

# Kaupunkistrategian 2017–2021 arviointi: Henkilöstön ääni

28.1.2021

Helsinki

Kuva: Jussi Hellsten © Helsinki Marketing

# Sisältö

1. Tiivistelmä
    - Henkilöstön työhyvinvointi ja kokemus johtamisesta strategiakauden puolivälistä tähän päivään
  2. Henkilöstökokemuksen strategiamittarit
    - Kehitys kaupunkitasolla 2016–2020
    - Strateginen uudistuminen ja johtaminen
  3. Koronaepidemian vaikutukset
    - Koronan vaikutukset henkilöstökokemukseen
    - Epidemiapoissaolot
    - Osaajapankkitoiminta ja henkilöstön liikkuvuus
  4. Saatavuus
    - Henkilöstön saatavuus strategisena haasteena
    - Työvoimapula-alat ja niiden Kunta10-tulokset
  5. Yhteenveto
    - Syitä tulosten kehittymiseen
    - Mihin vielä on kiinnitettävä huomiota
- Liitteet

Helsinki

28.1.2021

Kaupunginkanslia | Stadin HR (henkilöstöosasto)



Kuva: Jussi Hellsten

# Tiivistelmä: Henkilöstön työhyvinvointi sekä kokemus johtamisesta ja kaupungin uudistumisesta ovat parantuneet strategiakauden edetessä

# Tärkeimmät poiminnat kaupunkistrategian henkilöstömaininnoista

Kaupunkistrategiassa 2017–2020 on tehty useita mainintoja henkilöstöstä, mm.:

- *Tyytyväiset asukkaat ja asiakkaat lisäävät myös kaupungin henkilöstön tyytyväisyyttä ja ovat samalla paras keino kanavoida kaikkien helsinkiläisten into ja luovuus yhteiseksi eduksi.*
- *Kaupunkia johdetaan ja henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan **eettisesti, vastuullisesti ja kestävästi**.*
- *Henkilöstön **hyvinvointiin ja osallistumiseen** palveluiden uudistamisessa panostetaan.*
- *Kokonaistuottavuuden parantamista tehdään johtamiseen panostaen ja hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa palvelujen laadusta huolehtien.*
- *Kaupunki harjoittaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja **panostaa hyvään johtajuuteen**. Helsinki ei irtisano vakinaista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä.*

Näiden tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida yhdistämällä tuloksia eri henkilöstötutkimuksista (Uudistumisen pulssi ja Kunta10) sekä analysoimalla niitä toimintaympäristön muutoksia ja kehitystä vasten (mm. toimialauudistus ja koronaepidemia).

Tässä esityksessä ovat tärkeimmät nostot strategisten tavoitteiden toteutumisen arvioinnin kannalta.

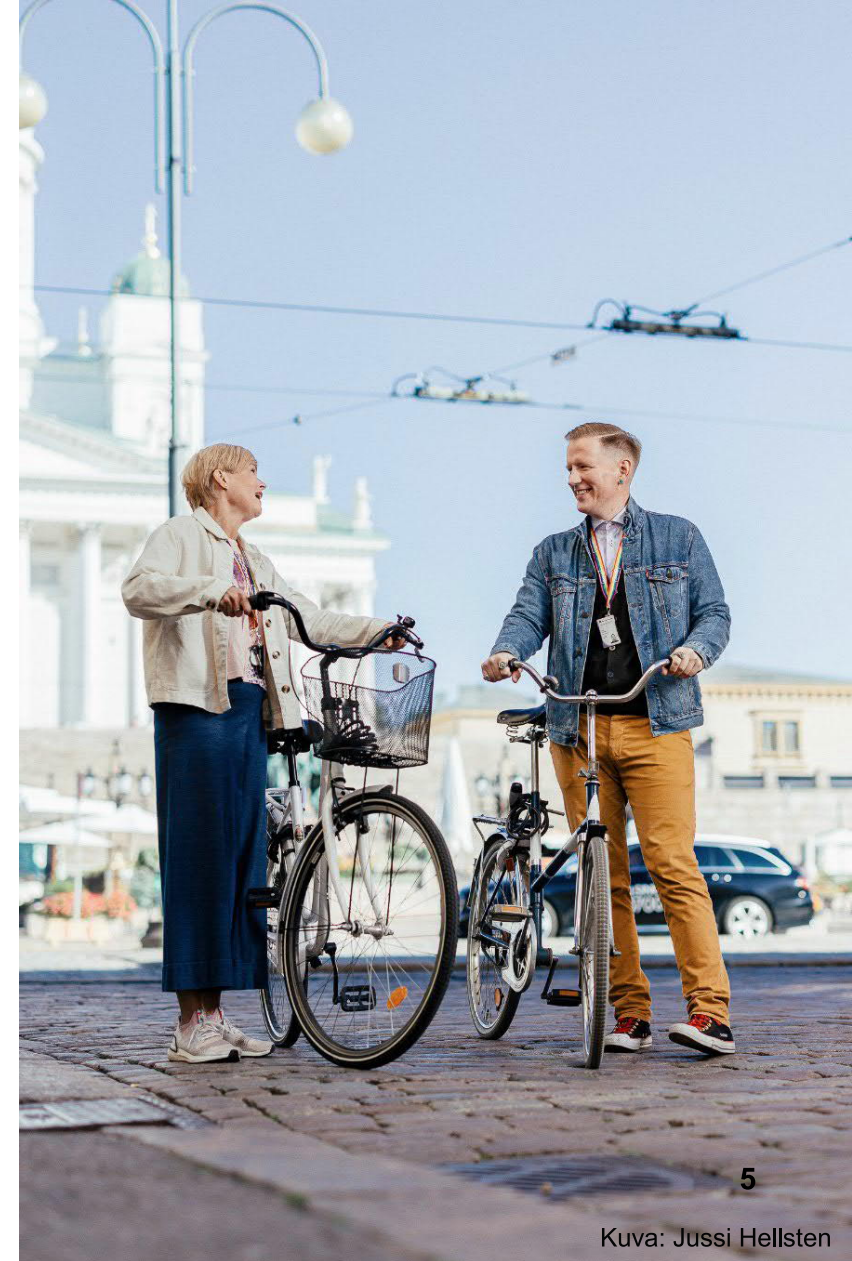
# Henkilöstön ääni kertoo tyytyväisyydestä ja johtamisen kehittymisestä

- Maailman toimivin kaupunki -strategia näkyy vahvasti henkilöstöpolitiikassa ja -johtamisessa. **Henkilöstökokemukseen** panostamalla voimme parantaa myös asiakaskokemusta ja palveluiden laatua.
- Strategiakauden puoliväliarvioinnissa esiin noussut kriittisyys johtamisjärjestelmä-uudistusta kohtaan vaikuttaa sulaneen. **Henkilöstön sitoutuminen** kaupunkiin työnantajana on noussut selkeästi, ja muutokset työssä koetaan hieman positiivisemmin.
- Puoliväliarvioinnissa tunnistettu **työkulttuurin kehittämisen** tarve ja sen mukaiset toimenpiteet näkyvät myös tuloksissa positiivisesti. Yhteistyön kehittäminen vaatii kuitenkin vielä toimenpiteitä.
- Kaupungin **henkilöstön tyytyväisyys** on lisääntynyt strategiakauden jälkipuoliskolla ja johtamisen kehittämiseen panostaminen kantaa hedelmää. Strategiamittarit ovat kehittyneet haluttuun suuntaan.
- **Koronaepidemia** on hitsannut työyhteisöjä ja koko kaupungin henkilöstöä tiiviimmin yhteen. On oletettavaa, että työnantajan sitoutuminen henkilöstöön ja esim. lupaus lomautusten välttämisestä näkyvät henkilöstökokemuksen parantumisena.
- **Henkilöstön saatavuus** on yhä strateginen haaste, mutta kehitämme jatkuvasti keinoja sen helpottamiseksi. Koronaepidemian aalloissa henkilöstön sisäistä liikkuvuutta kriittisiin tarpeisiin on edistetty innovatiivisesti.

Helsinki

28.1.2021

Kaupunginkanslia | Stadin HR



5


Kuva: Jussi Hellsten

# Strategiakauden puolivälistä tähän päivään: johtamiseen ja esihenkilötyöhön panostamalla parempaa toimintakulttuuria ja hyvinvointia

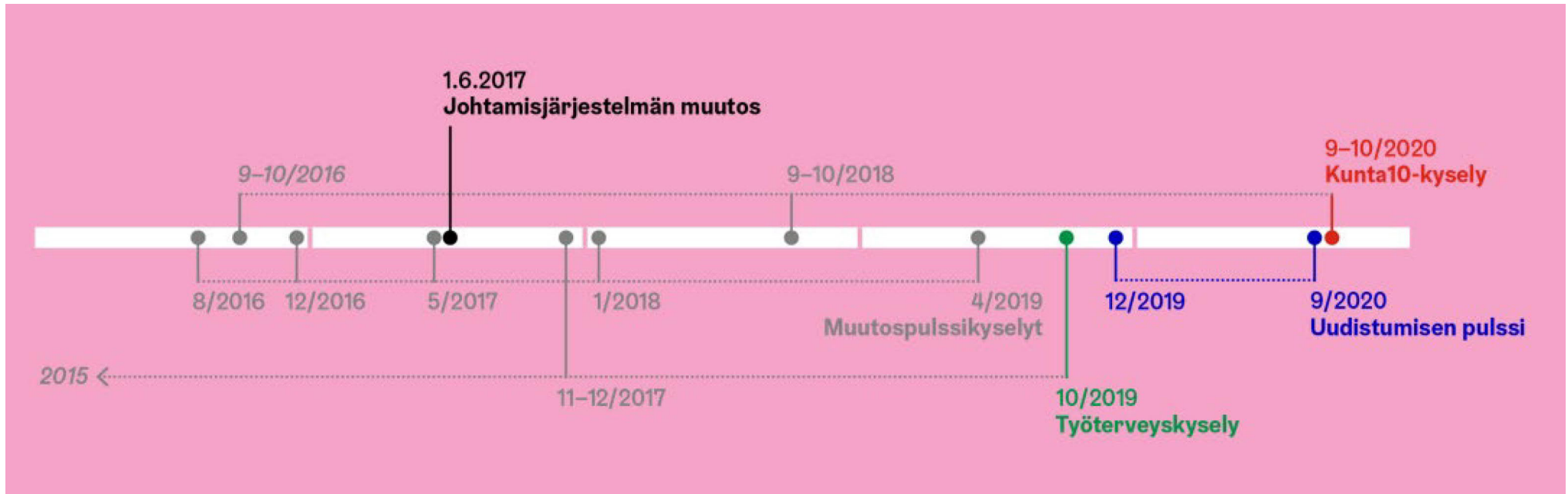
Strategian puoliväliarvioinnissa todettiin:

- *"Organisaation muutoskyvykkyyttä parannetaan hyvällä johtamisella ja vuorovaikutuksella sekä toimivilla rakenteilla ja prosesseilla. Kaupungin tulee suunnata toimenpiteitä*
  - *Johtamisen ja johtoryhmien kehittämiseen sekä johdon strategisen näkemyksellisyyden vahvistamiseen*
  - *Vahvan ja yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseen*
  - *Luottamuksen, osaamisen ja aidon osallistumisen lisäämiseen*
  - *Uudistuksen tavoitteiden eteen tehtävään työhön, kuten prosesseihin ja työnjakoon"*
- Lisäksi erikseen mainittiin esihenkilötyön tuki ja kehittäminen:
  - *"On varmistettava, että esimiehillä on tietoa ja tukea ja, että he hyödyntävät täysipainoisesti tarjolla olevat muutostyökalut, kuten HR palvelut, kehittämistuen ja työterveyden palvelut."*
  - *"Kehittämisen keskiöön johtaminen ja esimiestyön systemaattinen kehittäminen. On keskeistä, että kaupungin johto määrittelee esimiestyön tahtotilan: millaista johtamista haluamme erityisesti vaalia ja mitkä ovat hyvän esimiestyön kriteerit kaupunkitasoisesti."*
- **Näihin panostaminen on vuoden 2020 henkilöstötutkimusten valossa ollut tuloksellista.**  
Keskeisimpiä tutkimustuloksia esitellään tässä aineistossa.

