

Palkitsemisen yhdenmukaisuus ja tasa-arvoisuus

2018

kaupunkitarkastaja Aija Kaartinen ja
arviointipäällikkö Minna Tiili

Sisällys

1. Arvioinnin taustatiedot	4
1.1. Arvioinnin tavoite ja laajuus	4
1.2. Arvioinnin kohde ja taustatiedot	4
1.3. Arviointikysymykset ja -kriteerit	7
1.4. Arvioinnin aineistot ja menetelmät	8
2. Havainnot	8
2.1. Palkitsemisjärjestelmän yhdenmukainen soveltaminen	8
2.1.1. Palkitsemisen kokonaisuus	8
2.1.2. Henkilöstöhallinnon ohjauksen toimintatapa	10
2.1.3. Kanslian antama ohjeistus ja sen soveltaminen	15
2.1.4. Tietojärjestelmät eivät tue seurantaa	17
2.1.5. Järjestelyerillä korjataan palkkausepäkohtia	21
2.1.6. Palkkakehityssuunnitelma ja rekrytoinnin helpottaminen	23
2.2. Palkanosat ja kertapalkkio	28
2.2.1. Tehtävien vaativuuden arviointi	28
2.2.2. Työsuorituksen arviointi ja henkilökohtainen lisä	39
2.2.3. Kertapalkkiot	44
2.3. Sukupuolten tasa-arvo palkkauksessa	47
2.3.1. Tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet	47
2.3.2. Palkkakartoitus	49
2.3.3. Vuoden 2017 palkkakartoituksen käsittely toimialoilla ja liikelaitoksissa	54
2.3.4. Pääluottamusmiesten näkemys	57
2.3.5. Tasa-arvotoimikunnan näkemys	59
2.4. Kokonaistuottavuuden kehittäminen henkilöstön kanssa: Talpa	62
3. Johtopäätökset	70
4. Toimenpide-esitys ja lisätiedot	76
Lähteet	77



Liitteet..... 79

1. ARVIOINNIN TAUSTATIEDOT

1.1. Arvioinnin tavoite ja laajuus

Arvioinnissa tarkastellaan, ohjaako kaupunki toimialoja, liikelaitoksia ja virastoja oikeudenmukaiseen, yhdenmukaiseen ja tasa-arvoiseen palkitsemisjärjestelmän soveltamiseen. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella henkilöstön osallistamista kokonaistuottavuuden kehittämiseen ja selvittää, miten kaupunki on helpottanut työvoimapulalojen rekrytointia.

Arvioinnissa rajauduttiin käsittelemään vain mainittuihin aiheisiin liittyviä henkilöstöpolitiikan osa-alueita. Arvioinnissa ei esimerkiksi varsinaisesti käsitellä henkilöstöpolitiikkaan sisältyviä työhyvinvointiasioita. Osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, osallistamiseen ja innovatiivisuuteen liittyvät asioita käsitellään vain niissä tapauksissa, joissa ne liittyvät palkkaukseen, kokonaistuottavuuden kehittämiseen tai rekrytinnin helpottamiseen.

Arviointi rajattiin koskemaan emokaupungin palkitsemisjärjestelmää.

1.2. Arvioinnin kohde ja taustatiedot

Kaupunkistrategia 2017–2021 linjaa, että kaupunkia johdetaan ja henkilöstöpolitiikka toteutetaan eettisesti, vastuullisesti ja kestävästi. Tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. Strategian mukaan kokonaistuottavuuden parantamista tehdään johtamiseen panostaen ja hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa palvelujen laadusta huolehtien.

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja 37 656 työntekijällään. Toimialojen, liikelaitosten ja virastojen vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön kokonaispalkkasumma oli noin 1,4 miljardia euroa vuonna 2018.¹

Strategiassa todetaan, että kaupunki harjoittaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja panostaa hyvään johtajuuteen. Työnantajana kaupunki korostaa erityisesti työn pysyvyyttä: kaupunkistrategian mukaan Helsinki ei irtisano vakinaista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä.

Sukupuolten tasa-arvo on määritelty kaupunkistrategiassa 2017–2021 läpäiseväksi periaatteeksi kaikessa kaupungin toiminnassa. Tasa-arvolla tarkoitetaan tasa-arvo-

¹ Helsingin kaupungin tilinpäätös 2018, 8–9.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

lain (609/1986) mukaista naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tasa-arvovaltuutetun tulkinnan mukaisesti sukupuolivähemmistöjen tasa-arvoa.² Sukupuolten tasa-arvolla viitataan Helsingin kaupungissa kaikkien sukupuolten yhtäläisiin oikeuksiin ja mahdollisuuksiin, syrjimättömyyteen, resurssien oikeudenmukaiseen jakamiseen sekä siihen, että jokaisella on mahdollisuus toteuttaa itseään ilman sukupuolen perusteella asetettuja rajoituksia ja oletuksia.³

Helsinki on sitoutunut sukupuolten tasa-arvon edistämiseen palveluissa, toiminnassa ja henkilöstön keskuudessa. Kaupungin henkilöstöä koskevista tasa-arvoasioista vastaa kanslian henkilöstöosasto.⁴

Kaupungin vuoden 2018 talousarvion mukaan Helsinki toteuttaa työnantajana vastuullista ja oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa. Tässä yhteydessä todetaan myös, että henkilöstölle turvataan osallistumisen mahdollisuudet oman toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen.⁵

Kaupungin henkilöstöpolitiikkaa ohjaa kaupunginkanslian alaisuudessa toimiva henkilöstöosasto. Osaston henkilöstöpolitiikka-yksikkö vastaa henkilöstöjohtamisen menetelmistä ja työantajapolitiikasta. Arvioinnissa tarkasteltavista tehtäväkokonaisuuksista suorituksen johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen sekä monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kuuluvat henkilöstöjohtamisen menetelmiin. Virka- ja työehtosopimukset ja työlainsäädäntö, palkka, tehtävien vaativuuden arviointi, rekrytoinnin ohjaus sekä osallistuminen ja yhteistoiminta kuuluvat työnantajapolitiikan piiriin (kuva 1).

² Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 23.4.2014. Henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2014–2016.

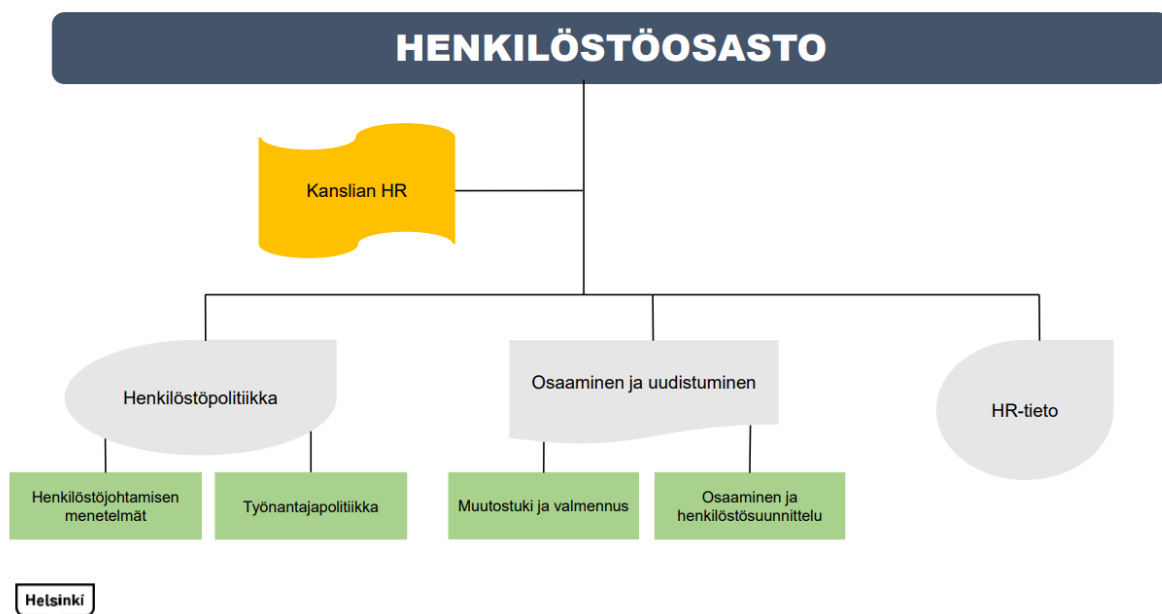
³ <https://www.hel.fi/kanslia/yhdenvertainenhelsinki-fi/sukupuolten-tasa-arvo/>. Luettu 12.2.2019.

⁴ <https://www.hel.fi/kanslia/yhdenvertainenhelsinki-fi/sukupuolten-tasa-arvo/> Luettu 12.2.2019.

⁵ Helsingin kaupungin talousarvio 2018, 89.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuva 1. Henkilöstöosaston organisaatio⁶

Muita palkitsemisjärjestelmään, rekrytointiin ja henkilöstön osallistamiseen tuottavuuden kehittämiseen liittyviä toimijoita ovat toimialojen, liikelaitosten ja virastojen henkilöstöhallinto, esimiehet ja henkilöstö. Henkilöstöjärjestöjen edustajat osallistuvat tehtävien vaativuuden arviointiryhmiin kaupunkitasolla ja toimialoilla.

Kaupungissa vuonna 2017 tehdyssä organisaatiomuutoksessa jokaiselle toimialalle muodostettiin henkilöstöyksiköt. Samassa yhteydessä luotiin myös henkilöstöpolitiikalle yhteisen tekemisen malli, jossa toimialojen henkilöstöyksiköt ovat yhdessä kanslian henkilöstöosaston kanssa tekemässä, suunnittelemassa, kehittämässä ja toimeenpanemassa henkilöstöpolitiikkaa. Vastuu painottuu kuitenkin siten, että palkitsemista koskevat linjaukset tehdään kanslian henkilöstöosastolla, mutta toimeenpanovastuu on toimialojen henkilöstöyksiköillä. Palkitsemiseen liittyvät vastuut jakautuvat kanslian henkilöstöosaston ja toimialojen henkilöstöhallinnon välillä siten, että kanslia vastaa henkilöstöpolitiikasta, osaamisen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun toimintatavoista ja kaupunkitasaisten HR-prosessien ohjaamisesta, mutta toimialan henkilöstöhallinto vastaa kuitenkin omalta osaltaan henkilöstön palkitsemiseen sekä muun muassa palkitsemiseen liittyvän esimiesosaamisen kehittämiseen.

⁶ Helmi-intranet: kanslia, henkilöstöosasto, luettu 19.2.2019.

ja koulutukseen liittyvistä tehtävistä.⁷ Erilaisten palkitsemisen prosessien tai käytäntöjen vastuunjakoon palataan tässä muistiossa tarkemmin niissä luvuissa, joissa kyseisiä käytäntöjä käsitellään.

1.3. Arviointikysymykset ja -kriteerit

Arvioinnin pääkysymyksenä on, onko palkitsemisen käytäntöjen kaupunkitasoinen ohjaus riittävää.

Osakysymykset ovat:

1. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että palkitsemisjärjestelmää sovelletaan yhdenmukaisesti eri toimialoilla?
2. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että tehtävien vaativuutta arvioidaan yhdenmukaisesti eri toimialoilla?
3. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa ei esiinny sukupuoleen liittyviä eroja?

