020, 2022 ja 2024.

Työkyky

29 % työkyky alentunut

Alentunutta työkykyä oli vuonna 2024 **kolme prosenttiyksikköä vähemmän** kuin vuonna 2022 ja tulos palasi vuoden 2020 tasolle. Nuorten aikuisten työkyvyn kehitys on kuitenkin huolestuttavaa.

Psyykinen hyvinvointi

14 % psyykkistä oireilua

Psyykinen oireilu kertoo masennus- ja ahdistuneisuusoireita kokevien osuuden. **Työstressiä kokee joka viides ja uniongelmia raportoi yli puolet vastaajista.**

Fyysinen hyvinvointi

25 % alentunut terveydentila

Alentunutta terveydentilaa raportoitiin **kolme prosenttiyksikköä vähemmän** kuin vuonna 2022. Henkilöstö painaa aiempaa vähemmän ja liikkuu enemmän.

Sairaus-, tapaturma- ja kuntoutuspoissaolojen osuus oli 4,44 % vuoden 2023 kalenteripäivistä

- Työntekijät olivat vuonna 2023 4,44 %:n poissaoloista 0,1 % pois tapaturman takia ja 0,06 % kuntoutuksessa kaikista kalenteripäivistä.
 - Poissaoloprosenttien vuosivertailua ei ole saatavana, koska järjestelmävaihdoksen jälkeen laskentaa on kehitetty sekä vuonna 2022 että 2023.
- Poissaolopäiviä tarkasteltaessa **lyhyiden alle kolmen päivän sairaspöissaolojen määrä kasvoi vuonna 2023**, vaikka poissaolopäivien kokonaismäärä on laskenut (Kunta10, Työterveyslaitos 2024).

4,44 %

Sairaus-, tapaturma- ja kuntoutuspoissaolojen osuus kalenteripäivistä vuonna 2023.



Sairaus 4,28 %



Tapaturma 0,10 %

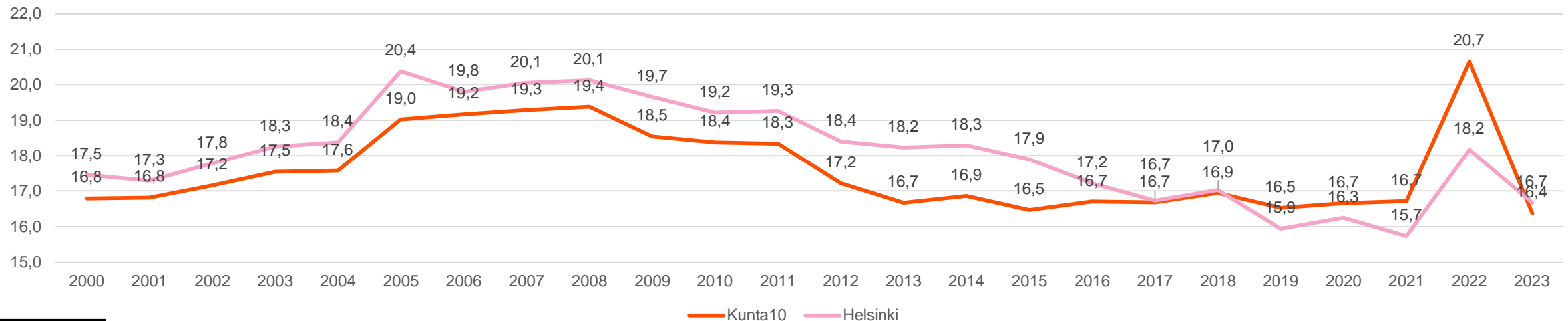


Kuntoutus 0,06 %

Sairauspoissaolopäivät lisääntyivät koronan vuoksi vuonna 2022

- Työterveyslaitos tekee osana Kunta10-tutkimusta seurantaan sairaspöissaolopäivien kehittymisestä.
- Päivät ovat laskeneet Helsingissä vuodesta 2005 vuoteen 2021 koko henkilöstössä 4,7 päivää.
- Vuonna 2022 päivien määrä kasvoi selvästi, mutta laski vuonna 2023 taas selvästi. Lisääntyneet poissaolot vuonna 2022 selittyvät koronaan liittyvillä sairauksilla ja niiden aiheuttamilla poissaoloilla, kun työntekijät palasivat lähityöhön.
- Vuonna 2023 henkilöstö oli keskimäärin sairauden, kuntoutuksen tai työtaturman takia pois työstä 16,7 päivää työvuodessa.

Vuosittaiset sairauspöissaolopäivät henkilötyövuotta kohden (kokoaikainen henkilöstö)



Henkilöstön työterveyspalvelut kilpailutettiin

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, ja haluamme **panostaa henkilöstömmme hyvinvointiin ja työkykyyn**. Haluamme tarjota henkilöstöllemme **työterveyshuoltoa uusine palveluineen ja nykyaikaisine työkaluineen**. Jotta voimme johtaa henkilöstön työkykyä tuloksekkaasti, meidän on tarjottava esihenkilöillemme ja henkilöstöpalveluille **tehokkaat tiedolla johtamisen työkalut**.

Kilpailutuksen tuloksena kaupunki on **ulkoistanut kaupungin työterveyshuollon Mehiläiselle**. Siirryimme uuteen palveluun **1.11.2024**. Työterveys Helsingin työntekijät siirtyivät Mehiläiselle vanhoina työntekijöinä liikkeenluovutuksen yhteydessä.