# Strategiakauden puolivälistä tähän päivään: keskeisimmät toimenpiteet

Pääteema	Väliarvioinnin toimeksianto	Keskeisiä toimenpiteitä kaupunkitasolla 2019-2020
<b>Johtamisen uudistaminen</b>	Johtamisen ja johtoryhmien kehittämiseen sekä johdon strategisen näkemyksellisyyden vahvistamiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimmän johdon strategiaseminaari 2020 yhteisen johtamisnäkömyksen luomiseksi</li> <li>• eMBA-ohjelmien jatkaminen</li> <li>• Keskijohdon uusi valmennusohjelma</li> </ul>
	On varmistettava, että esimiehillä on tietoa ja tukea ja että he hyödyntävät täysipainoisesti tarjolla olevat muutostyökalut kuten HR palvelut, kehittämistuen ja työterveyden palvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR partner -mallin luominen ja käyttöönotto johtoryhmien ja johtamisen tueksi</li> <li>• HR-järjestelmäkehitys (Onni)</li> </ul>
	Kehittämisen keskiöön johtaminen ja esimiestyön systemaattinen kehittäminen. On keskeistä, että kaupungin johto määrittelee esimiestyön tahtotilan: millaista johtamista haluamme erityisesti vaalia ja mitkä ovat hyvän esimiestyön kriteerit kaupunkitasoisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisen kulmakivien määrittely ja tuominen osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja</li> <li>• Uudistettu onnistumisen johtamisen malli</li> <li>• Esihenkilövalmennusten uudistaminen</li> </ul>
<b>Toimintakulttuurin uudistaminen</b>	Vahvan ja yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eettisten periaatteiden määrittely ja työyhteisökäsittelyt</li> </ul>
	Luottamuksen, osaamisen ja aidon osallistumisen lisäämiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideapaahtimo-toiminnan lanseeraus, kehittäminen ja laajentaminen</li> </ul>
 Helsinki	Uudistuksen tavoitteiden eteen tehtävään työhön, kuten prosesseihin ja työnjakoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöiden palvelupolkujen kehittäminen</li> <li>• HR partner -malli esihenkilötyön vahvistamiseen</li> </ul>

# Henkilöstökokemusta on mitattu erilaisilla kyselyillä pitkin strategiakautta



- Tässä materiaalissa keskitytään kyselytuloksiin ja johtopäätöksiin talvesta 2019 syksyyn 2020.
- Strategiakauden alun tuloksia on käsitelty puoliväliarvioinnissa kesällä 2019. Raportti löytyy [valuustoseminaarin materiaaleista](#) verkosta.



# Henkilöstökokemuksen strategiamittarit ovat parantuneet loppukauden aikana

- Henkilöstökokemuksen strategiamittareilla mitataan johtamisen, sitoutumisen, työyhteisön ja työn tilaa.
- **Kaikki mittarit ovat parantuneet** strategiakauden puoliväliarvioinnin tuloksista, erityisesti johtamisen ja sitoutumisen saralla.

# Henkilöstön ääni esiin strategiamittareiden avulla

- Strategiamittarit on valittu kuvaamaan henkilöstökokemuksen kannalta tärkeimpiä teemoja. Helsingin kaupunkistrategian 2017–2021 mittareihin on valittu strategiakauden alussa seuraavat teemat mittaamaan henkilöstön hyvinvointia ja johtamista:
  - **Johtaminen:** Johtamisen kokonaistulos, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä sekä päätöksenteon koettu oikeudenmukaisuus
  - **Sitoutuminen:** Suositteletko henkilö Helsingin kaupunkia työnantajana ystävälleen
  - **Työyhteisö:** Sosiaalinen pääomaa ja sukupuolen perusteella koettu syrjintä
  - **Työ:** Muutosten kokeminen työssä myönteiseksi, työn hallinnan tunne sekä kokemus seksuaalisesta häirinnästä
- Mittareita seurattiin pääasiassa **Kunta10**-kyselyillä, jotka toteutettiin strategiakauden aikana vuosina 2018 ja 2020. Tähän Työterveyslaitoksen (TTL) seurantatutkimukseen osallistuu Helsingin kaupungin lisäksi 10 muuta kuntaa.
- Lisäksi strategiakaudella toteutettiin **työterveyskyselyt** vuosina 2017 ja 2019.
- Tulevalle strategiakaudelle mittareita täsmennetään ja kehitetään edelleen vastaamaan kaupungin strategisia tavoitteita.



# Henkilöstökokemus ja johtaminen parantuneet kahdessa vuodessa

- Vuoden 2020 kyselytuloksissa lähes kaikki strategiamittarit ovat parantuneet edellisten vuosien mittauksista (Kunta10 2018, Työterveyskysely 2019).
- Huomattavaa on selkeä kasvu **työnantajan suosittelussa, johtamisessa, päätöksenteon oikeudenmukaisuudessa ja vaikutusmahdollisuuksissa muutoksiin.**
- Erityisesti työnantajan suosittelu kertoo vahvasta sitoutumisesta ja ylpeydestä työnantajaa kohtaan.
  - 80% suosittelisi Helsingin kaupunkia työnantajana ystävälleen
  - Helsingin kaupungin työntekijät suosittelevat työnantajaansa muita kuntia useammin (Kunta10)
- Kunta10-tulosten perusteella voidaankin todeta, että **kaupungin strateginen uudistuminen on mennyt eteenpäin.** Vuoden 2020 tulos on merkittävä huomioiden koronaepidemian aiheuttama erittäin vaikea toimintaympäristö.



# Henkilöstökokemus teemoittain

1

## Johtaminen

Parantunut koko kaupungissa ja parempaa kuin kunta-alalla keskimäärin.

2

## Työ

Nähtävissä pientä kehitystä vuoteen 2018. Tulokset kunta-alan kärkeä. Huomattavaa on, että muutokset työssä koetaan positiivisemmin kuin muualla.

3

## Työyhteisö

Hyvä taso työyhteisön mittareissa on kyetty säilyttämään, ja tulokset ovat verrattavissa kunta-alan keskiarvoihin. Syrjintä vähentynyt. Tulokset vaihtelevat kysymyksittäin.

4

## Työssä jatkaminen

Henkilöstö on sitoutuneempaa kuin aikaisemmin, ja he suosittelevat kaupunkia työnantajana enemmän. Helsingin tulokset ovat kunta-alan kärkeä.

# Henkilöstökokemuksen strategiamittarit parantuneet

Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin töissä

**37,8%** ↓

2018 43,5 %, jolloin 0,1% vähemmän kuin 2016.

Työyhteisössä on sosiaalista pääomaa

**3,84** ↑  
Tulos parani edelliseen Kunta10-kyselyyn  
→ Tulos laski hieman edelliseen Työterveyskyselyyn

Työterveyskysely 2019 3,89, jolloin 0,14 enemmän kuin vuonna 2018 Kunta10-kyselyssä.

Kokee muutokset työssä myönteisiksi

**37,9%** ↑

2018 35 %, mikä oli sama tulos kuin vuonna 2016.

Päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi

**3,3** ↑

2019 2,94, mikä oli 0,21 vähemmän kuin 2018.

Työn hallinta

**3,65** ↑

2018 3,63, mikä oli 0,01 vähemmän kuin vuonna 2016.

Suosittelisi työnantajaa ystävälleen

**79,6%** ↑

2019 77%, jolloin 3,7%-yksikköä vähemmän kuin 2018.

# Henkilöstökokemuksen strategiamittarit parantuneet

Henkilöstön tyytyväisyys esihenkilötyöhön ja johtamiseen, sijoittuminen (/100)

**58** ↑

2018 sijoittuminen oli 50/100, mikä oli sama tulos kuin 2016.

On kokenut syrjintää sukupuolen perusteella

**1,7%** ↓

2018 1,9%, mikä oli 0,8 %-yks. enemmän kuin 2016.

On kokenut seksuaalista häirintää

**5,2%** ↓

2019 5,5%, mikä oli 0,9 %-yks. vähemmän kuin 2018.

# Sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja seksuaalista häirintää kokeneiden määrät ovat laskeneet

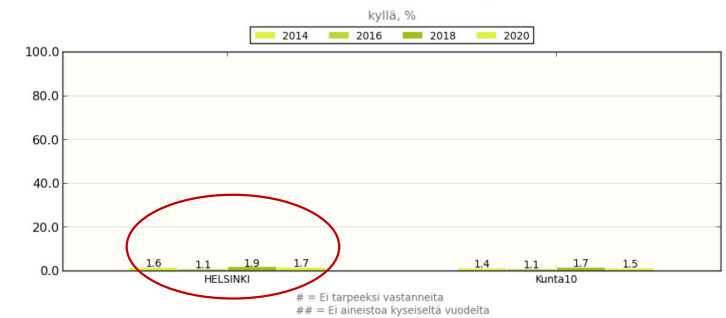
- **Sukupuoleen perustuvaa syrjintää** on vähentynyt niin Helsingissä kuin koko kuntakentässäkin.
- Sukupuolten tasa-arvoa edistetään laaja-alaisesti henkilöstön tasa-arvosuunnitelman mukaisesti mm. henkilöstöjohtamisen prosesseissa, esihenkilötyössä ja työyhteisöjen toiminnassa.
- **Seksuaalista häirintää** kokeneiden osuus on laskenut Helsingissä alle muiden kuntien keskiarvon.
- Vastaavasti häirinnästä työnantajalle ilmoittaneiden osuus on noussut selvästi yli keskiarvon, mikä osoittaa, että **epäasialliseen kohteluun uskalletaan puuttua**.
- Seksuaalista häirintää kohdattiin edelleen pääasiassa asiakkaiden taholta (4,55%), työkaverien tai esihenkilön taholta (0,45%) ja molempien taholta (0,2%).
- Henkilöstöltä edellytetään asiallista käyttäytymistä. Esihenkilöt puuttuvat epäasialliseen käyttäytymiseen välittömästi Sopuisasti Stadissa -ohjeiden mukaisesti.

Helsinki

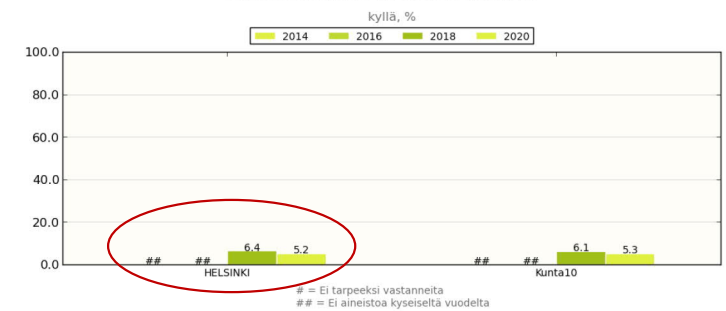
28.1.2021

Kaupunginkanslia | Stadin HR

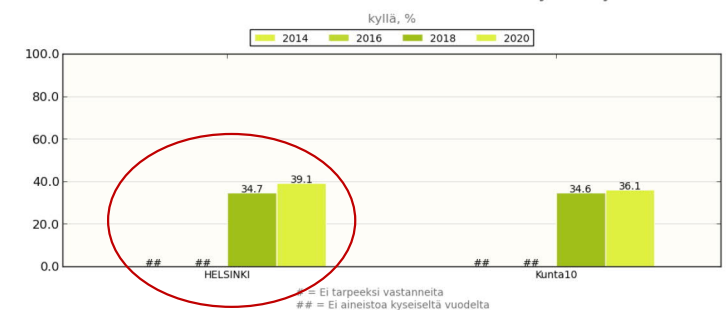
On itse kokenut syrjintää: sukupuoli



On itse kokenut seksuaalista häirintää



On itse kokenut seksuaalista häirintää: ilmoitettu työnantajalle



# Strateginen uudistuminen on edistynyt ja johtaminen on kehittynyt

- **Strategian mukaista uudistumista** asiakaslähtöisyydessä sekä toimintatapojen ja työkuulttuurin kehittymistä on mitattu Uudistumisen pulssi -kyselyllä, joka toteutettiin strategiakauden aikana joulukuussa 2019 ja syyskuussa 2020.
- Uudistumisen pulssin parantuneet tulokset kertovat **johtamisen ja työkuulttuurin kehittymisestä**.
- **Johtamisen kehittämiseen** on panostettu vahvasti koko strategiakauden ajan. Kehittäminen on linkittynyt strategian toimeenpanoon, toimialamallin onnistuneeseen käynnistämiseen ja juurruttamiseen ja näin koko kaupungin uudistumisen tukemiseen. Kehittämistä onkin tehty niin kaupunki- kuin toimialatasolla.
- Kehittämisen tuloksena **johtamisen kokonaistulos parani selvästi strategiakaudella**. Tätä kehitystä on mitattu systemaattisesti kauden aikana (Kunta10 2018 ja 2020).