Lisäksi selvitetään, miten kaupunki on pyrkinyt helpottamaan työvoimapula-alojen rekrytointia ja miten kokonaistuoittavuutta on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa. Jälkimmäistä kysymystä käsitellään pääosin Taloushallintopalveluliikelaitoksen esimerkin avulla.

Osakysymyksen 1. kriteerinä on, että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että toimialojen välille ei synny perusteettomia palkkaeroja.

Osakysymyksen 2. kriteerinä on, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja siihen sidotussa palkassa ei ole perusteettomia eroja toimialojen välillä ja niissä otetaan ajantasaisesti huomioon tehtävien muutokset.

Osakysymyksen 3. kriteerinä on, että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että eri henkilöiden tai nimikkeiden välille ei synny perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja.

⁷ Helsingin kaupungin hallintosääntö. Kvsto 16.1.2019 § 5; esimerkkilähteenä toimialan henkilöstöhallinnon vastuista on käytetty Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan toimintasääntöä 1.1.2019, 22; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

1.4. Arvioinnin aineistot ja menetelmät

Arvioinnissa haastateltiin kaupunginkanslian henkilöstöosaston johtoa ja asiantuntijoita. Taloushallintopalveluliikelaitoksessa tehtiin haastattelu arvioinnin esimerkkitar kasteltua varten. Aineistoa kerättiin lisäksi kaikkien toimialojen, liikelaitosten ja kaupunginkanslian henkilöstöhallintoyksiköille lähetetyillä tiedusteluilla. Tiedusteluita lähetettiin yksitoista ja kaikilta saatiin vastaus. Palkitsemisjärjestelmään liittyvästä sukupuolten tasa-arvosta tehtiin tiedustelu myös kaupungin tasa-arvotoimikunnalle, jolta saatiin vastaus.

Aineistona on käytetty myös kaikille Helsingin kaupungin toimialoilla, liikelaitoksissa ja virastoissa toimiville pääluottamusmiehille suunnattua kyselyä. Kysely lähetettiin 36:lle pääluottamusmiehelle, joista vastasi 28. Kyselyyn vastanneissa oli kaikkia kaupungin työsopimusaloja tuntevia pääluottamusmiehiä lukuun ottamatta kunnallisen lääkärien virkaehtosopimuksen alaa.

Lisäksi määrällisenä aineistona on käytetty kaupunginkanslian henkilöstöosaston tuottamaa vuoden 2017 palkkakartoituksen kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta KVTES koskevaa osaa. Asiakirja-aineistona käytettiin kaupungin palkitsemisjärjestelmään, sukupuolten tasa-arvoon ja rekrytointiin liittyviä ohjeistuksia, linjauksia ja kuvauksia.

Arvioinnin palkkaan liittyvät aineistot koskevat pääosin kuukausipalkkaista henkilöstöä. Johdon kokonaispalkkausta ei käsitellä eikä tuntipalkkaista henkilökuntaa, lukuun ottamatta yksittäisiä aineistosta esiin tulleita huomiota.

Palkkakartoituksesta ja kyselyiden määrällisestä aineistosta on esitetty tunnuslukuja ja jakaumia. Muu aineisto on analysoitu laadullisin menetelmin.

2. HAVAINNOT

2.1. Palkitsemisjärjestelmän yhdenmukainen soveltaminen

2.1.1. Palkitsemisen kokonaisuus

Helsingin kaupungilla sovellettava palkitsemisjärjestelmä muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen elementeistä (ks. Kuva 2). Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on muodostaa kokonaisuus, joka huomioi sekä ryhmä- että yksilötasoisia suorituksia kuitenkin siten, ettei samoista tulostavoitteista palkita kahteen kertaan.⁸

⁸ Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto, ohje: Tulospalkkiojärjestelmä 2019 alkaen. 2.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Palkitsemisen kokonaisuus



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus Helsingin kaupungilla.⁹

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä arvioinnissa palkkaa ja palkkioita. Arviointi kohdistuu vain yksilötasoiisiin palkitsemisjärjestelmän osiin (palkka, kertapalkkiot). Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvät myös henkilöstöedut ja työelämän laatu, mutta nämä on rajattu tämän arvioinnin ulkopuolelle.

Palkka muodostuu tehtävien vaativuuden perusteella määräytyvästä tehtäväkohtaisesta palkasta, työsuorituksen arviointiin perustuvasta henkilökohtaisesta lisästä ja työkokemukseen perustuvasta lisästä. Palkkioita ovat tulospalkkio, kertapalkkiot ja muut palkkiot. Tulospalkkio on varsinaiseen palkkaan kuulumaton, erillinen ryhmäpalkkio, joka maksetaan kerran vuodessa saavutettujen tulostavoitteiden perusteella ja rahoitusehdon täyttyessä. Kertapalkkio on ryhmää tai yksilöä koskeva palkitsemisen keino, jota käytetään kertaluonteisten erinomaisten työsuoritusten tai tavoitteiden saavuttamisen palkitsemiseen.¹⁰

⁹ Helmi-intranet: henkilöstö, palkka ja palkitseminen, luettu 22.1.2019.

¹⁰ Kaupunginkanslia, Henkilöstöosasto, ohje: Kertapalkitsemisen periaatteet. 14.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Helsingin kaupunki ei päättä palkitsemisjärjestelmästä yksin, vaan on velvollinen noudattamaan yleissitovia virka- ja työehtosopimuksia¹¹, joissa sovitaan palkoista, työajoista ja muista palvelussuhteen ehdoista. Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset koskevat pääsääntöisesti koko henkilöstöä palvelussuhteen laadusta riippumatta.¹²

Kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia ovat:

- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES)
- Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus (TTES)
- Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS)
- Kunnallinen lääkärien virkaehtosopimus (LS)
- Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES)
- Kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimukset (Muusikot)¹³

Esimerkiksi KVTES sisältää palkitsemisjärjestelmään liittyviä säännöksiä muun muassa palkitsemisjärjestelmän tavoitteista, oikeudenmukaisen palkan perusteista, palkkahinnoittelusta, tehtäväkohtaisen palkan määrittelystä (tehtäväkuvaus ja tehtävän vaativuuden arviointi), henkilökohtaisesta lisästä, työkokemuslisästä, tulospalkkioista, kertapalkkioista ja muista lisistä.¹⁴ Kaupunginkanslian työmarkkina-asiantuntijoiden mukaan eri sopimukseen liittyvä palkitseminen ei ole vertailukelpoista. Vertailua voi tehdä vain saman sopimuksen piirissä.¹⁵

Kaupungin antama henkilöstöpoliittinen ohjaus täydentää virka- ja työehtosopimuksesta tulevia säännöksiä.

2.1.2. Henkilöstöhallinnon ohjauksen toimintatapa

Kaupungin eri organisaatioiden henkilöstöhallinnon ja kanslian henkilöstöosaston välistä yhteistyötä on tehty vuoden 2017 organisaatiouudistuksesta asti pöydissä, jotka

¹¹ Työsopimuslaki (55/2001) 2. luku 7 §. Työsopimuslain mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä.

¹² <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen>. Luettu 22.1.2019.

¹³ Helmi-intranet: henkilöstö; lait, sopimukset ja päätöksenteko; virka- ja työehtosopimukset, luettu 22.1.2019; <https://www.kt.fi/sopimukset>, luettu 7.3.2019; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

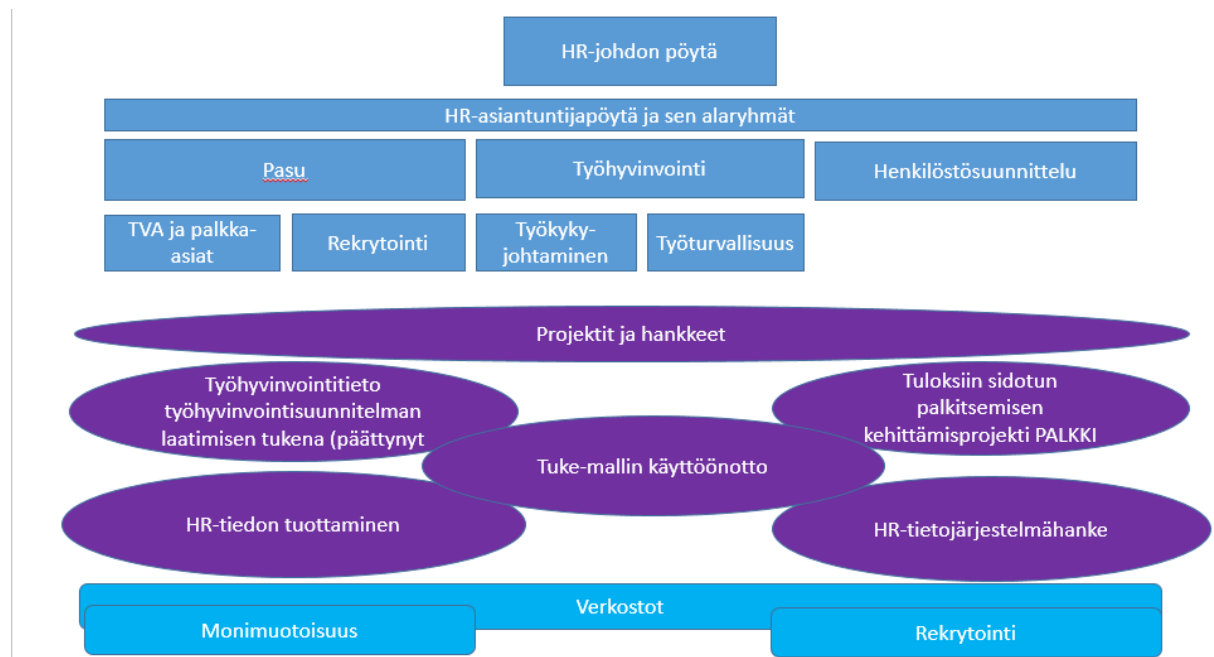
¹⁴ KVTES 2018–2019 2. luku, 6–16 §

¹⁵ Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

ovat henkilöstöhallinnon johdon tai asiantuntijoiden verkostoja, sekä erilaisissa hankkeissa, projekteissa tai muissa verkostoissa (kuva 3). Vastaavaa yhteistyötä on tehty aikaisemminkin, mutta hieman eri tavalla organisoituna.¹⁶



Kuva 3. Henkilöstöhallinnon yhteistyön kohtaamispaikat.¹⁷

HR-johdon pöydässä kokoontuvat henkilöstöjohtaja ja toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöjohto. HR-johdon pöytä kokoontuu säännöllisesti, noin kerran kuukaudessa. Pöytä osallistuu kaupunkistrategian henkilöstöosion valmisteluun, valmistelee strategian henkilöstöpolitiikan toteuttamisen, johtaa strategisten kärkihankkeiden toteutusta ja arvioi niiden vaikuttavuutta, ohjaa, seuraa ja arvioi HR-hankkeiden etene mistä toimialoilla, luo henkilöstöpoliittisia linjauksia ja huolehtii osaltaan niiden toteutumisesta, asettaa asiantuntijapöydät ja johtaa HR-asiantuntijaverkostojen toimintaa. Tavoitteena on keskustella niin sanotuista suurista linjoista ja varmistaa, että henkilöstöpolitiikan linjaukset toteutuvat kaikkialla.¹⁸

¹⁶ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, hr-toimintatapa, luettu 14.2.2019; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹⁷ Kuva on piirretty arviointia varten kaupunginkanslian henkilöstöosaston HR-tiedon projektipäällikön laatiman HR-asiantuntijapöytätyöryhmien ja -verkostojen kuvauksen perusteella. Kuvaus on saatavilla Helmi-intranetissä: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, hr-toimintatapa, luettu 14.2.2019.