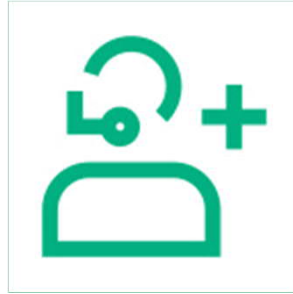
Muutoksella haluamme parantaa työterveyspalvelujen **saatavuutta**. Uusien työkalujen avulla voimme **ehkäistä** työkyvyttömyyttä mahdollisimman suunnitelmallisesti.

Työterveyden palvelut Mehiläisen kanssa



KATTAVA SAIRAAHOITO

Helsingin kaupunki tarjoaa työntekijöille Mehiläisen kautta työterveyspalvelut ja osittain kattavammat sairaanhoidon palvelut.



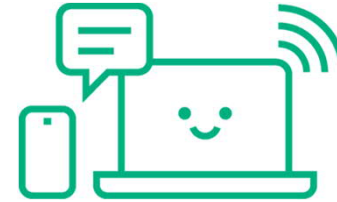
24/7 DIGITAALINEN TYÖTERVEYSASEMA

Sairanhoidon ammattilaiset ovat tavoitettavissa OmaMehiläinen-palvelun kautta kellon ympäri.



LAAJA TOIMI-PAIKKAVERKOSTO

Työntekijä saa sairaanhoitoa ympäri Suomen, sillä Mehiläisellä on kattava sairaanhoidon toimipaikkaverkosto.



UUDET DIGITYÖKALUT

Työntekijät saavat käyttöönsä OmaMehiläisen, josta näkee mm. omat terveystiedot, ajanvaraukset, tutkimustuloksesi ja hyvinvointia tukevan videokirjaston. Esihenkilöt ja HR saavat käyttöönsä uudet digitaaliset työkykyjohtamisen työkalut.



HOITOA MYÖS TYÖTAPATURMISSA

Työntekijä voi hakeutua hoitoon Mehiläiseen työtapaturmissa.

Uudet digitaaliset työkalut työkyvyn tukena

- OmaMehiläinen työntekijälle mm.
 - Yhteydenottokanava työterveyden palveluihin
 - Käytössä valmennusohjelmia ja videokirjasto hyvinvoinnin tueksi
 - Omat työkykyyn liittyvät dokumentit tallessa sähköisessä muodossa
- EsihenkilöKompassi esihenkilöille mm.
 - Työkyvyn tuen tärkeimmät dokumentit samassa työkalussa vahvistavat oikea-aikaista ja pitkäjänteistä työkyvyn tukea
 - Työkalu herättää varhaisen tuen käynnistämiseen työntekijöille tasapuolisesti ja varhaisessa vaiheessa
 - Varmistaa sovittujen työkyvyn tuen toimien toteutumista esihenkilön työkaluun asettamien muistutusten avulla
- Raportointi ja TyökykyKompassi HR:lle ja johdolle mm.
 - Ajantasaisen organisaatiotason näkymä työterveyden tunnuslukuihin ja työkykytilanteeseen toimii pohjana toimenpiteille ja kehitystyölle
 - HR:n työkalu tukea esihenkilöiden tasalaatuista työkykyjohtamista

Työntekijöiden kokemus johtamisesta parantunut 2021–2023



Näkemyksellisyys

- eettisyys
- merkityksellisyys

7,2 → 7,3



Innostus

- rohkeus uudistua
- vuorovaikutus

7,8 → 8



Linjakuus

- johdonmukaisuus
- läpinäkyvyys

7,2 → 7,5



Toimeenpanokyky

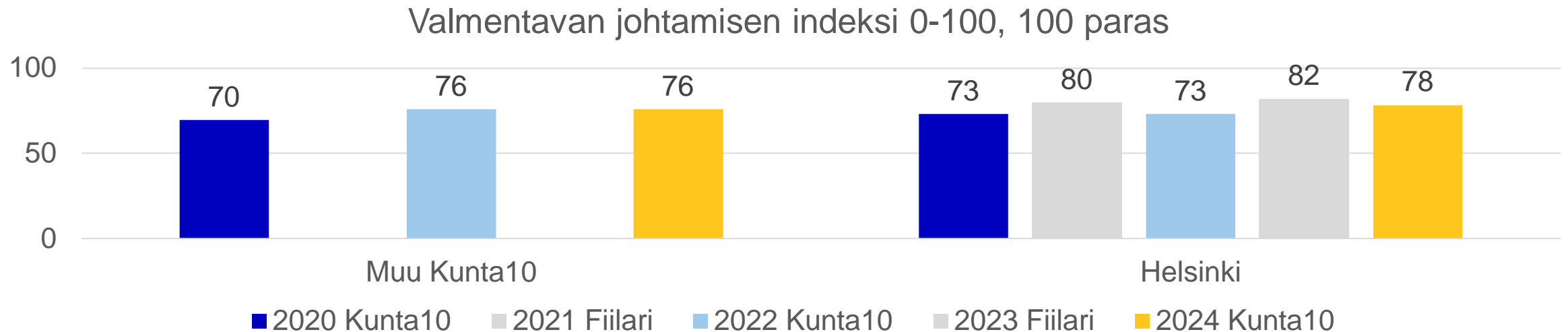
- päätöksenteko
- toteutus

7,3 → 7,6

Johtamisen kulmakivien kokonaistulos 2023: 7,4 → 7,6

Työntekijät kokevat johtamisen valmentavana Helsingissä

- Valmentavan johtamisen tulos muuta kuntakenttää parempi Helsingissä: 78 (Muu kuin Helsinki 76).
- Vertailtaessa Fiilarin 2023 valmentavan johtamisen tulokseen, tulos on laskenut 82:sta 78:aan. Fiilarissa on kolme yhdeksästä valmentavan johtamisen väitteestä, joten tulos on suuntaa-antava.