# Johtamisen kulmakivet kirkastavat ja määrittelevät johtamisen painopistealueet



## Näkemyksellisyys

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

Helsinki

## Innostus

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

## Linjakkuus

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

## Toimeenpanokyky

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

# Esihenkilöt näyttävät nyt suuntaa toimintakulttuurin uudistamiselle

## Uudistumisen pulssi -kysely 2019 ja 2020

- Keski- ja ylimmän johdon tulosten kehittyminen: ensimmäisessä kyselyssä esihenkilöiden tulokset eivät parantuneet kuten oletettiin. Vuoden 2020 kysely osoittaa, että esihenkilöt *toimivat selkeämmin suunnannäyttäjinä. Erityisesti kehitystä on tapahtunut toimintakulttuurin alueella.*
- **Onnistumiskeskusteluja käytiin vuonna 2020 vähemmän kuin viime vuonna.** Koronaepidemia on vaikuttanut asiaan.
- Henkilöt, joiden kanssa on käyty onnistumiskeskustelu, ymmärtävät nyt strategian selvästi paremmin. Strategian ymmärtämisellä on myös selvä positiivinen korrelaatio pulssin kokonaistulosten kanssa, eli **strategian ymmärtävät henkilöt ovat tulosten mukaan tyytyväisempiä.**
- **Yhteistyössä kaupungin eri yksiköiden välillä on edelleen selvästi eniten kehitettävää.** 51 % vastaajista kokee, että yhteistyö ei ole sujuvaa. Tämä on huomattavasti heikompi tulos kuin suomalaisessa työelämässä keskimäärin. **Teema nousee myös vahvasti esiin avokommenteissa strategian toteutumisen esteenä.**

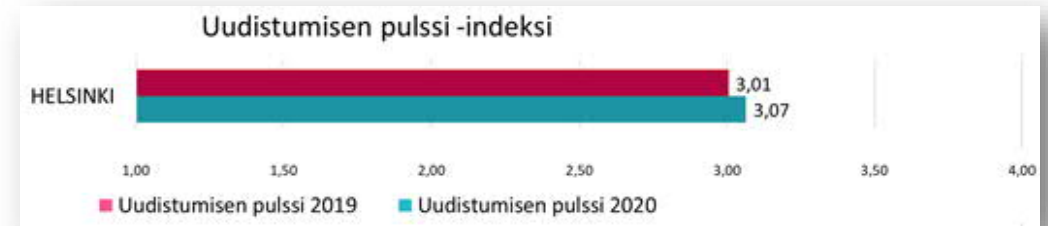
## Miksi tulokset ovat parantuneet ja mitä seuraavaksi?

- Koronaepidemian tuoma poikkeusaika on lisännyt yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, mikä näkyy tulosten paranemisena.
- Paranemisen osatekijöinä ovat myös vuoden aikana tehdyt johtamisen kehittämisen toimenpiteet ja eettisten periaatteiden läpikäyminen tiimeissä.
  - Meidän tulee edelleen tehdä kovasti töitä strategian selkeyttämiseen ja yhteistyöhön yli yksikkörajojen.
  - Onnistumiskeskusteluiden käymiseen tulee panostaa myös koronakriisin keskellä.

# Toimintakulttuurin kehittäminen edennyt toimialoilla vaikeasta vuodesta 2020 huolimatta

Toimintakulttuurin kehittämisen tuloksissa pientä nousua poikkeusvuodesta huolimatta.

Pulssi-indeksi kokoaa yhteen strategisen uudistumisen tulokset: suunta on ollut positiivinen.



Pulssiin vastattiin vuonna 2020 huomattavasti aikaisempaa aktiivisemmin.

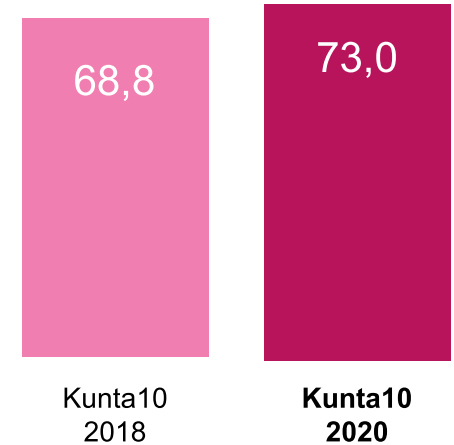
Muita nostoja tuloksista:

- 86 % henkilöstöstä kokee työyhteisöllä olevan taidot ja mahdollisuudet palvella asiakkaita hyvin (82 % vuonna 2019).
- 77 % pitää toimintakulttuuria avoimena, innostavana ja luottamusta rakentavana (72% vuonna 2019).
- Yhteistyö kaupungin eri yksiköiden välillä vaatii vielä kehittämistä.

Liitteissä vastausten jakaumat kysymyksittäin, dia 42.

# Valmentava johtaminen on kehittynyt huomattavasti

- Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan Helsingin kaupungin kontekstissa hyvää arjen esihenkilötyötä, jossa
  - Henkilöstölle asetetaan merkitykselliset tavoitteet
  - Esihenkilö tukee ja kannustaa tavoitteiden saavuttamisessa
  - Poikkeamiin työsuorituksessa puututaan heti, mutta arvostavasti
- Arjen valmentava johtaminen tuotiin työkaluksi uuteen kaupunkitason onnistumisen johtamisen malliin.
- Valmentava johtaminen on kehittynyt huomattavasti koko kaupungilla strategiakauden aikana (Kunta10 2018 ja 2020).
- Helsingissä on kuntakentässä erinomaista johtamista. Myös esihenkilöt ovat tyytyväisiä oman esihenkilönsä johtamiseen (Kunta10 2020; liitteet dia 47).



Valmentavan johtamisen indeksin muutos:  
**+4,2** prosenttiyksikköä

# Onnistumisen johtaminen osana strategian toimeenpanoa

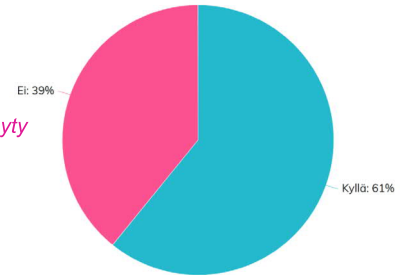
- Yksi johtamisen kannalta keskeisimmistä strategian toimeenpanon välineistä oli vuonna 2020 lanseerattu **onnistumisen johtamisen malli**.
- Malli koostuu
  - Talousarviovuodelle asetettavista tavoitteista (onnistumiskeskustelut)
  - Säännöllisistä varttikeskusteluista, joiden kautta valmennetaan tavoitteiden saavuttamista
  - Tarvittaessa työn sujuvuus- ja varhaisen tuen keskusteluista
  - Kaikkea tätä tukevasta Onni-työkalusta
- Esihenkilöitä kannustettiin tekemään arjen onnistumisen johtamisen kohtaamiset valmentavan johtamisen otteella.
- Johtamisen kokonaisuutta mitattiin strategiakauden aikana, jotta toimenpiteiden vaikuttavuutta voitiin seurata.

# Onnistumiskeskustelut koetaan aiempaa hyödyllisemmiksi, ja ne tukevat strategian ymmärrystä

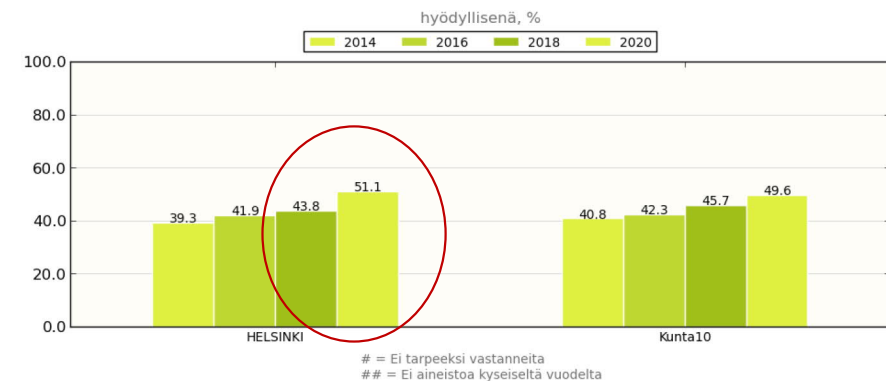
- Onnistumiskeskusteluiden määrä on Helsingissä noussut hieman vuodesta 2018 vuoteen 2020, vaikka trendi koko Kunta10-aineistossa on ollut laskeva.
- **Onnistumiskeskustelu tukee vahvasti työkuiltuurin kehittymistä ja strategian ymmärtämistä.**
  - Ne, joiden kanssa on käyty onnistumiskeskustelu, näkevät strategian ja keskeiset strategisen uudistumisen teemat positiivisemmin kuin ne, joiden kanssa keskustelua ei ole käyty. (Uudistumisen pulssi 2020)
- Onnistumiskeskusteluita pidetään huomattavasti hyödyllisempinä kuin aiempia vuonna 2018 pidettyjä tulos- ja kehityskeskusteluita.
  - Parannettavaa: edelleen noin puolet keskusteluista koetaan neutraaleina tai hyödyttöminä.
- Liitteissä onnistumiskeskusteluiden käyneiden määrän kehitys 2014-2020, dia 43.

Onko sinulle selvää, mitä "Helsinki on maailman toimivin kaupunki" -strategialla tavoitellaan?

Luokitteleva tekijä: Onnistumiskeskustelu käyty



Pitää yksilökehityskeskustelua hyödyllisenä



# Koronaepidemian vaikutukset henkilöstöön

- **Henkilöstö on pärjännyt hyvin** rankkana ja poikkeuksellisena vuotena 2020.
- Koronaepidemia on osittain jopa **tukenut henkilöstökokemusta**, esim. sitoutuminen työnantajaan.
- **Epidemiapoissaolot** eivät ole nousseet hälyttävälle tasolle.
- Osaajapankki-toiminta on mahdollistanut **työvoiman siirtymisen** oleellisiin palveluihin ja toimintoihin joustavasti.

# Koronaepidemian vaikutukset työtyytyväisyyteen olleet pelättyä pienemmät

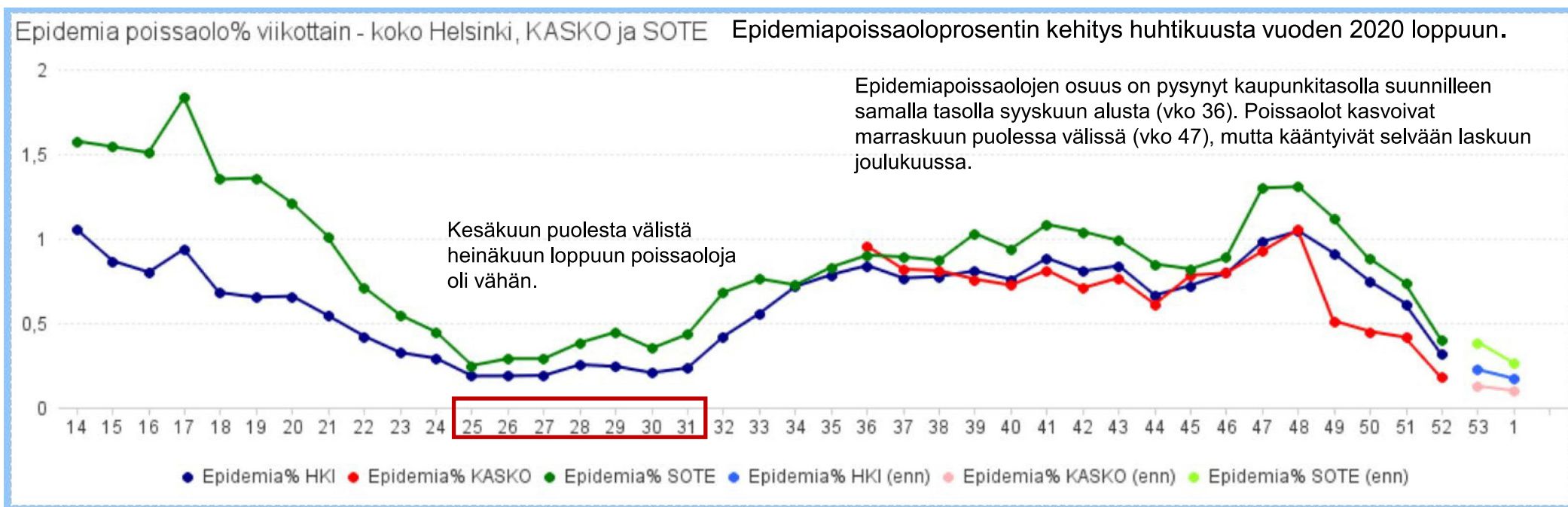
Kunta10-kyselyssä (2020) selvitettiin myös koronaepidemia vaikutuksia työhön ja työhyvinvointiin:

- Vastaajista 16 % ilmoitti siirtyneensä kokonaan ja 26 % osaksi etätyöhön koronan myötä jossain vaiheessa epidemiaa.
  - Tämä ei tarkoita, että neljännes tai kolmannes koko henkilöstöstä olisi voinut tehdä vain etätyötä koko epidemian ajan, koska vastaajien oli kyselyssä mahdollista valita useampi vaihtoehto.
  - Lisäksi osa keväällä etänä tehdystä työstä tehtiin syksyllä lähityössä.
- 53 % ilmoitti, että korona ei ole vaikuttanut mitenkään työn järjestelyihin.
- Tulosten mukaan **etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut positiivisesti vaikutusmahdollisuuksiin töissä**. Etätyö on **myös vähentänyt työstressiä**, vaikka se on nostanut työmäärää.
- 7% vastaajista ilmoitti, että heidät on siirretty koronan takia toisiin työtehtäviin. **Siirto toisiin tehtäviin ei juurikaan näy tuloksissa** lukuun ottamatta heikentynyttä vaikutusmahdollisuutta työhön.



# Epidemiapoissaolot pysyneet maltillisella tasolla molempien aaltojen ajan

- Epidemiapoissaolojen osuus on ollut koko epidemian aikana pahimmillaankin vain vajaa viidennes kaikista sairaspöissaoloista (syyskuu 2020: sairauspöissaoloprosentti, virallinen tilasto 4,7%).
- Epidemian etenemisen aallot näkyvät selkeästi; marraskuun puolella välissä epidemiapoissaolot kääntyivät kasvuun.
- Sairaspöissaoloprosentti vaikuttaa nousseen hieman edelliseen vuoteen verrattuna (9/2020).



# Osaajapankki turvaa henkilöstön liikkuvuuden ja kaupunkilaisten palvelut

- Osaajapankki-toiminta käynnistettiin keväällä 2020. Sillä mahdollistetaan **työvoiman joustava liikkuminen** tilanteessa, jossa **kaupunkilaisille tuotettavat palvelut** on taattava koronan tuomista haasteista huolimatta.
  - Toimialojen, liikelaitosten ja virastojen yhteinen osaajapankki **yhdistää joustavasti vapaat resurssit ja lisäresurssien tarpeen**. Tarkoituksena varmistaa, että henkilöstöresurssi kohdentuu sinne, missä tarve on kriittisin.
  - Näin **vältetään lomautukset**, mikäli työt tilapäisesti vähenevät.
  - Tilapäinen työllistyminen kaupungin toisiin tehtäviin tapahtuu työnjohto-oikeudella enintään 8 viikoksi. Siirtymisen jatkamisesta yli 8 viikon sovitaan erikseen.
- Keväällä varsinkin Kaskosta siirtyi henkilöstöä Soteen, kun valtakunnalliset suositukset vaikuttivat suuresti varhaiskasvatuksen palvelutarpeeseen. Kuvan henkilöstöä siirtyi toteuttamaan HelsinkiApu-toimintaa.
- Syksyllä erityisesti Kuvan henkilöstöä siirrettiin tukemaan Soten toimintaa.
- Toimiala- ja liikelaitosrajat ylittävien siirtojen ohella on tehty runsaasti toimialojen sisäisiä siirtoja, joista valtaosa on tapahtunut Sotessa.

Toimiala/ virasto/ liikelaitos	Sisäisesti toiseen tehtävään siirtyneet 2020	Toimialojen välisesti siirtyneet 2020
Kanslia	0	17
Kasko	0	230
Kymp	3	3
Palke	30	11
Kuva	375	116
Sote	847	5
<b>Yhteensä</b>	<b>1255</b>	<b>382</b>

Näiden lisäksi on tehty myös muita sisäisiä tehtäväjärjestelyjä, joista ei ole tehty hallinnollista siirtopäätöstä vaan tehtävistä on sovittu muutoin työnjohdollisin määräyksin.

# Henkilöstön **saatavuus** pysyy haasteena, nykyhenkilöstö sitoutuneempaa

- Toimialoista erityisesti Sotesta ja Kaskosta löytyy **työvoimapula-aloja** eli kokonaisia ammattiryhmiä, joissa henkilöstön saatavuudessa on haasteita.
- Työvoimapula-alojen **sitoutuminen työnantajaan on noussut**.

# Henkilöstön saatavuus on strateginen haaste

- Henkilöstön saatavuuden isoimpana haasteena ovat **työvoimapula-alat**, joita löytyy erityisesti Sotesta ja Kaskosta.
- Vaikka työvoimapula-aloja ei löydy kaikilta toimialoilta tai liikelaitoksista, aihe on **kaupunkiyhteisesti ja strategisesti merkittävä**.
- Työvoiman **saatavuuden haasteita** esiintyy myös muissa ammattiryhmissä ja toimialoilla/liikelaitoksilla.
- Haasteen selättämiseksi tehdään monipuolisia toimenpiteitä niin kaupunkiyhteisesti kuin toimiala- ja liikelaitostasolla.
  - Kaupunkiyhteistä kehittämistä on tehty mm. työnantajakuvan ja houkuttelevuuden eteen, Työvoimapulan juurisyyt -hankkeella sekä muilla kohdennetuilla toimenpiteillä ko. ammattiryhmille.
  - Toimialoittain on tehty omia kehittämistoimenpiteitä, kuten esim. Kaskossa varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuutta edistävä työryhmä ja Soten maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien saatavuutta edistävät toimenpiteet.



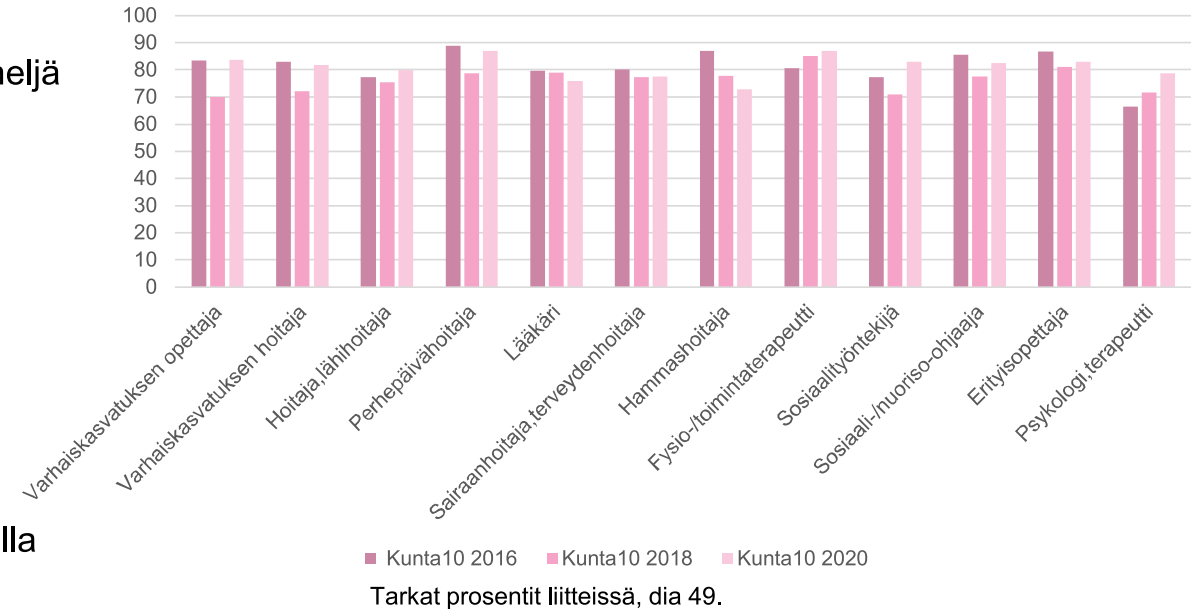
# Työvoimapula-alojen henkilöstö suosittelisi Helsingin kaupunkia työnantajana

Työvoimapula-alojen henkilöstö on entistä sitoutuneempaa Helsingin kaupunkiin työnantajana.

- 81 % suosittelisi työnantajaa ystävälleen (Kunta10 2020), muusta henkilöstöstä osuus on 80 %.
- **Suosittelijoiden osuus on noussut** vuodesta 2018 yli neljä prosenttiyksikköä ja palannut vuoden 2016 tasolle.
  - Vuonna 2018 tuloksen laskua selittivät lisääntynyt kuormitus, työvoiman saatavuuden haasteet, kilpailukyky sopimus ja sen vaikutukset työntekijän työaikaan ja lomarahaan, sote-uudistus, varhaiskasvatuksen ammattirakenteen muutos ja alan palkkaus.
- Suosittelu on noussut lähes kaikissa ammattiryhmissä lukuun ottamatta lääkäreitä ja hammashoitajia.
- Parantuneiden tulosten **taustalla ovat pitkäjänteiset toimenpiteet hyvinvoinnin ja johtamisen eteen**. Samalla toimialamallin vakiintuminen on tehnyt työympäristöstä vakaamman.

Työvoimapula-alojen henkilöstö on muiden Kunta10-mittareiden valossa tyytyväistä työhönsä.

Suosittelisi työnantajaa ystävälleen, kyllä %



# Yhteenveto: Miksi tulokset ovat parantuneet? Mitä kehitettävää vielä on?

- Johtamisen ja työkuultuurin kehittämistoimenpiteet ovat olleet oikeita ja vaikuttavia.
- Poikkeuksellisella vuodella 2020 on ollut hopeareunuksensa.
- Huolestuttavia tuloksia voidaan tunnistaa tietyillä ikä- ja ammattiryhmillä. Nämä vaativat vielä kohdennettuja toimia ja tukea.
- Eettisten periaatteiden käsittely on hidastunut koronaepidemian vuoksi. Eettisen työkuultuurin levittämistä jatketaan.

# Miksi henkilöstökokemus on parantunut?



**Johtamisen, työhyvinvoinnin ja työkulttuurin kehittämistä** on tehty viime vuodet pitkäjänteisesti, ja vuonna 2018 sovittuja toimenpiteitä on edistetty.



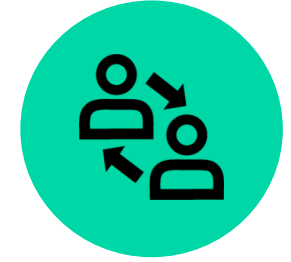
**Korona-aika on lisännyt yhteisöllisyyttä.** Työhyvinvoinnista sekä jaksamisesta on puhuttu paljon. Esihenkilöt ovat venyneet työssään.



**Helsinki on turvallinen työnantaja** vaikeinakin aikoina. Tämä näkyy työnantajan suosittelu-mittarissa.



**Etätyö** on lisääntynyt, mikä on lisännyt henkilöstön oman työn hallinnan ja tyytyväisyyden tunnetta.



**Valmentava johtaminen** on esihenkilöiden tulospalkkiomittari, mikä on korostanut johtamisen merkitystä.

# Kehitettävää henkilöstökyselyjen tulosten perusteella



**Työssä jaksamisessa ja siitä palautumisesta eniten haasteita on nuorilla (alle 30-v.) kaikissa kunnissa.**

- Heillä on myös eniten kokemuksia väkivalta- ja uhkatilanteista sekä seksuaalisesta häirinnästä.



**Ammattiryhmistä eniten työstressiä kokevat hoitajat.**

(hammashoitajat, hoitajat, lähihoitajat, terveydenhoitajat ja sairaanhoitajat).