¹⁸ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, hr-toimintatapa, luettu 14.2.2019; Henkilöstöjohtaja ja henkilöstöpolitiikan päällikkö, kaupunginkanslia 6.9.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Asiantuntijapöydistä lähinnä Pasun toiminta liittyy tässä arvioitavana olevaan kokonaisuuteen. Pasu-pöytä on kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten palvelusuhdepäälliköiden ja vastaavien HR-asiantuntijoiden asiantuntijapöytä. Pöytä koostuu 2–6 kertaa vuodessa ja sen tehtäviin kuuluu virka- ja työehtosopimusten, työlainsäädännön, henkilöstöpoliittisten linjausten ja muun ohjeistuksen täytäntöönpano ja seuranta (kaupungin strategian, toimintasuunnitelman ja vuosikellon mukaisesti), henkilöstöhallinnon päätöksenteon neuvonta, HR-kehittämistyön organisointi sekä hyvien käytäntöjen jakaminen ja sparraus ja raportointi HR-asoiden johtoryhmään.¹⁹

Pasu-asiantuntijapöydän TVA- ja palkka-asoiden alatyöryhmä koostuu 6–10 kertaa vuodessa ja ohjaa ja valmistelee tehtävien vaativuuden arvioinnin ja palkanmäärittelyprosessin kokonaisuutta. Rekrytoinnin alatyöryhmä koostuu 3–4 kertaa vuodessa tai tarpeen mukaan. Se ohjaa ja valmistelee rekrytoinnin eri osa-alueisiin liittyviä linjauksia ja ohjeita.²⁰

Kaupunginkanslia teki HR-toimintatavan arviointikyselyn syksyllä 2018. Kyselyssä arvioitiin HR-johdon pöytää sekä HR-asiantuntijapöytien, -alatyöryhmien ja verkostojen toimintaa. Henkilöstöpäälliköille, HR-asiantuntijapöytien, -alatyöryhmien ja verkostojen vetäjille ja jäsenille ja muille kaupungin henkilöstöhallinnon toimijoille suunnattuun kyselyyn tuli 81 vastausta.²¹

HR-johdon pöydän toiminnassa nähtiin toimivaksi erityisesti kokousrytmi (80 %), kokoonpano (60 %) ja käsiteltävät asiat (50 %). Eniten kehitettävää nähtiin vuoropuhelussa toimialajohdon kanssa ja kokousviestinnässä (44 %). Vastaajista 40 prosenttia näki kehitettävää myös kokoonpanossa, käsiteltävissä asioissa ja HR-johdon pöydän alarakenteen ohjauksessa.²²

HR-asiantuntijapöytien, -alatyöryhmien ja verkostojen toimintaa pyydettiin arvioimaan kokonaisuutena. Toimivimmaksi koettiin kokousrytmi (63,4 %), käsiteltävät asiat (51,5 %) ja ryhmän kokoonpano 50 %). Eniten kehitettävää nähtiin käsiteltävissä asioissa ja viestinnässä oman ryhmän ulkopuolelle, esimerkiksi kaikille kaupun-

¹⁹ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, hr-toimintatapa, luettu 14.2.2019; Pasu-asiantuntijapöydän koostumistieheys korjattu kanslian henkilöstöosaston kommenttien arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019 perusteella.

²⁰ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, hr-toimintatapa, luettu 14.2.2019

²¹ HR-toimintatavan arviointi 2018. HR-johdon pöytä 16.10.2018.

²² HR-toimintatavan arviointi 2018. HR-johdon pöytä 16.10.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

gin HR-toimijoille (43,9 %). Vuoropuhelun muiden ryhmien (asiantuntijapöytä, alatyöryhmä, verkosto) kanssa nosti kehittämiskohteeksi 40 prosenttia, ja miltei yhtä moni vuoropuhelun esimiesten kanssa.²³

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon arviointia varten tehtyjen tiedusteluiden vastauksissa organisaatiouudistuksen jälkeen muuttunut henkilöstöhallinnon toimintatapa sai kiitosta siitä, että se edistää kaupunkiyhteistä keskustelua, toimintatapojen vertailua ja yhteistyötä. Osa kyselyyn vastanneista tahoista koki myös pääsevänsä entistä paremmin osallistumaan ja vaikuttamaan asioiden valmisteluun.²⁴

Moitteita sen sijaan sai toimintavan raskaus ja hitaus. Organisaatiouudistuksen jälkeen palkkoihin liittyvää päätösvaltaa on siirretty henkilöstöjohtajalle yhdenvertaisen henkilöstöpolitiikan varmistamiseksi, mikä on toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon edustajien mukaan ymmärrettävää. Osa toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon edustajista koki palkkaukseen liittyvien asioiden yhteisvalmistelun kanslian henkilöstöosaston kanssa kuitenkin monimutkaisena ja aikaa vievänä. Erään vastaajan mukaan esimerkiksi palkantarkistusprosessi saattaa kestää useita viikkoja tai jopa kuukausia ja viedä runsaasti toimialan ja kanslian resursseja. Lopputuloksena raskaasta prosessista on usein alkuperäisen esityksen mukainen palkka, joten raskaan prosessin läpikäynti näyttäytyy toimialalle päin resurssien tuhlausena. Esimiehet eivät selviä monimutkaisesta prosessista itsenäisesti, vaan tarvitsevat sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijan tukea että sihteeriapua. Erilaisten pöytien ja verkostojen määrä alkaa myös olla niin suuri, että pienillä organisaatiolla on haasteita löytää henkilöitä ja työaikaa työskentelyyn osallistumiseksi.²⁵

Palkanmuutosprosessi toimii siten, että toimiala vertailee omia palkkojaan ja palkkasuhteitaan, minkä jälkeen kanslian henkilöstöosastolla määritellään palkoille vastinparit ja oikea palkkataso koko kaupungin tasolla. Prosessi koskee vain yksittäisten tehtäväkohtaisten palkkojen tarkistamista: tehtäväryhmiä koskevista palkoista päättää toimiala tai liikelaitos.²⁶

Kanslian henkilöstöosaston mukaan samanlainen työ pitäisi tehdä riippumatta siitä, missä päätöksenteko on. Kaupungin tehtävissä on paljon yksittäisiin projekteihin liittyviä tai muuten ainutlaatuisia tehtäväkuvia, mikä tekee isossa organisaatiossa yk-

²³ HR-toimintatavan arviointi 2018. HR-johdon pöytä 16.10.2018.

²⁴ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

²⁵ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

²⁶ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

sittäisten tehtävien oikean palkkatason määrittelemisestä haastavaa. Kaupunkiyhteisen palkkauksen varmistamiseksi työ pitää tehdä koordinoitusti. Aiemmin palkanmuutoksista päättäminen tapahtui hajautetusti ja siksi eripalkkaisuutta voi edelleenkin esiintyä. Kanslian mukaan siirtyminen keskitettyyn päätöksentekoon on herättänyt toimialoilla asenteellista vastustusta.²⁷

Kanslian henkilöstöosaston mukaan palkanmuutoksista päättämisen prosessi on kuitenkin nopeutunut verrattuna vuoden 2017 organisaatiouudistusta edeltäneeseen aikaan. Jos palkanmuutosesitys on hyvin valmisteltu toimialoilla, henkilöstöjohtajan päätös on valmis kahdessa viikossa, ks. kuva 4.²⁸



Kuva 4. Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelemisen ja tarkistaminen 1.6.2017, prosessi ja aikataulu. Heos=kanslian henkilöstöosasto, Taso=kanslian talous- ja suunnitteluosasto, Hepo=kanslian henkilöstöosaston henkilöstöpolitiikka-yksikkö.²⁹

Kanslian henkilöstöosaston mukaan näkemys prosessin hitaudesta saattaa liittyä palkanmuutoksen valmisteluun toimialoilla eikä niinkään kanslian henkilöstöosaston

²⁷ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

²⁸ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019; Helmi-intranet, Palkka ja palkitseminen, Palkka, tehtäväkohtainen palkka ja tehtävänimike, Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelemisen ja tarkistaminen 1.6.2017 lukien –prosessi (pdf), luettu 7.3.2019.

²⁹ Helmi-intranet, Palkka ja palkitseminen, Palkka, tehtäväkohtainen palkka ja tehtävänimike, Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelemisen ja tarkistaminen 1.6.2017 lukien –prosessi (pdf), luettu 7.3.2019. Kuva on muokattu kahdesta alkuperäisessä materiaalissa olleesta kuviosta tekstejä lyhentäen.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

osuuteen tai henkilöstöjohtajan päätöksentekosykliin. Prosessi saattaa vaatia pitkän ketjun muutosesityksen hyväksyjä toimialan linjajohdossa.³⁰

Muutama vastaaja näki kehitettävää myös siinä, miten hyvin kanslia tuntee toimialojen rakenteita, prosesseja, tavoitteita ja toiminnan luonnetta. Vastaajat toivoivat, että toimialat voisivat olla enemmän mukana isojen prosessien sekä ohjeiden suunnitteluvaiheessa, jottei syntyisi päällekkäistä työtä ja turhia prosessivaiheita.³¹

2.1.3. Kanslian antama ohjeistus ja sen soveltaminen

Kaupunginkanslian palkitsemisjärjestelmään liittyvä ohjeistus on koottu kaupungin intranet-sivuille otsikon henkilöstö alle eri kokonaisuuksiksi. Yksilöiden palkitsemiseen liittyvistä ohjeista tärkeimmät ovat kertapalkitsemisen periaatteet sekä henkilökohtaiseen lisään liittyvät ohjeet erikseen KVTES-, TS- ja tuntipalkkaisten sopimusaloilla. Työsuorituksen arvioinnista on oma ohjeensa. Yleisemmän tason ohje on vuonna 2013 laadittu Palkitsemisen käytännöt palkitsemisohjelmissa.