Jatkuva johtamisen kehittäminen tuottaa tuloksia

- Haluamme luoda hyvää työntekijäkokemusta ja sitä kautta hyvää asiakaskokemusta.
- Haluamme, että henkilöstö saa onnistumisen tueksi hyvää johtamispalvelua koko työuransa ajan.

Lähiesihenkilötyö on hyvää ja esihenkilöt ovat onnistuneet työssään erittäin hyvin myös poikkeusaikoina. Johtamiseen ja esihenkilötyöhön tehdyt pitkäjänteiset panostukset kantavat hedelmää.



Esimerkkejä johtamisen kehittämisestä

- Johtamisen kulmakiviä **näkemyksellisyys, innostus, linjakkuus ja toimeenpanokyky** sisällytetty
 - esihenkilöiden rekrytoinnin ja onnistumisen johtamisen prosesseihin
 - esihenkilöiden valmennusohjelmiin

Positiiviset vaikutukset näkyvät henkilöstötutkimusten tuloksissa.

- Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön **valmennuksia** uudistettu strategian painopisteiden mukaan ja uusilla ohjelmilla.
- Esihenkilöiden tueksi perustettu **konsultaatiopalvelu haastaviin johtamistilanteisiin**. Palvelu on ollut suosittu ja palautteen mukaan vaikuttavaa. Tarjolla myös täsmätukea työyhteisöille, joissa haasteita.
- **Johtamiskulttuurissa** tunnistettujen piirteiden pohjalta laadittu kehittämissuunnitelma.



Meillä on enemmän!

Palkka

- Tehtävän vaativuuden mukainen palkka
- Työkokemukseen perustuva lisä
- Suoritukseen perustuva henkilökohtainen lisä

Onnistumisista palkitaan tuntuvasti

- Rahapalkkioita pitkin vuotta tavoitteiden saavuttamisesta ja arjen työssä onnistumisesta

Vaikuttavat henkilöstöedut

- Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu
- Työmatkaetu / tuki polkupyörän hankintaan
- Kaupunkipyöräetu
- Lounasetu
- Merkkipäivälahjat ja huomionosoitukset
- Henkilöstökerhot
- Henkilöstökassa
- Henkilöstöliikunnan palvelut
- Oma saari virkistyskäytössä

Panostamme työelämän laatuun

- Koulutus ja kehittyminen
- Uramahdollisuudet
- Merkityksellinen työ
- Työaikajoustot
- Monipaikkainen työskentely
- Vakaa työsuhde
- Pitkät lomat

Helsinki



Palkkakehitysohjelma lisää kaupungin houkuttelevuutta työnantajana

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

- Palkkakehitysohjelmaa on toteutettu vuodesta 2019 lukien. Siihen suunnattiin ensimmäisenä vuonna 4 miljoonaa euroa, seuraavana vuonna 5 miljoonaa euroa ja vuonna 2021 ohjelman mukaisesti palkankorotuksiin käytettiin 4,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2022 palkkakehitysohjelma nosti lähes 2600 henkilön palkkaa ja sen toteuttamiseen käytettiin noin 5 miljoonaa euroa.
- Vuonna 2023 palkkakehitysohjelma eriytettiin kahteen osaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan uudistuksen myötä. Tuolloin palkkakehitysohjelma nosti noin 7500 henkilön palkkaa ja palkankorotuksiin käytettiin vuositasolla yhteensä 14 miljoonaa euroa. Vuonna 2023 palkkakehitysohjelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota matalapalkkaisimpiin työntekijäryhmiin. Lisäksi tavoiteltiin parempaa osaavan henkilöstön saatavuutta niissä ammattiryhmissä, joissa kaupungilla on palkkakilpailukykyhaasteita.
- Vuonna 2024 Kunta-Helsingin palkkakehitysohjelman toteutukseen varattiin 7 miljoonaa euroa ja sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan palkkakehitysohjelman toteutukseen 4,5 miljoonaa euroa. Palkkakehitysohjelma nosti noin 4500 henkilön palkkaa. Painotus oli varhaiskasvatuksessa ja sosiaalityössä.

Kertapalkkioita jaettu aikaisempaa enemmän

- Kaupunki on edistänyt suoritusperusteista palkitsemista viime vuosina. Vuosina 2019–2023 **kertapalkitsemiseen** varattiin 1 % tulosbudjetin säännöllisen työajan palkkasummasta kaikilla toimialoilla, virastoissa ja liikelaitoksissa. Vuoden 2024 alusta kertapalkkiovaraus nostettiin 1,5 prosenttiin kunta-Helsingissä. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla käytetään kertapalkitsemiseen vuoden aikana 1–1,5 % palkkasummasta.
- Vuodesta 2022 alkaen kertapalkitsemiseen on voitu kohdentaa vielä lisää rahaa, jos toimialakohtainen rahoitusehto toteutuu. Vuodesta 2024 alkaen lisärahoituksen maksimi on 1 % tulosbudjetin säännöllisen työajan palkkasummasta kunta-Helsingissä ja Sotepe-toimialalla 1–1,5 % riippuen vuoden aikana käytetystä summasta.