- Heillä on myös korkein eettinen kuormitus ja heikoin palautuminen.



**40% vastaajista kertoi käsitelleensä eettiset periaatteet.** Alhainen lukema voi johtua siitä, että

- vastaajat eivät ymmärtäneet kysymystä tai ovat unohtaneet kevään käsittelyn,
- koronan takia käsittelyä ei ole tehty tai
- käsittely on muusta syystä jäänyt tekemättä.

**Nuorten työssä jaksamiseen sekä yleisesti työstressin määrään sekä syrjintään ja häirintään puuttumista tulee jatkaa, vaikka tulokset kokonaisuudessaan ovat parantuneet.**

**Eettisen työkulttuurin juurruttamista tulee myös jatkaa.**

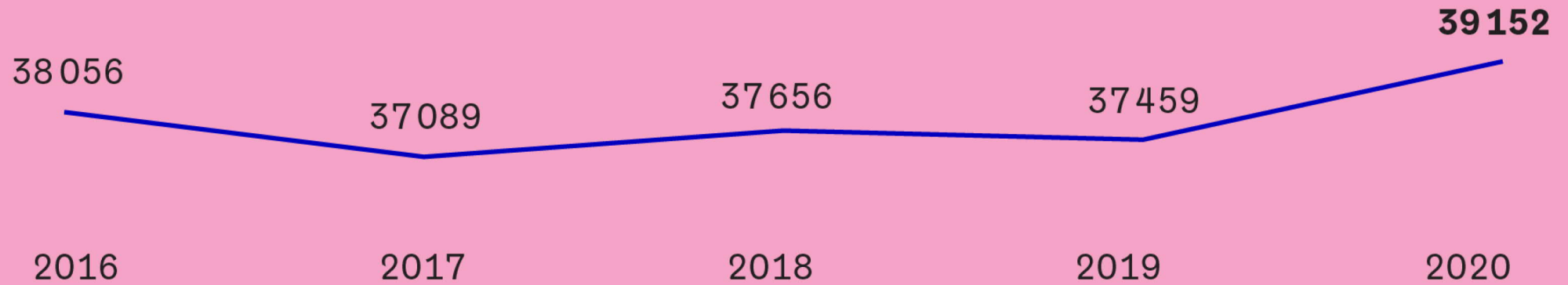


# Liitteet

**Henkilöstön perustietoja  
Henkilöstötutkimusten tuloksia tarkemmin  
ja toimialakohtaiset tulokset  
strategiamittareittain**

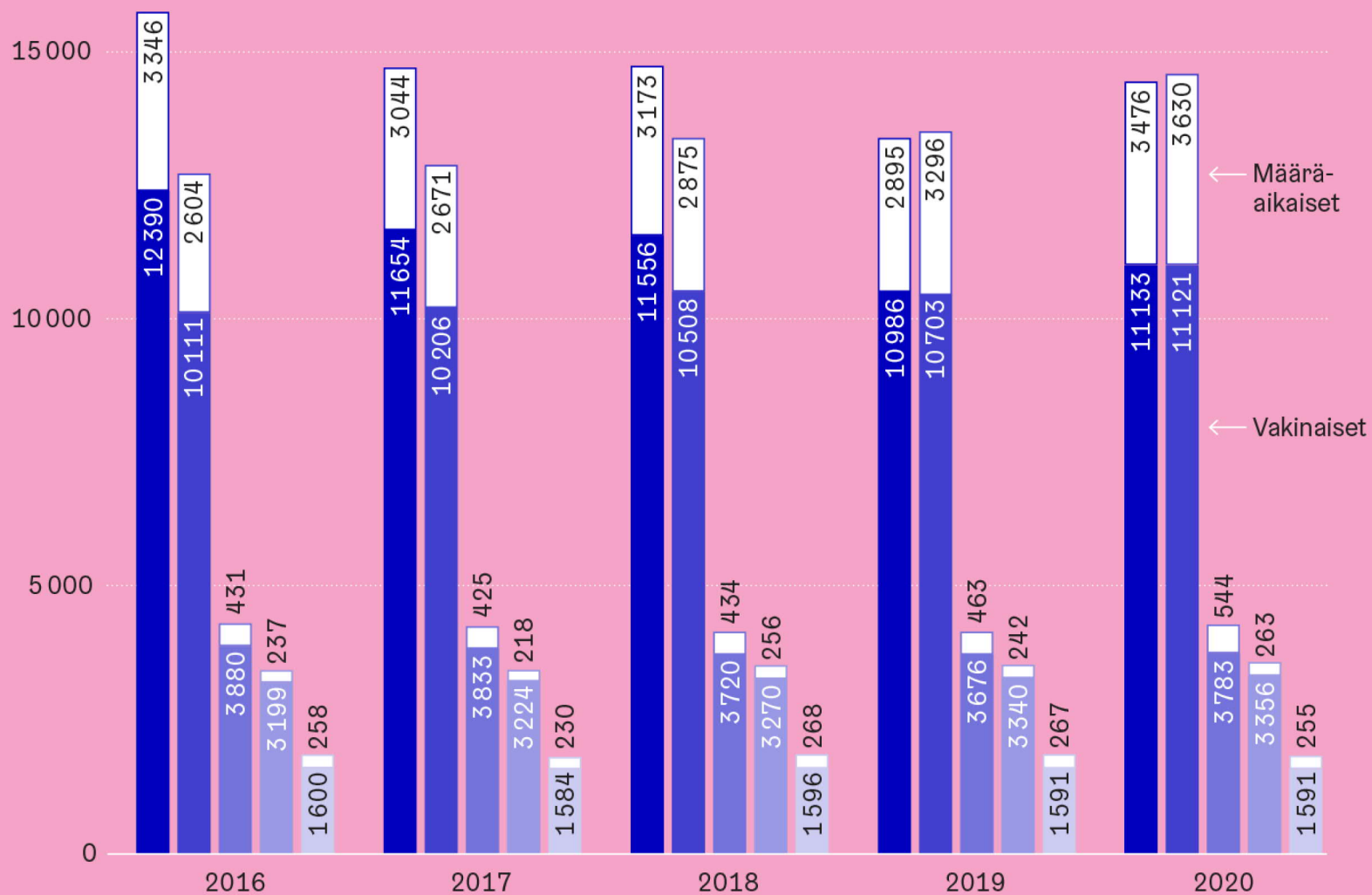
# Henkilöstön perustietoja

# Henkilöstön määrän muutos

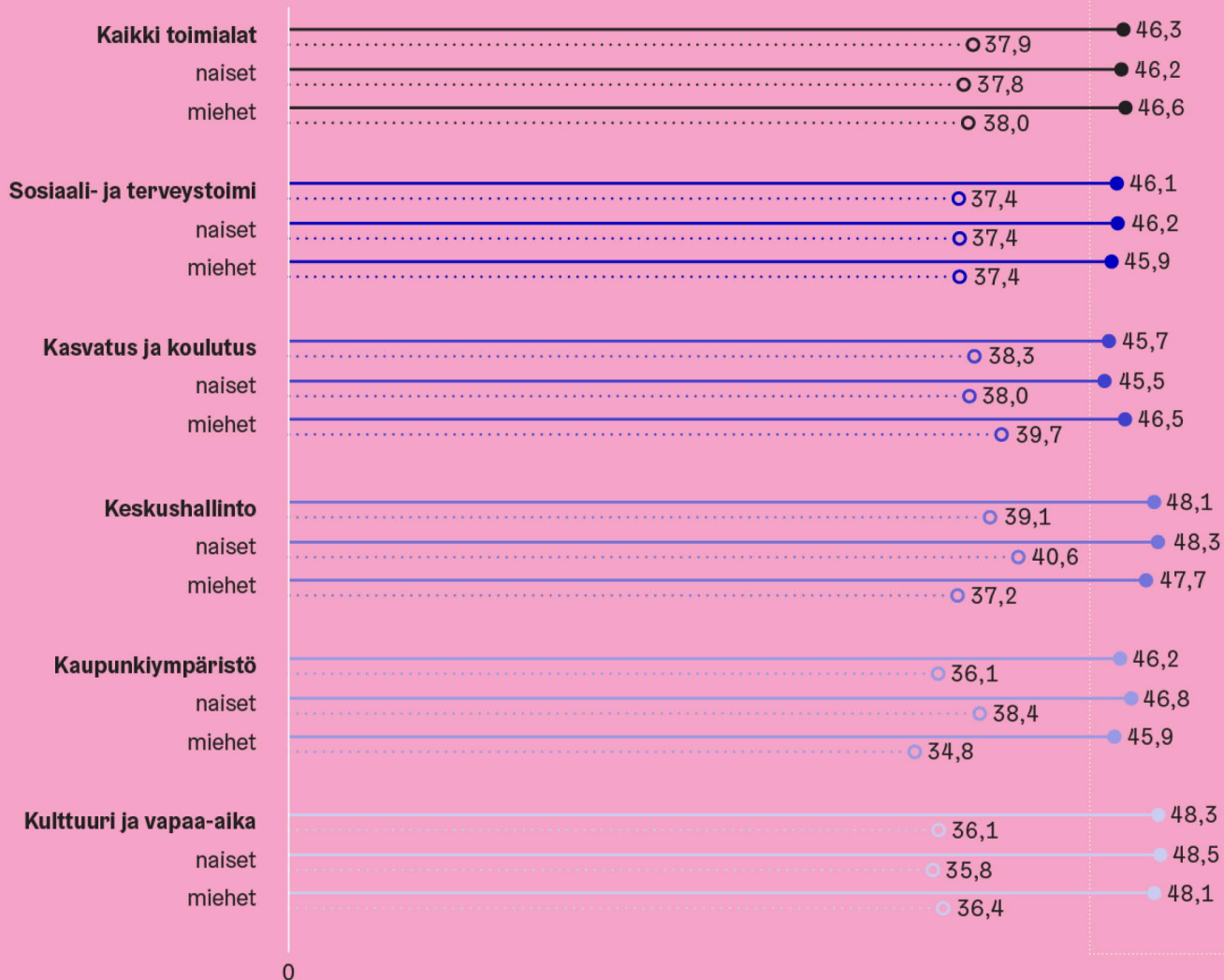


# Henkilöstön määrän muutos

- Sosiaali- ja terveystoimi
- Kasvatus ja koulutus
- Keskushallinto
- Kaupunkiympäristö
- Kulttuuri ja vapaa-aika