Kaupunginkanslian palkitsemisjärjestelmään liittyvä ohjeistus on koottu kaupungin intranet-sivuille otsikon henkilöstö alle eri kokonaisuuksiksi. HR-asiantuntijoille-sivustoon on koottu niitä asiakokonaisuuksia, jotka ovat erityisen tärkeitä henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Näillä sivuilla on muun muassa kuvauksia tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelemisen ja tarkistamisen ja tehtävien vaativuuden arvioinnin prosessista sekä kaupungin henkilöstöhallinnon kokonaisuuden toiminnasta. Esimiehiä koskevaa ohjeistusta on otsikon Johtaminen ja esimiestyö alla. Tähän kuuluu muun muassa työsuorituksen arvioinnin ohje.³²

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin sekä henkilökohtaisten lisien myöntämisen ja kertapalkitsemisen periaatteiden kaupunkiyhteiset ohjeistukset ovat pääsääntöisesti riittäviä. Vain yksi vastaaja yhdestätoista piti kaupunkiyhteistä tehtävien vaativuuden arvioinnin, henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisten lisien myöntämisen ohjeistusta riittämättömänä. Tiedusteluun vastanneiden mukaan kuitenkin erityisesti näihin aiheisiin liittyvässä muussa tu-

³⁰ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

³¹ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

³² Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille ja sieltä erityisesti hr-prosessikuvaukset ja hr-toimintatapa. Helmi-intranet: henkilöstö, johtaminen ja esimiestyö, työsuorituksen arviointi. Luettu 14.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

essa ja kaupunkitasoisissa koulutuksissa olisi kehitettävää. Muun muassa tiedusteluvastauksissa esitetyjä kehittämistarpeita käsitellään tarkemmin tämän muistion luvussa 2.2.³³

Esimiehillä on keskeinen rooli palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa. Lähiesimies laatii tehtävänkuvauksen, jonka perusteella arvioidaan tehtävän vaativuutta, mikä määrää tehtäväkohtaisen palkan. Esimiehen vastuulla on havaita ja kuvata tehtävän muutos ja päättää, vaikuttaako se olennaisesti tehtävän vaativuuteen ja siten myös palkkaan. Esimies arvioi henkilökohtaisen suoriutumisen, joka vaikuttaa henkilökoh- taiseen lisään. Esimies ehdottaa myös kertapalkkioita.³⁴

Kaupungilla on noin 3000–4000 esimiestä. Esimiehet ovat erilaisia, he toimivat eri kokoisissa organisaatioissa ja eri tasoilla. Tämä on haaste henkilöstöhallinnolle. Eri ihmiset toteuttavat kaupunkiyhtenäisiä ohjeita eri tavoilla.³⁵

Toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinto pyrkii varmistamaan, että esimiehet tulkitsevat esimerkiksi olennaisen tehtävien muutoksen yhtenevällä tavalla. Tähän pyritään käsittelemällä tehtävämuutoksia sekä esimiehen että kanslian henkilöstö- osaston kanssa ja kouluttamalla esimiehiä.³⁶

Toimialoille, liikelaitoksiin ja kansliaan lähetetyissä tiedusteluissa kysyttiin, onko hen- kilöstöhallinnolla käytettävissään keinoja sen varmistamiseksi, että esimiehet nou- dattavat henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa yhtenäistä linjaa. Seitsemän yhdestätoista vastaajasta totesi, että toimialalla tai liikelaitoksessa ei ole mitään seu- rantaa siitä, ovatko esimiehet tehneet työsuorituksen arvioinnin tulos- ja kehityskes- kusteluiden ohessa. Syynä esitettiin seurantaan tarvittavien tietojärjestelmien puut- tuminen. Vain Palvelukeskusliikelaitos ilmoitti seuraavansa arviointeja HR-tietojärjes- telmän avulla. Toimialojen ja liikelaitosten tavallisimpia tapoja yrittää varmistaa yhte- näisen linjan noudattamista ovat erilaiset ohjeistukset, koulutukset, perehdytykset ja työsuorituksen periaatteiden läpikäynti.³⁷

³³ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

³⁴ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen; Hen- kilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018; Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (KVTES), Kanslia/Heos, 26.01.2018.

³⁵ Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019.

³⁶ Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019; Tiedustelu ai- heesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

³⁷ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon mukaan osassa toimialoja ja liikelaitoksia pyritään varmistamaan kertapalkitsemisen yhtenäisyyttä siten, että tietyn euron määräisen rajan ylittäneet tai useat samalle henkilölle yhden vuoden aikana myönnetyt kertapalkkiot pitää hyväksyttää toimialan tai liikelaitoksen henkilöstöhallinnossa tai toimitusjohtajalla. Joissakin liikelaitoksissa oli käytössä HR-järjestelmä, josta voi raportoida myönnettyt palkkiot ja seurata esimerkiksi myönnettyjä määriä ja myöntämisen tasapuolisuutta, osassa vastauksia tällaista kaivattiin, jotta kertapalkkioita voisi seurata. Muuten yhtenäistä linjaa on pyritty varmistamaan ohjeistuksin, koulutuksin ja linjajohdon viestinnällä.³⁸

Pääosalta toimialoja ja liikelaitoksia puuttuu systemaattinen esimiesten laatimien TVA-kuvausten ajantasaisuuden seuranta, koska HR-seurantajärjestelmä puuttuu. HKL:ssä kaikki TVA-kuvaukset toimitetaan henkilöstöhallintokumppanille. Starassa kehitetään TVA-kuvausten seurantaa parhaillaan siten, että jo kevään 2019 tulos- ja kehityskeskusteluista kerätään tieto TVA:n päivittämispäivämäärästä Staran sähköiseen HR-järjestelmään. Täten henkilöstöhallinnon on mahdollista saada helpommin ja kattavammin raportteja TVA-kuvausten ajantasaisuudesta.³⁹

Muuten TVA-kuvausten yhtenäistä linjaa on pyritty varmistamaan toimialoilla ja liikelaitoksissa TVA-arviointiryhmien toiminnalla, esimiesten ohjeistuksin, vaatimuksin TVA:n tarkistamisesta rekrytointitilanteessa, määräpäivin, jolloin kaikkien kuvausten pitää olla päivitettyinä sellaisella levyasemalla, josta henkilöstöhallinto voi tarkistaa kuvausten tilanteen. Kaupunkiympäristön toimialalla asetettiin tehtävänkuvien ja TVA:n päivittäminen vuoden 2018 tulospalkkiotavoitteeksi. Tällöin 93 prosenttiin tehtävistä päivittyivät uudet TVA:t.⁴⁰

2.1.4. Tietojärjestelmät eivät tue seurantaa

Palkkausjärjestelmän soveltamista seurataan kaupunkitasolla ajamalla säännöllisesti palkkavertailutietoja palkkajärjestelmästä. Vuosittain ajetaan palkkaraportti, josta nähdään tehtäväryhmittäin ja palkkahinnoittelukohdittain alin ja ylin palkka, mediaanipalkka ja keskiarvopalkka. Sukupuolten välisiä palkkaeroja seurataan kahden

³⁸ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

³⁹ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

⁴⁰ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

vuoden välein tuotettavalla palkkakartoituksella, jossa esitetään miesten ja naisten keskipalkat palkkahinnoittelukohdittain ja niiden erotukset.⁴¹

Palkkaraportit ja -kartoitukset eivät ole kaupunginkanslian mukaan ainoa tapa seurata palkitsemisjärjestelmän soveltamista. Palkoista päättäminen on keskitetty henkilöstöjohtajalle ja kun toimialoilta tulee palkankorotuspyyntöjä, kaupunginkanslian henkilöstöosasto käsittelee korotukset ja tekee näiden pohjalta linjauksia. Myös tehtävien vaativuuden arviointia seurataan (tästä tarkemmin luvussa 2.2). Kaupunkitasoinen arviointiryhmä, jossa on myös työntekijäjärjestöjen edustajia, seuraa ja ohjaa hinnoittelemattomien tehtävien palkkapolitiikkaa. Hinnoittelemattomat tehtävät ovat sellaisia, että KVTES:ssä niille ei ole määriteltävissä palkkahinnoittelukohtaa.⁴²

Olemassa olevat tietojärjestelmät eivät kaikin osin tue palkkajärjestelmän seurantaa. Palkkaraportointi on pitkälti manuaalista, eikä siinä päästä analytiikkaan. Kunnollisen tietojärjestelmän puute aiheuttaa vaikeuksia raportoinnille. Esimerkiksi tehtäväkohtaisia palkkoja on vaikea vertailla. Tehtäväkuvauksia joutuu etsimään, koska niille ei ole mitään yhteistä järjestelmää. Vertailuun käytetään Excelissä käsin tehtyjä luokitteluita, ja yhdistely esimerkiksi henkilöstötietojärjestelmä Hijatin tietoihin on manuaalista.⁴³

Toinen esimerkki tietojärjestelmään liittyvistä haasteista palkkojen seurannassa on, että Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS) ei ole palkkakartoituksessa mukana, sillä järjestelmästä ei ole saatavissa vaativuuskartoituksen mukaista jaottelua vertailuryhmiin. Kunnallisen tuntipalkkaisten henkilöstön työehtosopimus (TTES) ei myöskään ole mukana puutteellisen palkkadatan takia. Toimialoja ja liikelaitoksia on ohjeistettu seuraamaan muilla tavoin TTES:n ja muiden keskitetyn kartoituksen kuulumattomien sopimusalojen palkkaeroja.⁴⁴

Tietojärjestelmän heikkouksiin liittyvät ongelmat tulivat esiin myös tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2017, jossa käsiteltiin henkilöstön työhyvinvointia ja sairauspoissaolojen hallintaa. Tuolloin tuli ilmi, että henkilöstöraportoinnin kaikkia lukuja ei saada suoraan henkilöstötietojärjestelmästä, vaan tarvitaan manuaalista työtä, mikä lisää inhimillisten virheiden riskiä.⁴⁵

⁴¹ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018; Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019; Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁴² Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018; Hinnoittelemattomista tehtävistä

⁴³ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁴⁴ Kaupunginkanslia, Henkilöstöosasto, saate: Palkkakartointi Helsingin kaupungilla 6.11.2018. Saatteessa ollutta virheellistä tietoa TS-sopimuksen mukaisista jaotteluista on korjattu kanslian henkilöstöosaston kommenttien arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019 perusteella.