Henkilöstöetujen kehityksessä henkilöstön toiveet huomioon

- Henkilöstöetujen avulla haluamme
 - lisätä henkilöstön hyvinvointia
 - olla houkutteleva työnantaja nykyisille osaajillemme sekä uusille hakijoille.
- Kehitämme henkilöstöetuja yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.
- Huomioimme etujen kehittämisessä myös
 - yhtenäisen ja kustannustehokkaamman hallinnoinnin, raportoinnin ja kustannusseurannan
 - henkilöstö- ja luontoisetujen verotuksen
 - etujen kilpailukyvyn verrokkiorganisaatioihin nähden.



Nyt kätevästi matkapuhelimen Epassi-sovelluksessa

- Lounasetu
 - Työmatkaetu
 - Liikuntaetu
 - Kulttuurietu
 - Hyvinvointietu
- yhteensä
550 €

Henkilöstöetujen kokonaisuus – Meillä on enemmän!

- Viimeisimmät muutokset henkilöstöeduissa:
 - Henkilöstöetujen matkapuhelinsovellus sekä maksu- ja hallinnointipalvelu Epassi otettu käyttöön
 - Henkilöstöetujen saamisen periaatteita yhdenmukaistettu
 - Liikunta- ja kulttuurietu pysyväksi osaksi henkilöstöetujen valikoimaa vuoden 2024 alusta lähtien (v. 2024 max 200€/hlö)
 - Työsuhdematkalippuetu digitalisoitu vuoden 2023 alusta, edun määrää korotettu useampana vuonna (2022: 160€, 2023: 240€, 2024: max 300€/hlö)
 - Lounasetu muuttunut Epassi-sovelluksella käytettäväksi
 - Lounaan maksutapa muuttui ja lounaspaikkavaihtoehtojen määrä kasvoi
 - Toimii maksutapana myös sopimusravintoloissa ja korvasi aikaisemmat lounassetelikäytännöt
 - Valvonta- ja laitosateriat siirtyvät vielä Epassiin
 - Kaupunkipyörä verottomana etuna kaudesta 2024 alkaen
 - Hyvinvointietu käyttöön vuoden 2025 alusta. Samalla paransimme sovelluksella käytettävien henkilöstöetujemme valinnanvapautta ja henkilökohtaisuutta etujen yhdistelmällä eli Flex-edulla. Flex-etu on henkilökohtainen hyvinvointibudjetti, jonka voi käyttää haluamallaan tavalla työnantajan valitsemiin etuihin Verohallinnon kulloinkin voimassa olevan ohjeistuksen puitteissa.

Palkanmaksussa kriisiä edeltävää aikaa parempaan tilanteeseen

- Palkanmaksu ajautui kriisiin, kun vaihdoimme kaupungin palkkajärjestelmää huhtikuussa 2022.
- Palkanmaksun virhemäärät kääntyivät laskuun vakauttamistyön ansiosta vuodenvaihteessa 2022–2023.
Vakauttamistoimenpiteitä:
 - Taloushallintopalvelu Talpan toimintakyvyn parantaminen: organisaatiomuutokset ja palvelunhallintajärjestelmän käyttöönotto asiakasyhteydenottojen käsittelyyn
 - Uusia palveluja esihenkilöille: Sarastia-lomakeneuvonta sekä väliaikainen sihteeritiimi erityisesti päiväkodinjohtajille
 - Tehostettu yhteistyö Sarastia Oy:n kanssa: järjestelmän kehitystoimenpiteiden nopeutus, palvelutaso kaupungin tarpeita vastaavaksi
 - Tietoa ja neuvontaa verotuksesta henkilöstölle poikkeustilanteessa
- Kriisi oli myös mahdollisuus: Kehitimme toimintatapoja varmistaaksemme, että työntekijän palkkaan vaikuttavat tiedot ovat oikein koko matkan aina työsopimuksen tekemisestä kaupungin kirjanpitoon saakka.
- Loppuvuonna 2024 enää 0,7 prosentissa maksettuja palkkoja oli korjattavaa, kun arvio vanhan Hijat-järjestelmän ajalta oli 5 %. Helsingin kokoiselle organisaatiolle 0,7 % on erittäin hyvä taso. Täysin virheetöntä palkanmaksua ei ole.

Helsinki

**Älykästä
Helsinkiä
johdetaan tiedolla
ja digitalisaatiota
hyödyntäen**

Älykästä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen

Tiedon avulla
vaikuttavuutta

Palvelutarvetta
ennakoiva kaupunki

Palvelut helposti
saatavilla

Näitä teemme:

- Sarastia-järjestelmä otettu käyttöön palkkajärjestelmäksi ja väliaikaiseksi henkilöstötietojärjestelmäksi
- Dataa parannettu osana Sarastia-järjestelmän käyttöönottoa
- Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus alkanut

Tulossa:

- Johtamis- ja toimintakulttuurin sekä henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen. Uudenlaisen toiminnan tueksi modernit digitaaliset työkalut.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus -hanke

- Tavoitteena on esihenkilön arjen helpottaminen sekä työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan parantaminen
- Hankkeessa uudistetaan johtamis- ja toimintakulttuuria sekä kehitetään henkilöstöjohtamisen prosesseja hyödyntämällä moderneja digitaalisia ratkaisuja

Kansliapäällikkö tehnyt päätöksen hankkeen käynnistämisestä. Teknologiakilpailutuksen käynnistäminen käsitelty hankkeen ohjausryhmässä. Teknologian kilpailutus käynnissä.