# Henkilöstön keski-ikä



● vakinaiset  
○ määräaikaiset

Koko henkilöstön keski-ikä on

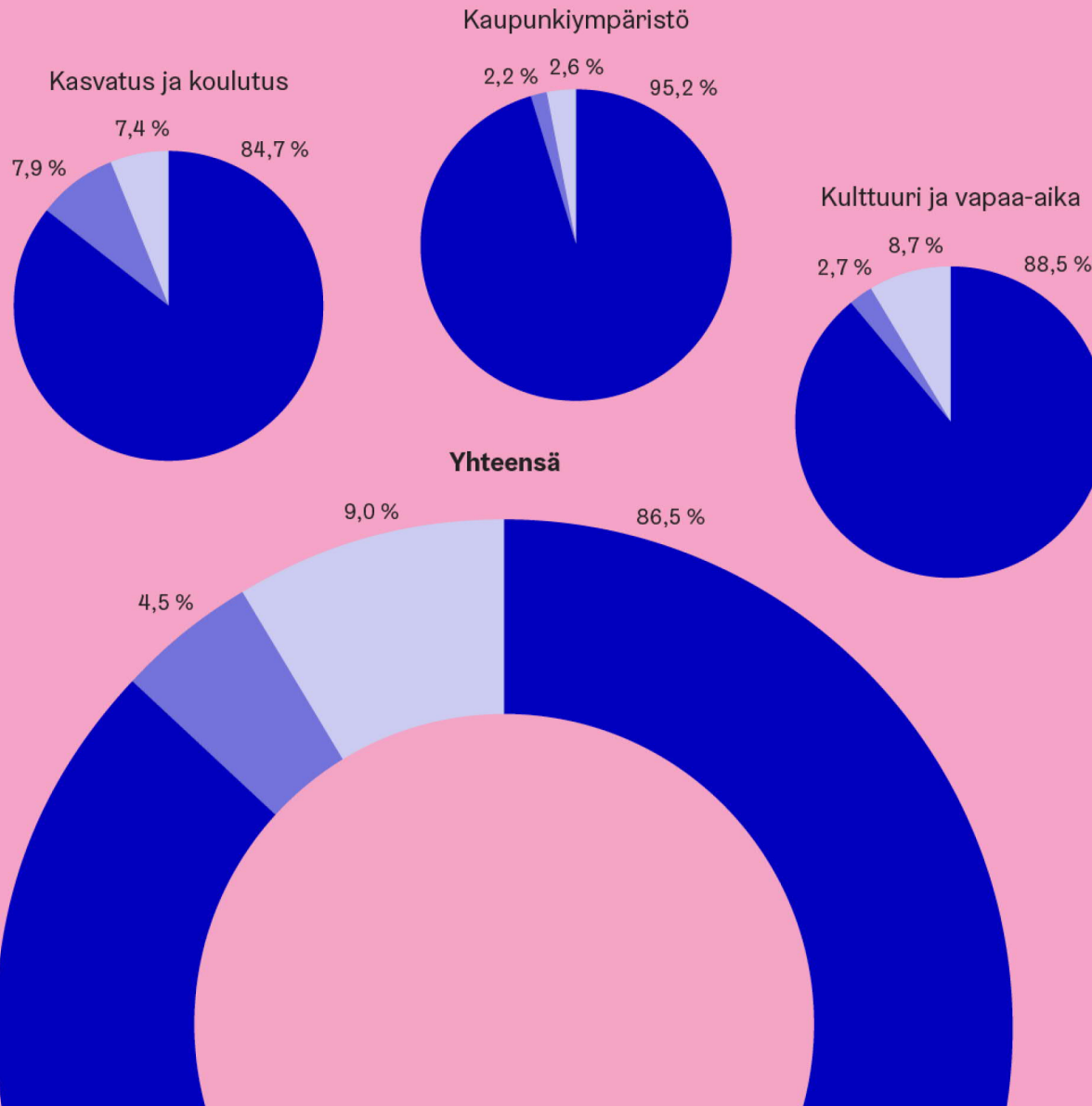
# 44,6

vuotta.

Helsinki

# Henkilöstön äidinkieli

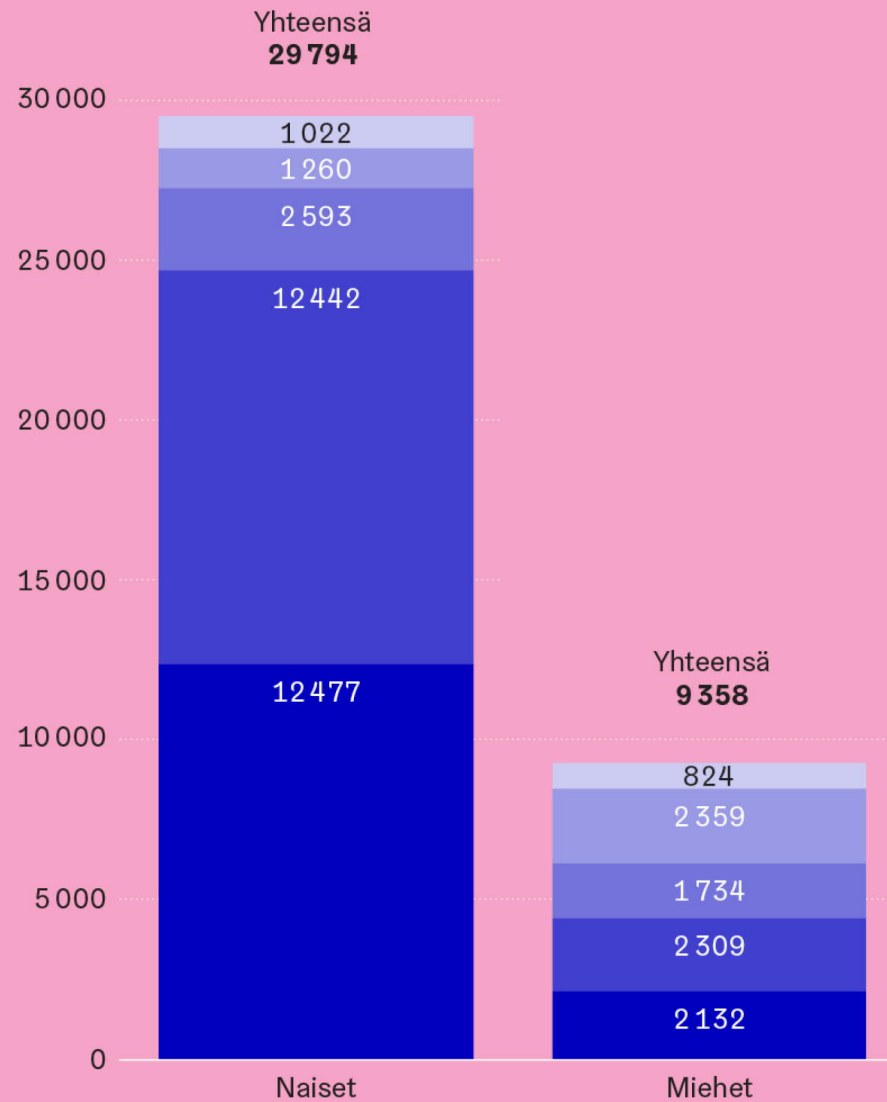
- suomenkieliset
- ruotsinkieliset
- muunkieliset



# Henkilöstö sukupuolittain

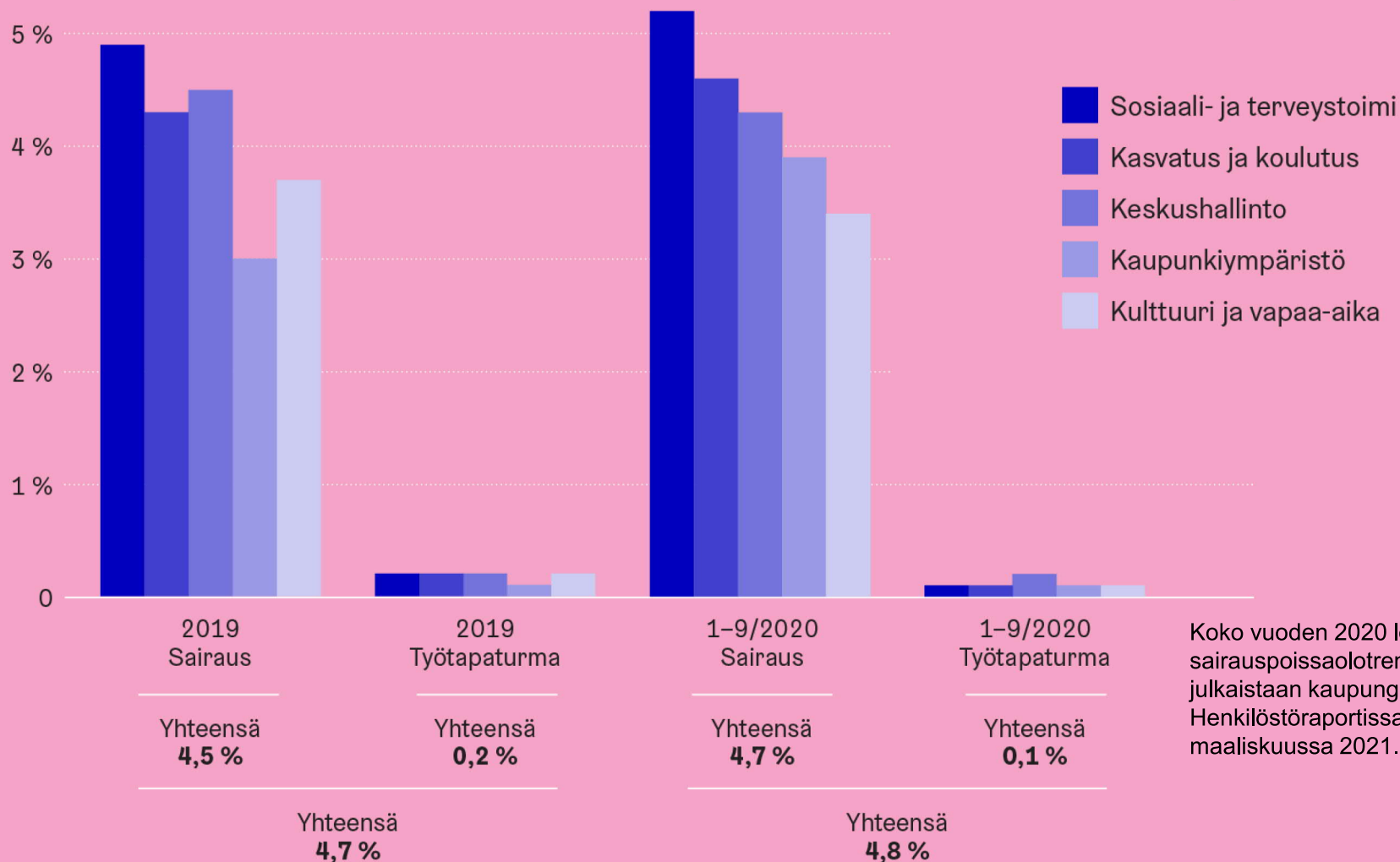
Kuukausi- ja tuntipalkkainen henkilöstö  
(ei palkkatuetut)

- Sosiaali- ja terveystoimi
- Kasvatus ja koulutus
- Keskushallinto
- Kaupunkiympäristö
- Kulttuuri ja vapaa-aika



# Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehitys

Q3/2020  
Vakituinen ja määräaikainen henkilöstö (ei palkkatuetut)



Koko vuoden 2020 lopullinen sairauspoissaolotrendi julkaistaan kaupungin Henkilöstöraportissa maaliskuussa 2021.