⁴⁵ Tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2017, 25.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Ennen Helsingin kaupungin organisaatiouudistusta 1.6.2017 vallinneet käytännöt näkyvät ja osin haittaavat edelleen palkitsemisjärjestelmän soveltamisen seuraamista kaupunkitasolla. Ennen uudistusta HR-osaaminen oli heikkoa erityisesti pienissä virastoissa. Näiden tehtäväkuvaukset puuttuvat tai ei tiedetä, missä niitä on. Vanhassa organisaatiossa ei aina ymmärretty, mihin systemaattista HR-tietoa tarvitaan, koska pienissä virastossa tunnettiin asiat ilman tietojärjestelmiä tai muuta kirjausta. Organisaatiomuutoksessa syntyneillä isoilla toimialoilla ei voida toimia vanhan toimintatavan mukaisesti.⁴⁶

Keskeinen tietojärjestelmän kehittämiskohde on HR-järjestelmän (Hijat) ja TVA-luokittelun yhteensovittaminen, joka nyt tehdään manuaalisesti Excelillä tehtyjä luokituksia ja Hijatista saatuja tehtävä- ja palkkatietoja yhdistellen. Tämä vie paljon resursseja ja mahdollistaa inhimilliset virheet, koska yhdisteltävä tietomassa on suuri.⁴⁷

Kaupungilla on ollut pitkään meneillään HR-tietojärjestelmähanke. HR-tietojärjestelmähankkeen tavoitteena on yhtenäistää kaupungin HR-prosessit ja hankkia niitä tukemaan kaupungin yhteinen tietojärjestelmäkokonaisuus. Tietojärjestelmäkokonaisuus tulee koostumaan useista järjestelmistä, jotka otetaan käyttöön vaiheittain. Hanke koskee kaupungin kaikkia toimialoja ja liikelaitoksia. Hankkeeseen kuuluu myös luottamushenkilöiden, muiden palkkionsaajien ja ilman palvelussuhdetta työs-kentelevien (kuten vuokratyöntekijät ja opiskelijat) perustietojen hallinta.⁴⁸

Kaupunki on valmistellut HR-tietojärjestelmähanketta sitä alkuvuosina johtaneen hankepäällikön mukaan jo vuodesta 2010, mutta hankinta on jouduttu keskeyttämään ja aloittamaan uudestaan useita kertoja. Keskeytysten ja hankinnan viivästy-misen suurimpana syynä voidaan pitää jatkuvaa epävarmuutta valtakunnallisen ta-son sote-uudistuksesta, jolla olisi toteutuessaan suuret vaikutukset kaupungin toi-mintaan ja henkilöstömäärään. Päätöksen tekemistä mittavasta tietojärjestelmähan-kinnasta on pidetty riskinä muuttuvassa tilanteessa. Myös muut vuosien varrella teh-dyt valtakunnallisesti valmistellut uudistukset ovat vaikuttaneet kaupungin henkilös-töön ja samalla hankkeen lykkääntymiseen, esimerkiksi kuntalain 2013 uudistukseen jälkeen tehdyt yhtiöittämiset. Lisäksi on ollut hankalaa löytää markkinoilta täysin kau-pungin toiveiden mukaisia ratkaisuja ja hankintaneuvottelut ovat vuosien varrella osoittautuneet hankaliksi.⁴⁹

⁴⁶ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁴⁷ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018; Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁴⁸ Helsingin kaupungin vuoden 2019 talousarvion noudattamisohjeet. Khs 17.12.2018; Helmi-intranet: henki-löstö, hr-asiantuntijoille, HR-tietojärjestelmähanke, luettu 22.2.2019.

⁴⁹ Helmi-intranet, Hankepäällikön blogi 21.12.2011–20.6.2018. Luettu 22.2.2019; Henkilöstöjohtajan ja henki-löstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

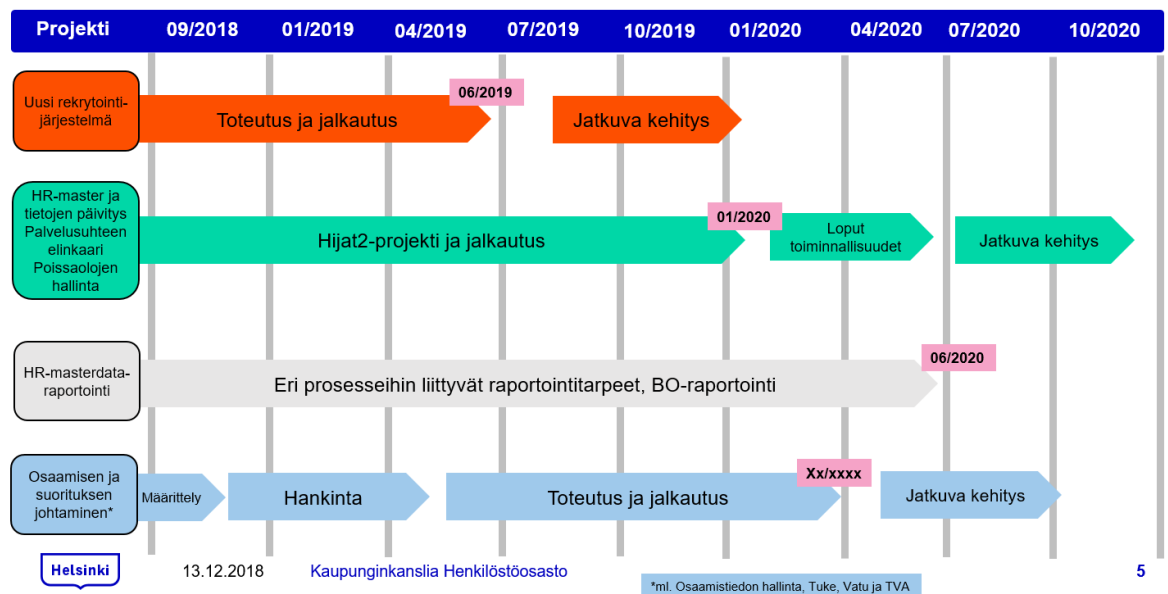
ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Hankkeessa on tarkoitus parantaa organisaatio- ja tehtävätietojen hallintaa, palvelussuhteen elinkaaren hallintaa (palvelussuhteen aloittaminen, ylläpito ja päättäminen), poissaolojen hallintaa sekä henkilön perustietojen hallintaa nykyisin käytössä olevan Hijat-järjestelmän jatkokehittämisellä. Uudet tietojärjestelmät hankitaan tukemaan rekrytointia, tehtävien vaativuuden arviointia, osaamisen hallintaa, tulos- ja kehityskeskusteluita ja varhaisen tuen prosesseja.⁵⁰

Hankkeen 13.12.2018 päivitetyn aikataulun mukaan (kuva 5) henkilötietojärjestelmä Hijatin päivitys ja päivitetyn järjestelmän käyttöönotto olisi pääosin valmis vuoden 2020 alkuun mennessä. Osa toiminnoista saataisiin käyttöön vuoden 2020 heinäkuuhun mennessä. HR-masterdataraportointi, jolla voitaisiin raportoida useissa eri järjestelmissä olevista henkilöstöhallintoon liittyvistä tiedoista, saataisiin käyttöön kesäkuuhun 2020 mennessä.⁵¹

Aikataulu



Kuva 5. HR-tietojärjestelmähankkeen aikataulu 13.12.2018.⁵²

⁵⁰ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, HR-tietojärjestelmähanke, hankkeen laajuus, luettu 22.2.2019.

⁵¹ Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, HR-tietojärjestelmähanke, aikataulu, luettu 22.2.2019.

⁵² Helmi-intranet: henkilöstö, hr-asiantuntijoille, HR-tietojärjestelmähanke, aikataulu, luettu 22.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

2.1.5. Järjestelyerillä korjataan palkkausepäkohtia

Järjestelyerä on kohdennettu palkankorotuserä, jonka jakamisesta sovitaan esimerkiksi liitto- tai yrityskohtaisesti. Järjestelyerästä käytetään myös nimityksiä järjestelyvaraerä, järjestelyvara ja liittoerä. Järjestelyerä eroaa yleiskorotuksesta niin, että järjestelyerää ei lähtökohtaisesti makseta kaikille.⁵³

Vuoden 2019 järjestelyerän kohdentaminen perustui työmarkkinajärjestöjen kanssa tehtyihin valtakunnallisiin sopimuksiin ja kaupungissa paikallisesti neuvoteltuihin linjauksiin. Tehtäväkohtaisten palkkojen korottamisessa 1.1.2019 tavoiteltiin ensisijaisesti palkkausepäkohtien korjaamista, tehtäväkohtaisten palkkoja nostoa niissä tehtävissä, joissa on tapahtunut tehtävien vaativuuteen liittyviä muutoksia sekä palkkausjärjestelmän edelleen kehittämistä. Kanslian henkilöstöosaston mukaan järjestelyerien kohdentamisessa pyrittiin mahdollisimman tasapuoliseen korotusten kohdentamiseen valtakunnallisten sopimusten mukaisesti.⁵⁴

Järjestelyerä kohdennettiin KVTES-sopimuslalla kokonaan tehtäväkohtaisten palkkojen korottamiseen. KVTES-sopimuslalla paikallinen järjestelyerä 2019 on 1,2 prosenttia kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen palkkasummasta.⁵⁵

Kaikkia kaupungin toimialoja ja liikelaitoksia koskevat KVTES-sopimukseen liittyvät palkantarkistusneuvottelut käytiin keskitetysti kaupunginkansliassa. Keskitettyjen neuvottelujen kautta pyrittiin varmistamaan, ettei esimerkiksi tietyn toimialan sisäisiä palkkausepäkohtia korjaamalla luoda uusia epäkohtia muihin toimialoihin ja liikelaitoksiin nähden.⁵⁶

Esimerkiksi kaupunkiympäristön toimialalle järjestelyerästä kohdentui yhteensä 15 117 euroa, joka jaettiin 105:lle KVTES-sopimuksen piirissä olevalle työntekijälle. Toimialalla korjattiin järjestelyerän avulla henkilöstöryhmien sisäisiä palkkaeroja ja tarkistettiin tehtäväkohtaisia palkkoja joissakin sellaisissa tehtävissä, joissa on tapahtunut tehtävän vaativuuteen liittyviä muutoksia. Palkantarkistuksia kohdennettiin kaupunkiympäristön toimialalla erilaisiin sihteeritehtäviin (57 % järjestelyerästä), asiantuntijatehtäviin (58 % järjestelyerästä) sekä ICT-tehtäviin (25 %) järjestelyerästä.⁵⁷

⁵³ <https://www.jhl.fi/ajankohtaista/teemat/sopimusneuvottelut-2017-2018/neuvottelutermit/>. Luettu 22.1.2019.

⁵⁴ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁵⁵ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018; Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen 2018–2019 allekirjoituspöytäkirja 13.2.2018, <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/allekirjoituspoytakirja>. Luettu 25.2.2019.

⁵⁶ Helmi-intranet: Kaupunkiympäristön toimialan uutiset: Sopimusten mukaiset palkantarkistukset tulevat maksuun helmikuussa, luettu 25.2.2019.

⁵⁷ Helmi-intranet: Kaupunkiympäristön toimialan uutiset: Sopimusten mukaiset palkantarkistukset tulevat maksuun helmikuussa, luettu 25.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Teknisen sopimuksen (TS) piirissä järjestelyeräneuvottelut käytiin erikseen kullakin toimialalla ja liikelaitoksessa. Esimerkiksi kaupunkiympäristön toimialalla saavutettiin yksimielinen neuvottelutulos 30.1.2019. Kaupunkiympäristön toimialalla TS:n raami 55 827 euroa jaettiin palvelukokonaisuuksien henkilöstömäärän suhteessa kuitenkin siten, että huomioitiin myös ko. organisaation lähtötilannetta ja kokonaistarvetta. Raamista 25 prosenttia kohdennettiin maankäyttö- ja kaupunkirakenne -palvelukokonaisuuteen, 51 prosenttia palvelut ja luvat -palvelukokonaisuuteen ja 44 prosenttia rakennukset ja yleiset alueet -palvelukokonaisuuteen. Rakentamispalveluliikelaitos Staran järjestelyeräsummaa ei jaettu osastoille palkka- tai henkilöstömäärän suhteissa, vaan liikelaitostasaisen tarkastelun perusteella.⁵⁸

Kaupunkiympäristön toimialalla TS-sopimukseen liittyvistä järjestelyeristä käydyissä neuvotteluissa todettiin, että koska tehtävän vaativuuden arviointityö oli toimialalla kesken, eri palveluiden ja palvelukokonaisuuksien ammattiryhmien välisiin mahdollisiin palkkaepäkohtiin ei ollut mahdollista puuttua tällä järjestelyerällä. Näin ollen TS-sopimukseen liittyvät kohdennettiin pääasiassa henkilöstöryhmien sisäisiin palkkaepäkohtiin. Neuvottelujen yhteydessä todettiin, että toimialan tehtävien vaativuuden arviointikokonaisuuden työstämistä jatketaan ja tämän jälkeen palkkaepäkohtien korjaamiseksi laaditaan erillinen suunnitelma.⁵⁹