Tavoitteista tarkemmin: aikaa arjen johtamiselle

- Tavoitteena esihenkilön arjen helpottaminen (vähemmän aikaa henkilöstöhallinnon tehtäviin)
- Hyvä henkilöstöjohtaminen vahvistaa **työntekijäkokemusta ja työnantajakuva**, jotka puolestaan tukevat osaavan henkilöstön saatavuutta ja **lisäävät tuottavuutta henkilöstön tekemisen kautta**
- Myös sisäinen liikkuvuus, osaamisen kehittäminen ja urakehitysmahdollisuudet lisäävät sitoutumista
- Laadukas tiedolla johtaminen mahdollistaa kehittämistoimien vaikuttavan kohdentamisen
- Tavoitteena on, että Helsingin kaupunki nähdään ja koetaan hyvänä ja houkuttelevana työnantajana – meille halutaan töihin ja meillä viihdytään pitkään

Nykytilanteessa esihenkilöiden haasteena ovat epäselvät ja pirstaleiset henkilöstöjohtamisen prosessit, kankeat työvälineet ja riittämätön tukipalveluiden laatu*. Henkilöstötieto ei myöskään ole helposti käytettävissä ja hyödynnettävässä muodossa.

*) Esihenkilöiden henkilöstön palvelupolut -tutkimus, 2020

Miksi

Visio



Veto- ja pitovoimaa paremmalla henkilöstöjohtamisella

Mitä

Hankkeen tavoitteet*

Työntekijäkokemus ja työnantajakuva paranevat

Sisäinen liikkuvuus edistää osaamisen kehittymistä ja henkilöstön sitoutumista

Esihenkilön hallinnollinen työ tehostuu ja tiedolla johtaminen mahdollistuu

Onnistuneen muutoksen edellytyksiä

- Johtamis- ja päätöksentekorakenteen tulee olla hankkeessa selkeä, yksinkertainen ja sitä tulee noudattaa
- Tulee olla tahtotila ja valmius henkilöstöjohtamisen prosessien yksinkertaistamiseen, tehostamiseen sekä kaupunkitasoisten käytäntöjen kehittämiseen ja käyttöönottoon
- Muutosjohtamiseen tulee panostaa ja varmistaa sitouttaminen, käyttäjälähtöisyys, viestintä sekä osaamisen varmistaminen ennen käyttöönottoa ja sen jälkeen
- Esihenkilöiden tuki täytyy uudistaa
- Kilpailutuksessa täytyy varmistaa, että saadaan Helsingin vaateita vastaava teknologia, jonka kapasiteetti, käytettävyys ja automatiikka vastaa kaupungin strategisia tarpeita.



Helsinki

**Helsinki on
houkutteleva
osaajille ja
yrityksille**

Helsinki on houkutteleva osaajille ja yrityksille

Tarvitsemme osaajia

Ovet auki kaikille tekijöille

Näitä teemme:

- Kehitämme palkkausta
- Kehitämme johtamista ja esihenkilötyötä
- Teemme valtakunnallista edunvalvontaa muun muassa koulutuspaikkamäärien lisäämiseksi
- Kehitämme hakijakokemusta ja sujuvoitamme rekrytointiprosessia
- Kehitämme työnantajakuvaa strategisesti: työnantajan mainemittaukset aloitettu 2023, työnantajakuvan kehittämisen tiekartta
- Olemme käynnistäneet ulkomailta rekrytoinnin, kehitämme prosesseja
- Edistämme eri lähtökohdista tulevien työntekijöiden työllistymistä kaupungille

Tulossa:

- Valmennukset esihenkilöiden ja työyhteisöjen tueksi vastaanottaa ja integroida vieraskielisiä työntekijöitä (pilotit toteutettu, kilpailutus käynnissä)
- Kielenoppimisen tuki vieraskielisille työntekijöille (pilotit toteutettu, kilpailutus käynnissä)
- Kieliperiaatteet Helsingin kaupungin työyhteisöille
- Työttömien työnhakijoiden polut kaupungin tehtäviin (yhteistyössä Työllisyyspalvelut ja Stadin AO)

Henkilöstön saatavuuden ohjelmaryhmä

Henkilöstön saatavuus vaikeutui strategiakauden aikana valtakunnallisesti. Helsingin kaupungilla hakijamäärien muutokset ja tehtävien täyttämisen vaikeudet näkyivät laajasti kaikilla toimialoilla.