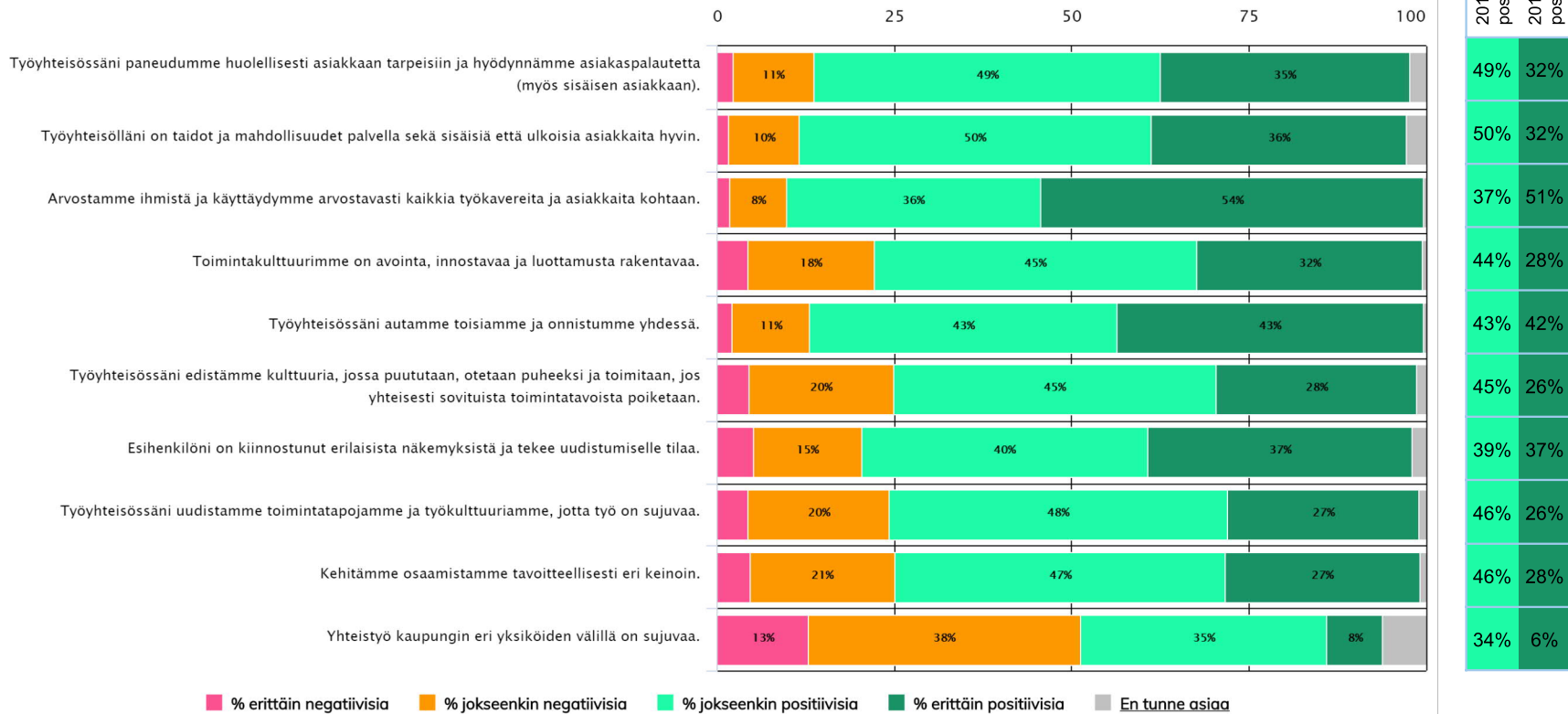


# Henkilöstötutkimusten tuloksia tarkemmin

# Uudistumisen pulssi -kyselyn 2020 vastausten jakaumat

## PULSSIKYSYMYKSET

### HELSINKI



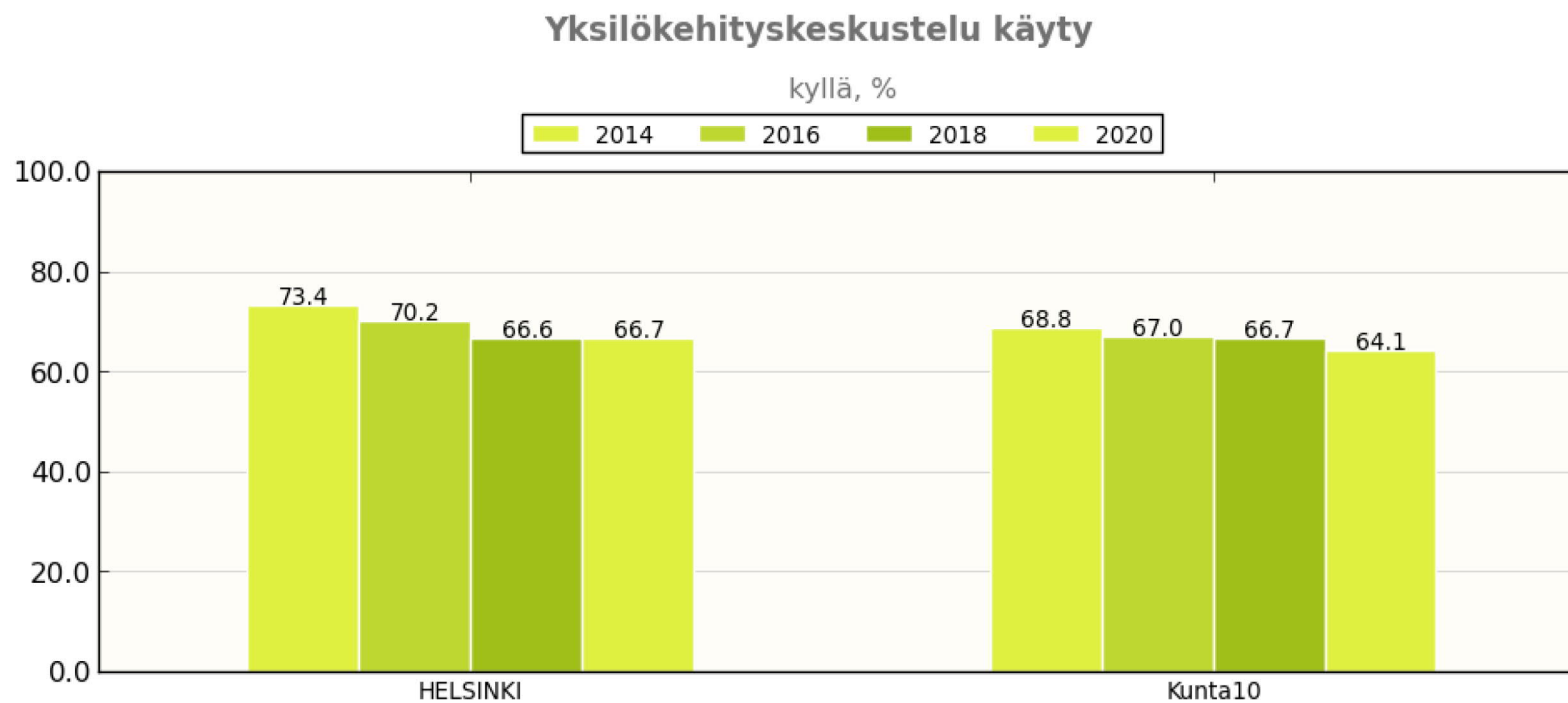
N: 15253



28.1.2021

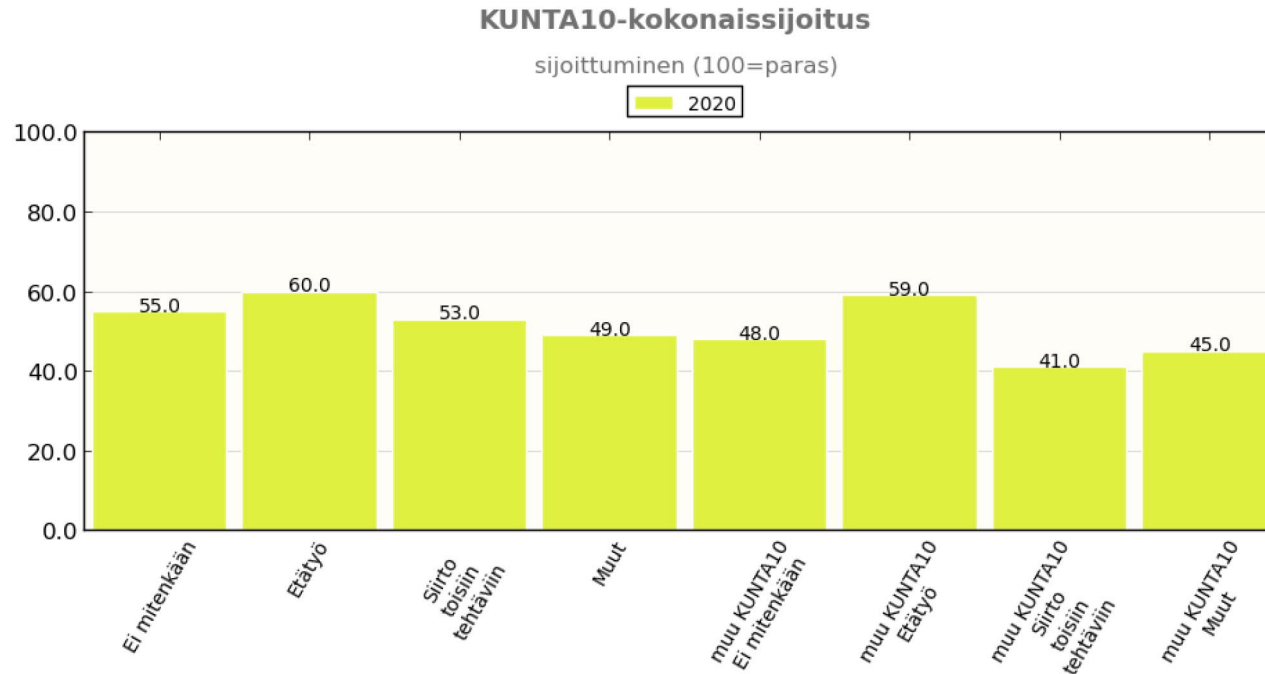
Kaupunginkanslia | Stadin HR

# Kunta10: onnistumiskeskustelun käyneiden määrä



Lähde: Kunta10-kysely

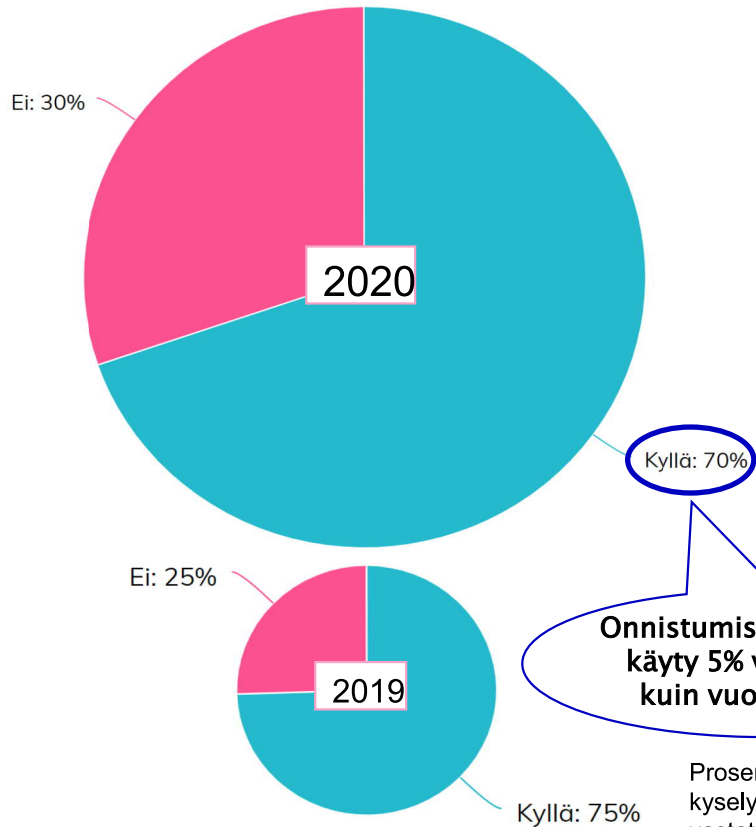
# Kunta10: etätyön tekeminen on parantanut yleistuloksia



Lähde: Kunta10-kysely

# Uudistumisen pulssi-kysely: Onnistumiskeskustelu parantaa tyytyväisyyttä

- Oletko käynyt kahdenkeskisen tai ryhmämuotoisen onnistumiskeskustelun esihenkilösi kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana?

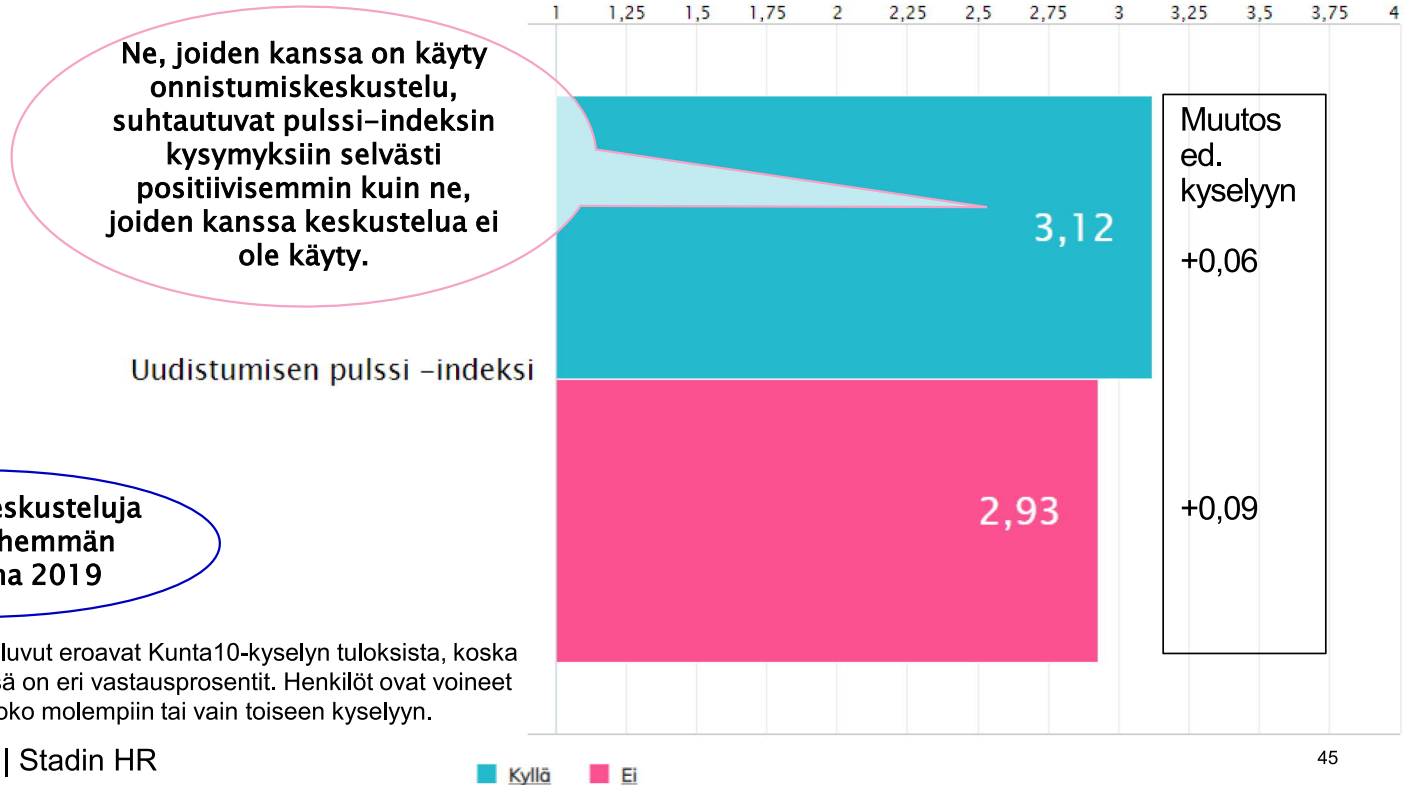


Onnistumiskeskusteluja käyty 5% vähemmän kuin vuonna 2019

Prosenttiluvut eroavat Kunta10-kyselyn tuloksista, koska kyselyissä on eri vastausprosentit. Henkilöt ovat voineet vastata joko molempiin tai vain toiseen kyselyyn.