Myös tuntipalkkaisten sopimusta (TTES) koskevat järjestelyeräneuvottelut käytiin toimiala- ja liikelaitoskohtaisesti. Paikallinen järjestelyerä oli suuruudeltaan 1,2 prosenttia TTES:n palkkasummasta. Järjestelyerästä 1,05 prosenttia suunnattiin perustuntipalkkojen korottamiseen ja 0,15 prosenttia henkilökohtaisten lisien korottamiseen. Ensisijaisena tavoitteena on paikallisten palkkausepäkohtien korjaaminen sekä tuloksellisuutta edistävien toimintojen ja tehtävien uudelleen järjestelyjen tukeminen mahdollisimman tasapuolisesti eri palkkaryhmissä. Lisäksi tavoitteena on paikallisten palkkausjärjestelmien edelleen kehittäminen.⁶⁰

Kaikki vuonna 2019 järjestelyeristä korotuksia eri toimialoilla ja sopimusaloilla saavat tehtävät, niiden henkilömäärät sekä keskimääräiset korotukset henkilöä kohti kuu-kaudessa on esitetty liitteessä 2. Erilaiset lastentarhanopettajat, päiväkodinjohtajat, lastenhoitajat, sosiaalityöntekijät ja eri toimialoilla, liikelaitoksissa ja kansliassa toimivien hallinnollista työtä tekevien henkilöiden palkankorotuksia rahoitetaan järjestelyerän ohella myös palkkakehityssuunnitelmasta, josta tarkemmin seuraavassa luvussa.

⁵⁸ Helmi-intranet: Kaupunkiympäristön toimialan uutiset: Sopimusten mukaiset palkantarkistukset tulevat maksuun helmikuussa, luettu 25.2.2019.

⁵⁹ Helmi-intranet: Kaupunkiympäristön toimialan uutiset: Sopimusten mukaiset palkantarkistukset tulevat maksuun helmikuussa, luettu 25.2.2019.

⁶⁰ Kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksen piirissä paikallinen järjestelyerä 1.1.2019 lukien

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

2.1.6. Palkkakehityssuunnitelma ja rekrytoinnin helpottaminen

Arvioinnissa tarkasteltiin myös sitä, miten kaupunki on pyrkinyt helpottamaan työvoimapula-alojen rekrytointia. Henkilöstötoimikunta esitti huolensa henkilöstön saatavuudesta lausumassaan 28.5.2018 vuoden 2019 talousarvion ja vuosien 2019–2021 taloussuunnitelman raamista ja laatimisohjeista: ”Henkilöstön edustajilla on huoli osaavien ja koulutettujen työntekijöiden saamisessa Helsingin kaupungille töihin. Helsingin palkkaratkaisut noudattavat ainoastaan valtakunnallisten työehtosopimusten linjaa, vaikka kaupungilla olisi erityinen tarve harmonisoida jo aikaisempien sekä 1.6.2017 organisaatiouudistuksen aiheuttamia palkkaeroja. Lisäksi tulee muilla Helsingin kaupungin omilla palkkapoliittisilla ratkaisilla huolehtia henkilöstön saatavuudesta. Helsingin erittäin korkeat asumiskustannukset vaikuttavat merkittävästi kaupungin henkilöstön ostovoimaan ja saatavuuteen. Seuraamalla vain valtakunnallisia ratkaisuja helsinkiläisten työntekijöiden ostovoima heikkenee vuosi vuodelta muihin kuntiin nähden.”

Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikka-yksikön päällikön haastattelussa kysyttiin, mitkä ovat kaupungin mahdollisuudet käyttää palkkapoliitikkaa henkilöstön houkutteluun työvoimapula-aloilla. Kaupunginkanslian henkilöstöosaston mukaan palkkapoliitikka on yksi vaikuttamiskeinoista, mutta haasteellinen pääkaupunkiseudulla, joka on yksi työssäkäyntialue. Yhden kaupungin päätös nostaa palkkoja heijastuu muihin kaupunkeihin, ja vastaavasti, jos HUS nostaisi palkkoja, kaupunkien olisi reagoitava vastaavasti. Helsinki pyrkii huolehtimaan omasta palkkakilpailukyvystään.⁶¹

Henkilöstöosaston näkemyksen mukaan palkkojen houkuttelua tärkeämpää on houkutella henkilöstöä työn sisällöllä, etenemismahdollisuuksilla, hyvällä johtamisella, työpaikan riittävillä resursseilla ja työelämän yhteensovittamisella muun elämän kanssa.⁶²

Työvoimapula voi johtua myös koulutusratkaisuista. Lääkäreiden työvoimapula helpotti, kun valtio nosti lääkäreiden koulutusmääriä. Kaupungin näkemyksen mukaan lastentarhanopettajia ei kouluteta tarpeeksi ja työvoimapulaa on ollut jo 1980-luvun lopulta asti. Varhaiskasvatuksessa rekrytointia on yritetty tehdä valtakunnallisesti, mutta muualla Suomessa asuvilla lastentarhanopettajilla ei useinkaan ole halukkuutta muuttaa Helsinkiin. Varhaiskasvatuksessa lastentarhanopettajapulaa selittää myös se, että lastentarhanopettajien koulutus on muuttunut siten, että koulutus mahdollistaa myös muille aloille hakeutumisen.⁶³

⁶¹ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁶² Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁶³ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Henkilöstöosasto nosti esiin, että julkisuudessa esillä olevien työvoimapula-alojen ohella kaupungilla on rekrytointivaikeuksia myös vaativissa asiantuntijatehtävissä, erityisesti ICT-alalla. Kaupunki yrittää lisätä tunnettuutta asiantuntijatehtävissä esimerkiksi markkinoimalla kaupunkia työnantajana yliopistoissa.⁶⁴

Toimialat ja liikelaitokset hoitavat rekrytointinsa itsenäisesti. Kaupungilla on yhteinen rekrytointijärjestelmä, jonka uusiminen on parhaillaan käynnissä.⁶⁵

Kaupunginkanslian mukaan kaupungin rekrytointia on pyritty edistämään rekrytointiviestinnällä ja –markkinoinnilla, viestinnällä sosiaalisessa mediassa sekä luomalla Helsingille brändiä ja työnantajakuva. Lisäksi rekrytointiin liittyy erilaisia kampanjoita ja kaupunki osallistuu rekrytointitapahtumiin sekä tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa.⁶⁶

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on myös kokeillut rekrytointirahan maksamista työhön tulevalle lastentarhanopettajalle. Myös työvinkin antajalle on maksettu korvausta.⁶⁷

Kaupunki pyrkii myös käymään vuoropuhelua valtion kanssa oppilaspaikkojen lisäämiseksi sekä tekemään pääkaupunkiseututasoista yhteistyötä.⁶⁸

Työvoimapulanimikkeitä

Ensin tarkasteltiin ammattibarometrin tietojen perusteella, millä aloilla työvoimapulaa pääkaupunkiseudulla on: pulaa on erityisesti rakennusala sekä sosiaali- ja terveys-toimessa ja varhaiskasvatuksessa.⁶⁹ Seuraavaksi tiedusteltiin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalta, kaupunkiympäristön toimialalta ja sosiaali- ja terveystoimen toimialalta sekä Starasta, mitkä ammattinimikkeistä ovat tällä hetkellä niin sanottuja työvoimapula-aloja eli missä on ollut rekrytointivaikeuksia. Vastaukset tiedusteluun saatiin elo-syyskuussa 2018.

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan mukaan vaikeimmat ja henkilöstömäärältään suurimmat työvoimapula-ammattiryhmät olivat syyskuussa 2018

- lastentarhanopettajat ja erityislastentarhanopettajat suomen- ja ruotsinkielisessä varhaiskasvatuksessa

⁶⁴ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁶⁵ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

⁶⁶ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁶⁷ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁶⁸ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁶⁹ Pääkaupunkiseudun ammattibarometri II/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskus ja TE-palvelut 12.11.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

- lastenhoitajat ruotsinkielisessä varhaiskasvatuksessa.⁷⁰

Muita vähemmän merkittäviä työvoimapulanimikkeitä olivat

- erityislastentarhanopettajat, suomenkielinen ja ruotsinkielinen varhaiskasvatus
- ryhmäperhepäivähoitajat, ruotsinkielinen varhaiskasvatus
- erityisluokanopettajat, suomenkielinen ja ruotsinkielinen perusopetus
- luokanopettajat, ruotsinkielinen perusopetus
- koulunkäyntiavustajat, ruotsinkielinen perusopetus.⁷¹

Lisäksi toimialalla oli vaikeuksia vaativien ICT-alan asiantuntijatehtäviin rekrytoinnissa sekä eräissä opetustehtävissä.⁷²

Sosiaali- ja terveystoimialan vastauksen mukaan kolme ammattiryhmää ovat olleet jatkuvassa seurannassa saatavuuden suhteen.⁷³

- sosiaalityöntekijät (erityisesti lastensuojelun sosiaalityö)
- kotihoito (lähihoitajat, sairaanhoitajat)
- lääkärit (erityisesti erikoislääkärit)

Kaupunkiympäristön toimialalla oli vaikeuksia saada henkilöstöä seuraaviin tehtäviin, palvelukokonaisuuksittain jaoteltuna. Toimialan mukaan rekrytointivaikeudet johtuvat muun muassa tutkintojen suorittaneiden määrästä ja kilpailusta osaavista työntekijöistä. Esimerkiksi rakennusvalvonnan tehtävät ovat olleet useamman kerran avoinna.⁷⁴

Maankäyttö ja kaupunkirakenne:

- arkkitehti
- suunnitteluinsinööri
- maankäyttöinsinööri
- projektipäällikkö (katu- ja liikennesuunnitelmien toteuttaminen sekä geotekninen ala)

Rakennukset ja yleiset alueet:

- ylläpidon erikoisammattimiehet
- huoltoteknikko

⁷⁰ Henkilöstösuunnittelupäällikön sähköposti 9.9.2018.

⁷¹ Henkilöstösuunnittelupäällikön sähköposti 9.9.2018.

⁷² Henkilöstösuunnittelupäällikön sähköposti 9.9.2018.

⁷³ Henkilöstösuunnittelupäällikön sähköposti 24.8.2018.

⁷⁴ Henkilöstösuunnittelupäällikön sähköposti 31.8.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

- LVI-projektipäällikkö/-rakennuttajat/-insinöörit
- sähköinsinööri/-rakennuttaja
- taloautomaatiorakennuttajat/-teknikot
- rakennuttajan rakennustöiden valvojat
- asuntotuotannon työmaavalvojat/projektipäälliköt

Palvelut ja luvat:

- rakennusvalvonnan tarkastusinsinöörit ja rakennusmestarit

Hallinto- ja tukipalvelut:

- ICT-projektipäälliköt ja -asiantuntijat
- lakimiehet.