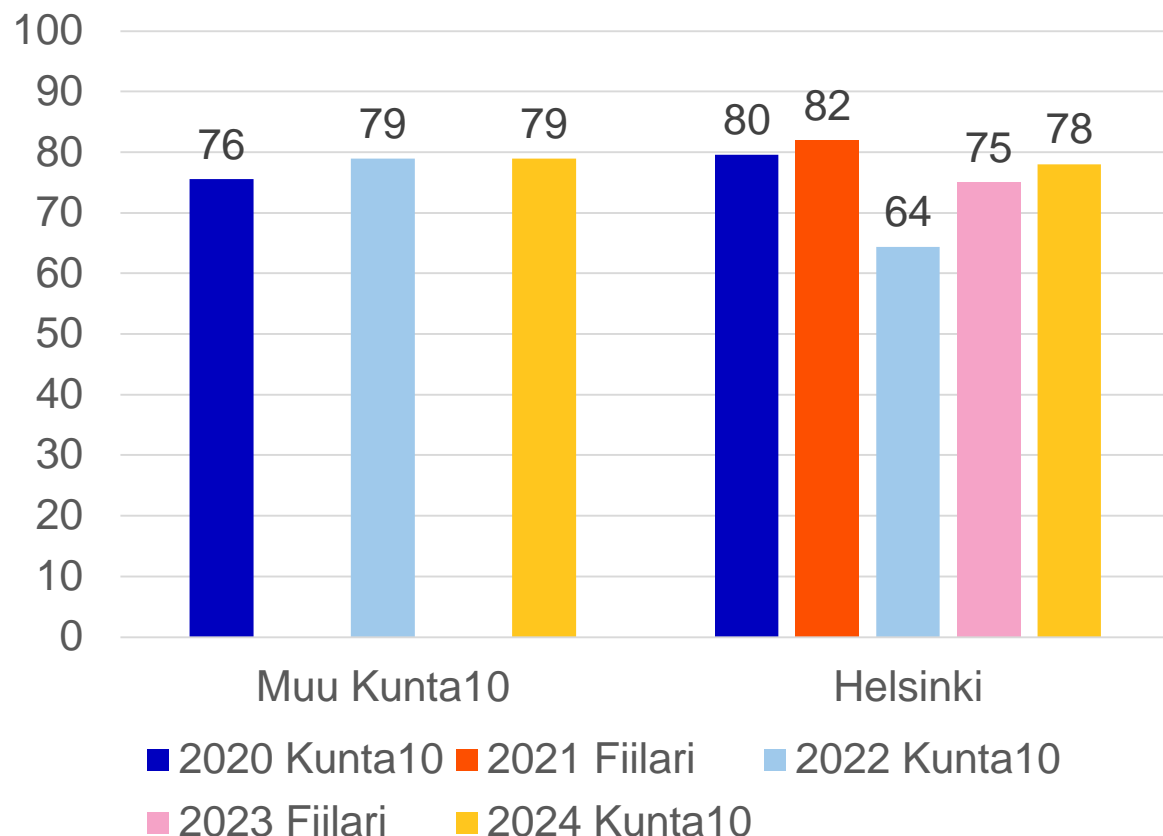
Henkilöstön saatavuuden ohjelman (06/2023->) tehtävänä on edistää henkilöstön saatavuutta erityisesti työvoimapuolaloilla sekä varmistaa kaupungin kyvykkyys toimia kansainvälistyvänä työnantajana.

Helsingin kaupungin henkilöstö monimuotoistuu tällä hetkellä erityisesti kansainvälistymällä. Henkilöstön kansainvälistyminen muuttaa johtamista, esihenkilötyötä ja työyhteisöjen dynamiikkaa sekä edellyttää toimintamallien ja työkalujen uudistamista vastaamaan uusiin tarpeisiin.



Strategiamittari: Työnantajaa suosittelee jälleen 78 % työntekijöistä

Suosittelisi työnantajaa ystävälleen, %

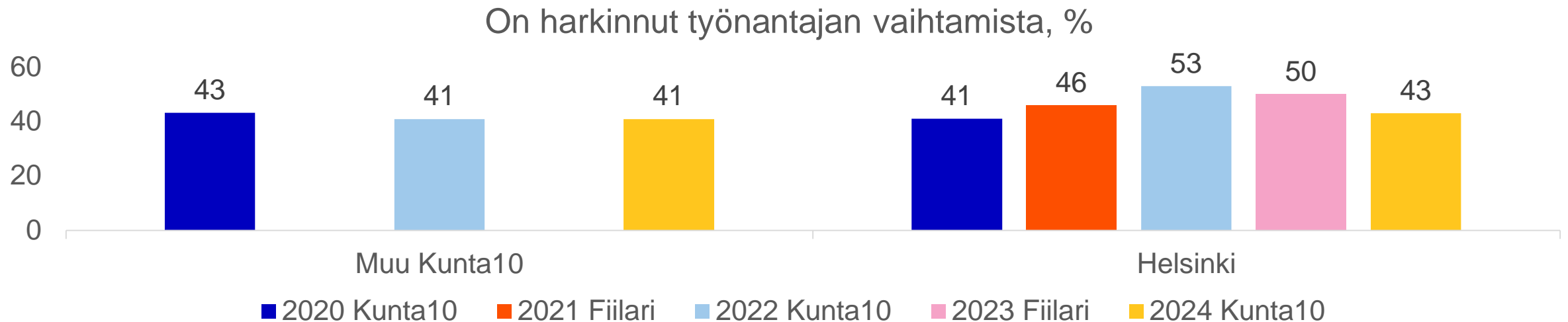


- Helsinkiä suosittelee työnantajana ystävälleen 78 %.
- Työnantajan suosittelu laski selvästi vuonna 2022 Helsingissä, mutta palautui takaisin samalle tasolle muun kuntakentän kanssa vuonna 2024.