## HELSINKI

Luokitteleva tekijä: Onnistumiskeskustelu käyty vuoden aikana



Helsinki

28.1.2021

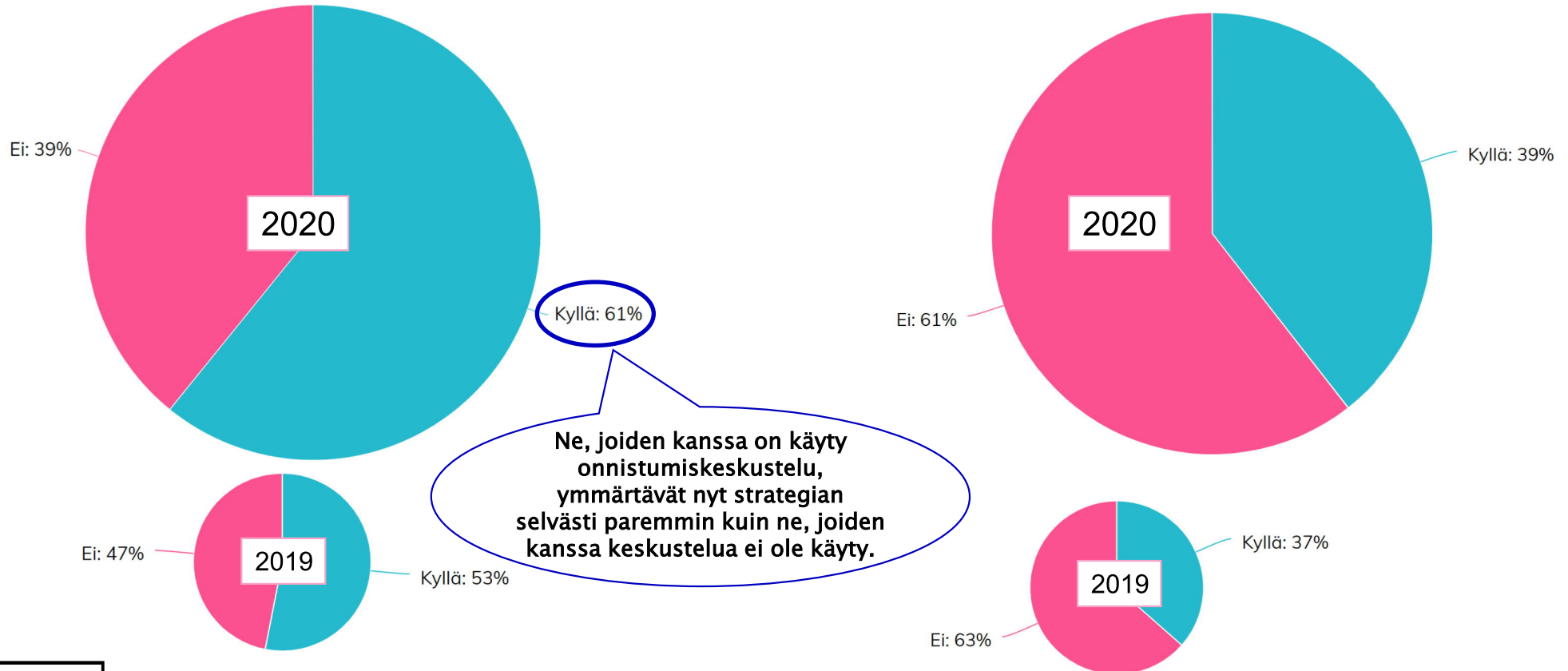
Kaupunginkanslia | Stadin HR

# Uudistumisen pulssi -kysely: onnistumiskeskustelu lisää ymmärrystä strategiasta

- Onko sinulle selvää, mitä "Helsinki on maailman toimivin kaupunki" -strategialla tavoitellaan?

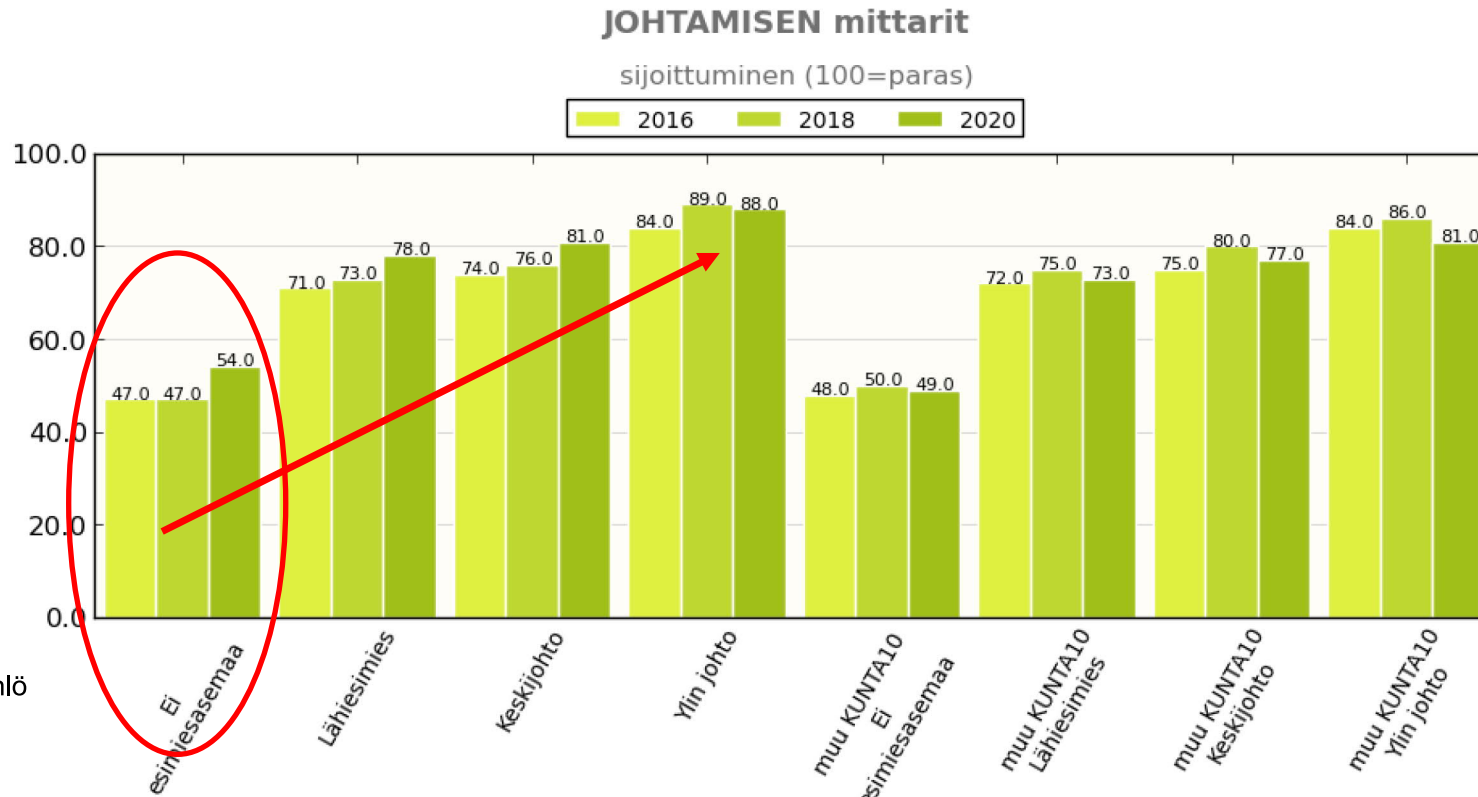
Luokitteleva tekijä: Onnistumiskeskustelu käyty 2020

Luokitteleva tekijä: Onnistumiskeskustelua ei käyty 2020



Ne, joiden kanssa on käyty onnistumiskeskustelu, ymmärtävät nyt strategian selvästi paremmin kuin ne, joiden kanssa keskustelua ei ole käyty.

# Kunta10: esihenkilöt tyytyväisiä oman esihenkilönsä johtamiseen - johtamisen mittarit esihenkilötason mukaan



Vastaajamäärät:

- Lähiesimies: 1 931 hlö
- Keskijohto: 393 hlö
- Ylin johto: 138 hlö

# Kunta10: Alle puolet työyhteisöistä on käsitellyt eettiset periaatteet

Kunta10-kysely	vastanneita	vastaus-%	Käsitellyt kyllä%
HELSINKI	24524	75	40

- Kaupunginhallitus hyväksyi Helsingin kaupungin eettiset periaatteet 28.10.2019 (§ 722) ja kehotti toimialojen, virastojen ja liikelaitosten johtavia viranhaltijoita huolehtimaan siitä, että eettiset periaatteet käsitellään työyhteisöissä vuoden 2020 huhtikuun loppuun mennessä.
- **Tulokset:** Noin 40 % kaikista vastaajista on vastannut, että työyhteisössä on käsitelty vuoden 2020 aikana eettiset periaatteet.
- **Johtopäätökset:** Vastausprosentin perusteella voi olla, että iso osa henkilöstöstä ja esihenkilöistä ei tunne eettisiä periaatteita.
- Koronan tuomat työpaineet sekä koronakriisi yleisesti ovat todennäköisesti vaikuttaneet siihen, että eettisiä periaatteita ei ole vielä käsitelty kaikkialla.
- Eettisten periaatteiden käsittelyä jatketaan talvella 2021 osana työyhteisöjen kehittämistä.



# Työvoimapula-alojen ammattiryhmät: suosittelisi työnantajaa ystävälleen, kyllä%

	Kunta10 2016	Kunta10 2018	Kunta10 2020
Varhaiskasvatuksen opettaja	83,3	70	↑ 83,6
Varhaiskasvatuksen hoitaja	83	72,1	↑ 81,7
Hoitaja,lähihoitaja	77,3	75,5	↑ 79,9
Perhepäivähoitaja	88,9	78,8	↑ 87
Lääkäri	79,7	79	↓ 75,8
Sairaanhoitaja,terveydenhoitaja	80,1	77,2	↑ 77,4
Hammashoitaja	87	77,8	↓ 72,8
Fysio-/toimintaterapeutti	80,5	85	↑ 87
Sosiaalityöntekijä	77,3	70,9	↑ 83
Sosiaali-/nuoriso-ohjaaja	85,6	77,5	↑ 82,6
Eriyisopettaja	86,6	81,1	↑ 83
Psykologi,terapeutti	66,4	71,5	↑ 78,8
<b>KESKIARVO</b>	<b>81,3</b>	<b>76,4</b>	<b>81,1</b>

Lähde: Kunta10-kysely