Starasta saadun vastauksen mukaan rakennustekniikan, kaupunkitekniikan rakentamisen ja ylläpidon osastoilla on pulaa seuraavista nimikkeistä:⁷⁵

- vastaavista työnjohtajista, jotka voivat erityisesti rakennustekniikassa toimia nimikkeillä rakennusmestari, vastaava mestari tai vastaava rakennusmestari samantyyppisissä tehtävissä
- työnjohtajan nimikkeellä toimivista.
- sekä työpäällikkö että projektipäällikkö -nimikkeillä toimivista henkilöistä, jotka koordinoivat useampaa rakennushanketta samanaikaisesti.

Yllä luetelluissa nimikkeissä rekrytointivaikeudet johtuvat Staran käsityksen mukaan siitä, että palkkataso on alhainen eikä se nouse lähtötasosta ja palkkiojärjestelmä puuttuu. Vastaavia työnjohtajia on jouduttu rekrytoimaan alemmalla kokemusvuosimäärällä kuin TVA tehtävässä edellyttäisi. Pulaa on myös hankintahenkilöstöstä ja kustannuslaskijoista.⁷⁶

Palkkakehityssuunnitelman kohdennukset 2019

Kaupungin talousarvion 2019 mukaisesti kaupunki käynnisti pidemmän aikavälin palkkakehityssuunnitelman, joka perustuu henkilöstön ja henkilöstöryhmien palkkaukseen liittyvien keskeisten kehittämistarpeiden kartoitukseen sekä työnantajan tarpeisiin osaavan työvoiman saatavuuden varmistamisessa.⁷⁷ Järjestelyerillä pyrittiin ensisijaisesti korjaamaan palkkaepäkohtia kun taas palkkakehityssuunnitelmalla pyritään erityisesti rekrytoinnin helpottamiseen. Palkkakehityssuunnitelman toteutuk-

⁷⁵ Henkilöstöpäällikön sähköposti 4.9.2018.

⁷⁶ Henkilöstöpäällikön sähköposti 4.9.2018.

⁷⁷ Helsingin kaupungin talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2019–2021, 37.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

seen on varattu vuoden 2019 talousarvioon 4 miljoonaa euroa. Vuoden 2019 talousarvion mukaan kaupunki kuulee myös henkilöjärjestöjä palkkakehityssuunnitelman valmistelussa.⁷⁸

Kuten luvussa 2.1.5 todettiin vuoden 2019 palkkakehityssuunnitelmasta päätettiin rahoittaa lastentarhanopettajien, päiväkodinjohtajien, lastenhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden palkankorotuksia. Tarkemmat tiedot korotuksista on esitetty liitteessä 2. Kaikki mainitut tehtävät päiväkodinjohtajia lukuun ottamatta kuuluivat toimialojen ja liikelaitosten tarkastusvirastolle antamien tietojen mukaan tehtäviin, joihin on rekrytointivaikeuksia. Palkkakehityssuunnitelmasta rahoitettavat korotukset esitetään myös tämän arviointimuistion liitteessä 2. Vuoden 2020 palkkakehityssuunnitelman sisällöstä käynnistetään erillinen valmistelu.⁷⁹

Miksi lastentarhanopettajien, lastenhoitajien ja perhepäivähoitajien palkkoja päätettiin korottaa?

Kaupunginkanslian mukaan varhaiskasvatuksen lastentarhanopettajien palkkaa päätettiin nostaa, koska tehtävän vaativuus ei ole enää vastannut muuttunutta tehtäväsisältöä. Lastentarhanopettajien tehtäväsisällöissä ja -vastuissa on tapahtunut paljon muutoksia varhaiskasvatustilanteen tultua voimaan. Varhaiskasvatustilanne on muuttanut varhaiskasvatuksen roolia. Varhaiskasvatus on vahvistunut lasten oppimisurien alkutaipaleeksi. Tästä näkökulmasta on kriittistä, että esiopetustoiminta onnistuu. Lain muutos vaikuttaa myös muiden varhaiskasvatuksen toimijoiden työn vaativuuteen. Vaikutukset ovat näkyneet myös lastenhoitajien työn sisällöissä, esimerkiksi esiopetussuunnitelmissa sekä esiopetuksen roolin vahvistumisessa oppimisurien alussa. Samaan aikaan kyseissä ammattiryhmissä on työvoimapulaa.⁸⁰

Kaupunkistrategia painottaa kasvatusta ja koulutusta, joten palkankorotuksissa on tällä kertaa priorisoitu näitä tehtäviä. Paljon muitakin ammattiryhmiä on järjestelyratkaisussa. Muita palkkauksen kannalta haasteellisia tehtäviä liittyy esimerkiksi kotihoitoon ja sosiaalityöhön. Näissäkin tehtävissä vaativuus on kasvanut, mikä liittyy lakimuutoksiin esimerkiksi pätevyyden vaatimisesta. Esimerkiksi sosiaalityön kelpoisuusehtojen muututtua sosiaalityön saatavuusongelmat ovat lisääntyneet merkittävästi, joten aloilla on myös henkilöstövajasta.⁸¹

⁷⁸ Helsingin kaupungin talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2019–2021, 37.

⁷⁹ Henkilöstöjohtaja ptk 18.10.2018 § 35 sekä liite 2 KVTE:n korotusraamit sekä palkkakehityssuunnitelma vuonna 2019; Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁸⁰ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

⁸¹ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

2.2. Palkanosat ja kertapalkkio

2.2.1. Tehtävien vaativuuden arviointi

Tehtävän vaativuuden arviointi on kokonaisuus, jonka tuloksena syntyy tehtäväkuvaus ja tehtävän sijoittuminen vaativuusluokkaan. Tämä vaikuttaa tehtäväkohtaiseen palkan määräytymiseen. Sijoitusjärjestystä tarkastellaan kaupunkitasolla tai toimialatasolla. Tehtävän vaativuutta arvioidaan joko yksilö- tai ryhmätasolla. Prosessi on kaupunkiyhtenäinen ja sama kaikilla eri sopimusalueilla.⁸² Tehtäväkohtaisen palkan osuus henkilöstön varsinaisesta palkasta on 85–90 prosenttia.⁸³

Tehtävien vaativuuden arvioinnin tavoitteena on, että samaan työehtosopimukseen ja palkkahinnoitteluryhmään kuuluvien tehtävien tehtäväkohtaiset palkat ovat vaativuuden edellyttämässä suhteessa toisiinsa. Tehtäväkohtaisen palkan perusteena on aina tehtävän vaativuuden arviointi. Vaativuuden arvioinnilla saadaan tietoa tehtäväkohtaisten palkkojen muutostarpeista.⁸⁴

Tehtävien vaativuuden arviointi tehdään erikseen eri työehtosopimusten piirissä oleville, koska kussakin työehtosopimuksessa on omat ohjeensa kyseessä olevan työehtosopimuksen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arviointiin.⁸⁵

Opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen piirissä tehtävän vaativuuden arvioinnissa käytetyt vaativuustekijät ovat samat kuin KVTES-piirissä olevien. Kunnallisessa lääkärien virkaehtosopimuksessa viitataan KVTES-ohjeisiin aiheesta.⁸⁶ Kunnallisen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksessa ei ohjeisteta tehtävien vaativuuden arviointiin, vaan ammattien palkkaryhmiin sijoitteluun.⁸⁷ Tehtävät on jaettu palkkaryhmiin 1A–O siten, että ryhmään 1A sijoittuvat vaativimmat tehtävät. Tuntipalkkaiselle voidaan myös maksaa työolosuhteellisia siltä ajalta, jonka työntekijä työskentelee haitallisissa olosuhteissa (esim. kuumassa, likaisessa).⁸⁸

KVTES, LS ja OVTES-sopimusaloilla tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetyt vaativuustekijät on ryhmitelty taulukkoon 1. Samat vaativuustekijät on esitetty Hel-

⁸² Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

⁸³ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

⁸⁴ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

⁸⁵ KVTES 2018–2019, 9 §, TS 2018–2019, 9 §.

⁸⁶ LS 2018–2019, 5 §.

⁸⁷ TTES 2018–2019, liite 2.

⁸⁸ Helmi-intranet: henkilöstö, palkka ja palkitseminen, tehtäväkohtainen palkka ja tehtävän vaativuuden arviointi, luettu 28.9.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

singin kaupungin omissa ohjeissa sekä KVTES-sopimuksen että TS-sopimuksen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arvioinnille.⁸⁹ Taulukosta käy ilmi, että KVTES-sopimuksessa ja TS-sopimuksessa olevat vaativuustekijät ovat monilta osin erilaiset. Vaativuustekijöiden ohella myös koko palkkausjärjestelmän rakenne on erilainen eri sopimuksissa. Eroja on myös KVTES, OVTES ja LS-sopimusten palkkausjärjestelmässä, vaikka vaativuustekijät ovat yhteiset.⁹⁰

Esimerkiksi TS-sopimuksen mukaan tehtävän edellyttämä koulutus vaikuttaa tehtävän vaativuuteen, kun taas KVTES-sopimuksen vaativuustekijöissä ei ole koulutusta, vaan vain tehtävän edellyttämä osaaminen. Koska eri sopimuksissa määritellyt vaativuustekijät ja sen myötä myös eri sopimusalojen tehtäviin liittyvät vaativuusluokitukset ovat erilaiset, ei tehtävien vaativuuksia tai vaativuuden mukaan luokiteltuja palkkoja ole mielekäästä vertailla yli sopimusrajojen.

Taulukko 1 Tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetyt vaativuustekijät eri sopimusten piirissä.⁹¹

KVTES, LS, OVTES	TS
tehtävän edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, harkinta)	tekniset tiedot, taidot ja osaaminen
-	tehtävän edellyttämä koulutus
tehtävän vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin)	päätösvalta (ratkaisujen merkittävyys ja vaikutukset ja harkintavallan laajuus ja itsenäisyys) töiden ja toimintojen järjestämistä koskevan vastuun laajuus asema organisaatiossa
-	kokemus
tehtävän edellyttämät vuorovaikutustaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset)	vuorovaikutustaidot
työolosuhteet	työolosuhteet

Sekä KVTES- että TS-sopimusten tehtävien vaativuuden arvioinnissa Helsingin kaupungilla on käytössä kokonaisarviointijärjestelmä. KVTES-sopimukseen liittyvät vaativuudet arvioidaan sopimuksen mukaisten palkkaryhmien sisällä. Arviointi perustuu

⁸⁹ Kaupunginkanslia: Tehtävien vaativuuden arviointi ja tehtäväkohtaisen palkan määrittely kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamispiirissä (kvtes-tva) 1.6.2017 (voimassa hakuhetkellä 27.9.2018) ja Helsingin kaupungin henkilöstökeskus: Tehtävien sijoittaminen vertailuryhmiin tehtävän vaativuuden perusteella teknisten (ts) sopimusallalla ja vertailuryhmän vieminen hijat-järjestelmään 13.3.2013 (voimassa hakuhetkellä 27.9.2018).