Lähteet: Kunta10-tutkimukset 2020, 2022 ja 2024 sekä Fiilari-henkilöstökyselyt 2021 ja 2023.

Yhä harvempi haluaa vaihtaa työnantajaa

- **Työnantajan vaihtamista harkitsi vuonna 2024 43 % työntekijöistämme.**
- Työnantajan vaihtohalukkuus oli meillä korkeimmillaan vuonna 2022, jolloin suosittelukin oli ennätysellisen alhaista.
- Muissa kunnissa vaihtohalukkuus on laskenut vuodesta 2020 41 prosenttiin, mutta jäänyt sille tasolle.



Työnantajakuivan mittarit

Mielikuva työnantajasta

T-median luottamus
ja maine -kysely

3,08 / 5

(2023: 3,02/5)

Hakemisen helppous

Hakijakokemuskysely,
NPS-luku

-6

(2023: -9
2022: -11)

Rekrytointien onnistuminen

Hakijamäärät per tehtävä

13,2

(2023: 7,4
2022: 5,4
2021: 6,8)

Kunta10: työnantajan
vaihtohalukkuus (2024)

43 %

(2022: 52,8 %, 2020: 41,4 %)

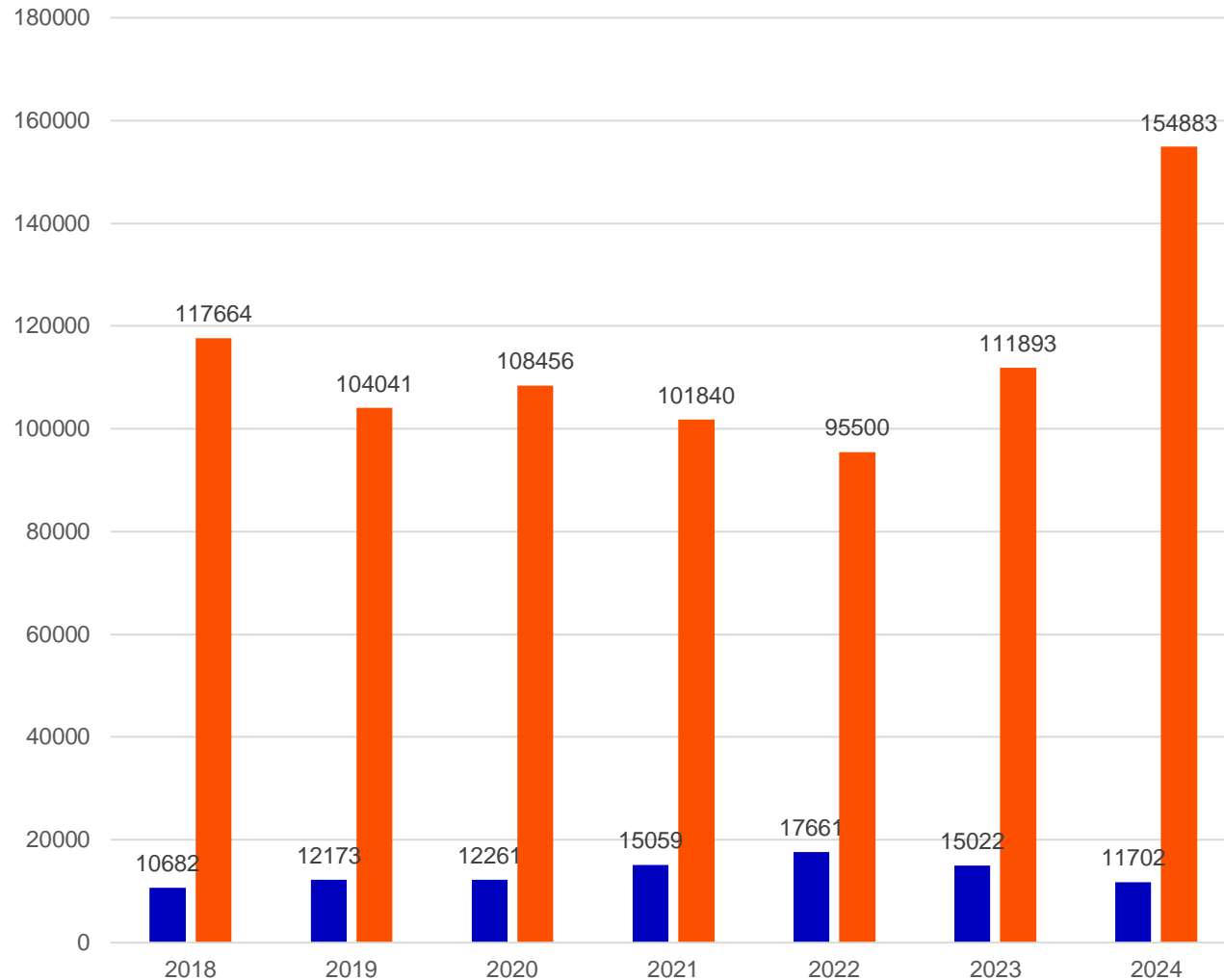
Suosittelu- halukkuus

Kunta10:
työnantajan suositteluindeksi
(2024)

78 %

(2022: 64 %,
2020: 79,6 %)

Hakijamäärät suhteessa työpaikoihin



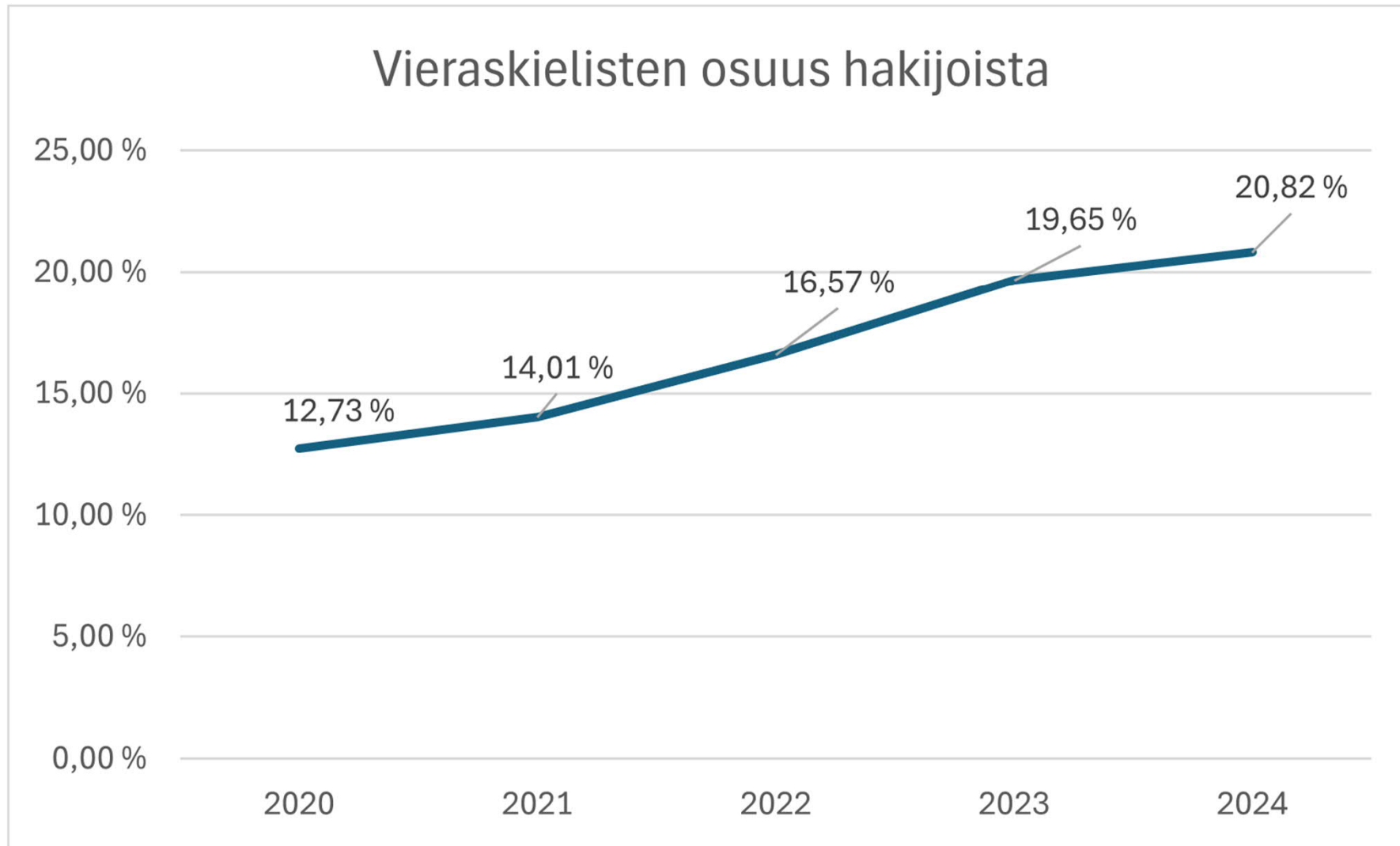
Huomio!

- Hakemusten määrä kattaa myös ei-kelpoisten hakijoiden hakemukset.

avoimet työpaikat

vastaanotetut hakemukset

Vieraskielisten hakijoiden osuus



Lähde: Helbit-järjestelmä

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen henkilöstöpolitiikka on aktiivisia tekoja

- Olemme sitoutuneet edistämään sukupuolten tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassamme.
- Kaupunginhallitus on hyväksynyt kaupungin henkilöstön ja palvelujen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat vuosille 2022–2025.
 - Monimuotoinen henkilöstö on keskeinen strateginen tekijä.
 - Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi voidaan käyttää mm. anonyymiä rekrytointia tai positiivista erityiskohtelua rekrytoinnissa.
 - Kaupunki edistää läpinäkyvää ja oikeudenmukaista palkka- ja palkitsemispolitiikkaa sekä palkitsemisjärjestelmän tunnettuutta kaupungin työntekijöille.
- Keväällä 2023 henkilöstölle toteutetun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tulosten mukaan
 - vastaajista (n=4630) 80 % koki onnistuneensa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa erittäin tai melko hyvin. Sukupuolella tai työsuhteen laadulla ei ollut vaikutusta.
 - Erityisesti muunsukupuoliset kuitenkin kokivat, että syrjinnästä ja häirinnästä ilmoittamisesta ei ollut hyötyä.
 - Monimuotoisuusteemojen käsittelyä työyhteisöissä tulee jatkaa.