⁹⁰ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

⁹¹ KVTES 2018–2019 9 §; TS 2018–2019 9 §. Tekijöiden ryhmittely taulukkoon arvioinnin laatijat.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tehtäväkuvauksiin, jotka laaditaan yhteisen mallin mukaisesti. TS-sopimuksen tapauksessa arviointi perustuu myös yhteisen mallin mukaisiin tehtäväkuvauksiin. Arvioinnissa kukin arviointitekijä saa tason 1–4. Arvioinnin perusteella tehtävät asetetaan vertailuryhmiin A–G, joiden sisällä muodostetaan vaativuusjärjestys.⁹²

Helsingin kaupungilla on olemassa sekä kaupunkitasoinen arviointiryhmä että toimialojen ja liikelaitosten arviointiryhmiä. Kaupunkitasoinen arviointiryhmä käsittelee sellaista kaupungin ja sen liikelaitosten TVA-työtä ja luokittelua, joka liittyy KVTES-soveltamispiiriin palkkahinnoittelukohtiin 01ASI040 (eräät hallinnon asiantuntijatehtävät), 01TOI060 (toimistoalan vaativat ammattitehtävät ja ammattitehtävät), 01ICT040 ICT-alan asiantuntijatehtävät), 01ICT060 (ICT-alan ammattitehtävät), 01PER070 (sisäisen palvelutoiminnan tehtävät) ja 08PER070 (muiden alojen peruspalvelutehtävät) ja hinnoittele mattomiin tehtäviin.⁹³

KVTES-sopimuksen tehtävät luokitellaan ensisijaisesti KVTES:n palkkahinnoittelukohtiin. Jos KVTES:n palkkahinnoittelusta ei löydy tehtävään sopivaa palkkahinnoittelukohtaa, tehtävä todetaan hinnoittelun ulkopuoliseksi eli hinnoittele mattomaksi. Hinnoittele mattomia tehtäviä ovat esimerkiksi palveluneuvojan, psykologin, suunnittelijan tai projektipäällikön tehtävät sekä sellaiset yhdistelmätehtävät, jotka muodostuvat kahdesta tai useammasta tehtäväkokonaisuudesta.⁹⁴

Kaupunki on laatinut hinnoittele mattomille tehtäville oman luokittelujärjestelmän, joka auttaa löytämään tehtävälle sitä lähinnä olevia verrokkeja. Kaupunkitasoinen TVA-mallitus ohjaa KVTES:n hinnoittele mattomien tehtävien sijoittamista vaativuusluokkiin A–E sekä vaativat asiakastyön tehtävät. Tarkempaa tietoa mallituksen luokista ja niihin sisältyvistä tehtävistä on liitteessä 3. Kyseessä on tehtäväkuvauksiin perustuva karkea kokonaisarviointi. Luokittelusta on voimassaoleva kaupunkitasoinen henkilöstöjohtajan päätös.⁹⁵

Kuten liitteessä 3 olevista tiedoista käy ilmi, hinnoittele mattomille tehtäville laadittujen luokkien välillä voi olla suuriakin vaativuuseroja. Hinnoittele mattomissa tehtävissä voi olla esimerkiksi täysin operatiivisia tuki- tai neuvontatehtäviä (luokka A) ja hyvinkin

⁹² Helmi-intranet: henkilöstö, palkka ja palkitseminen, tehtäväkohtainen palkka ja tehtävän vaativuuden arviointi. Luettu 28.9.2018.

⁹³ Kaupunginkanslia: Tehtävien vaativuuden arviointi ja tehtäväkohtaisen palkan määrittely kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamispiirissä (kvtes-tva) 1.6.2017 (voimassa hakuhetkellä 27.9.2018), liite 1, 11; Palkkahinnoittelukohtien koodien merkitys (suomeksi) KVTES 2018–2019, liite 1, 2 § & liite 8, 2 §.

⁹⁴ KVTES 2018–2019 luku II 8 §; Toimiva palkkaus on kaikkien etu 2013, 37; Sähköposti kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijalta 5.3.2019; esimerkiammatit Kaupunkitasoinen TVA-mallitus KVTES:n sopimusallalla. Liite Henkilöstöjohtajan 12.10.2018 § 34 päätökseen.

⁹⁵ Sähköposti kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijalta 5.3.2019; Henkilöstöjohtaja 12.10.2018 § 34 ja sen liite Kaupunkitasoinen TVA-mallitus KVTES:n sopimusallalla.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

strategisia johtamistehtäviä (luokka E). Kaupungin suuren tehtävämäärän vuoksi myös alla mainittujen luokkien sisällä on vaativuuseroja.⁹⁶

Kaupunginkanslia on kuvannut tehtävän vaativuuden arvioinnin prosessin eri vaiheet HR-prosessikuvauksessa. Tehtävän vaativuuden arvioinnin prosessi käynnistyy joko tarpeesta luoda uusi tehtäväkuvaus tai tarpeesta päivittää olemassa oleva tehtäväkuvaus. Kummassakin tapauksessa esimies valmistelee tehtäväkuvauksen siten, että tehtäväkuvauksen laatimiseen osallistuu myös työntekijä. Jos kyseessä on ryhmäkuvaus, tehtäväkuvaus valmistellaan yhteistoiminnassa. Esimies keskustelee tarvittaessa HR:n kanssa erityisesti niissä tilanteissa, joissa on nähtävissä olennaisia muutoksia ja/tai palkkavaikutuksia.⁹⁷

Jos tehtävän muutoksilla ei ole vaikutuksia tehtävän vaativuuteen, prosessi päättyy. Jos tehtävä on uusi, esimies arvioi tehtävän sijoittumisen suhteessa muihin oman yksikkönsä tehtäviin sopimusaloittain.⁹⁸

Jos tehtävän vaativuudessa on tapahtunut muutos, toimialan HR sijoittaa tehtävän tva-arviointikarttaan ja oikeaan vaativuusluokkaan tarvittaessa kanslian TVA-asiantuntijan tuella. Arviointikartta kuvaa samaan hinnoittelukohtaan kuuluvien tehtävien vaativuusjärjestyksen. Jokaiselle hinnoittelukohdalle muodostuu näin ollen omat arviointikarttansa. Prosessikuvauksen mukaan toimialan HR tekee yhteistyötä kanslian TVA- asiantuntijan kanssa, jos on tulkinnanvaraisuutta tehtävän luokituksessa mallituksen mukaan tai jos arvioinnilla on palkkavaikutuksia tai jos vaativuusluokka muuttuu.⁹⁹

Toimialan tai liikelaitoksen HR valmistelee ja yhteensovittaa tehtäväluokituksen, eli sovittaa tehtävän toimialan arviointikarttaan kaupunginkanslian yleisten linjausten mukaisesti. Toimialan HR keskustelee kokonaisuudesta kaupunginkanslian palkka-asiantuntijoiden kanssa ennen arviointikartan viemistä arviointiryhmän käsittelyyn. Toimialan TVA-ryhmä seuraa TVA-luokittelua arviointikartassa ja tekee ehdotuksia mahdollisista muutostarpeista. Toimialarajat ylittävä kaupungin TVA-ryhmä seuraa TVA-luokittelua arviointikartassa ja tekee ehdotuksia mahdollisista muutostarpeista.¹⁰⁰

⁹⁶ Sähköposti kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijalta 5.3.2019; Henkilöstöjohtaja 12.10.2018 § 34 ja sen liite Kaupunkitasoinen TVA-mallitus KVTES:n sopimusallalla.

⁹⁷ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

⁹⁸ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

⁹⁹ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

¹⁰⁰ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Toimialan HR valmistelee arviointikartan ja siihen tehdyt muutokset henkilöstöjohtajan päätöksentekoon. Kuten luvussa 2.1.2 todetaan, henkilöstöjohtaja tekee vain yksittäisiä tehtäviä koskevat päätökset. Ryhmäkuvauksista ja niiden sijoittamisesta arviointikarttaan vastaa toimialan tai liikelaitoksen henkilöstöhallinto. Kanslian TVA-asiantuntijat valmistelevat toimialarajat ylittävät ja toimialojen arviointikartat sekä niihin tehdyt muutokset henkilöstöjohtajan päätöksentekoon.¹⁰¹

Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittämisen prosessia alettiin uudistaa kaupungin organisaatiomuutoksen 1.6.2017 jälkeen. Tehtävien vaativuuden arviointityö on kestänyt pitkään. Hidas prosessi on työllistänyt paljon sekä toimialoja että henkilöstöpolitiikka-yksikköä. Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan prosessia tulisi sujuvoittaa ja nopeuttaa esimerkiksi lisäämällä niitä päiviä, jolloin henkilöstöjohtaja tekee palkkoja koskevia päätöksiä. Toimialojen ja kaupunkitason palkka-asioiden hallintaa helpottaisi, jos kaupunkiyhteisissä tehtävissä olisi hyväksytty työn vaativuuden arviointikartat.¹⁰²

Kuten edellä esitetystä tehtävien vaativuuden arvioinnin prosessikuvauksesta käy ilmi, prosessissa on monia vaiheita, jotka ovat toimialojen esimiesten ja henkilöstöhallinnon vastuulla. Kuten luvussa 2.1.2 esitettiin, kanslian osuus prosessissa kestää vain kaksi viikkoa, jos toimialan esitys on hyvin valmisteltu. Kanslian henkilöstöosaston mukaan vaikutelma prosessin hitaudesta saattaa liittyä myös toimialojen oman osuuden prosessin hitauteen.¹⁰³

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan tehtävien vaativuuden arvioinnissa kaivattaisiin lisää tukea käytännön arviointityöhön. Esimerkiksi kysymyksiin ohjeiden tulkinnoista pitäisi saada nopeita vastauksia, hyvistä TVA-kuvauksista ja vaativuuksien arviointien kriteereistä voisi olla enemmän malleja tai niistä voisi laatia ohjaavia kysymyksiä.¹⁰⁴

Tehtävän vaativuuden arvioinnin prosessikuvauksen mukaan vastuu käytännön arviointityön tukemisesta, esimerkiksi toimialojen ja liikelaitosten esimiehille ja linjajohdolle kuuluu kuitenkin ensisijaisesti toimialojen henkilöstöhallinnolle, eikä kanslian henkilöstöosastolle.¹⁰⁵

¹⁰¹ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

¹⁰² Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁰³ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹⁰⁴ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁰⁵ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan tehtävien vaativuuden arviointiprosessia tukeva tietojärjestelmä puuttuu. Tietojärjestelmätuki helpottaisi ison kokonaisuuden ylläpitoa ja mahdollistaisi vertailun.¹⁰⁶

Yhden vastaajan mukaan tehtävän vaativuuden arviointityön laadun parantaminen edellyttäisi myös koko palkkajärjestelmän perinpohjaista uudistamista, koska henkilökohtaisilla lisillä on korjattu tehtäväkohtaisissa palkoissa havaittuja epäkohtia tai on käytetty rekrytointilisiä tapauksissa, joissa tehtäväkohtaista palkkaa ei ole voitu nostaa.¹⁰⁷ Henkilökohtaisten lisien myöntämisestä päättää toimiala tai liikelaitos omien toimivaltamääräystensä mukaisesti.¹⁰⁸

Pääluottamusmiehille suunnatun kyselyn vastaajista 61 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että tehtävien vaativuuden arviointi tai ryhmittely palkkaryhmiin oli toteutettu yhtenäisellä tavalla heidän parhaiten tuntemallaan toimialalla (kuvio 1).¹⁰⁹

¹⁰⁶ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

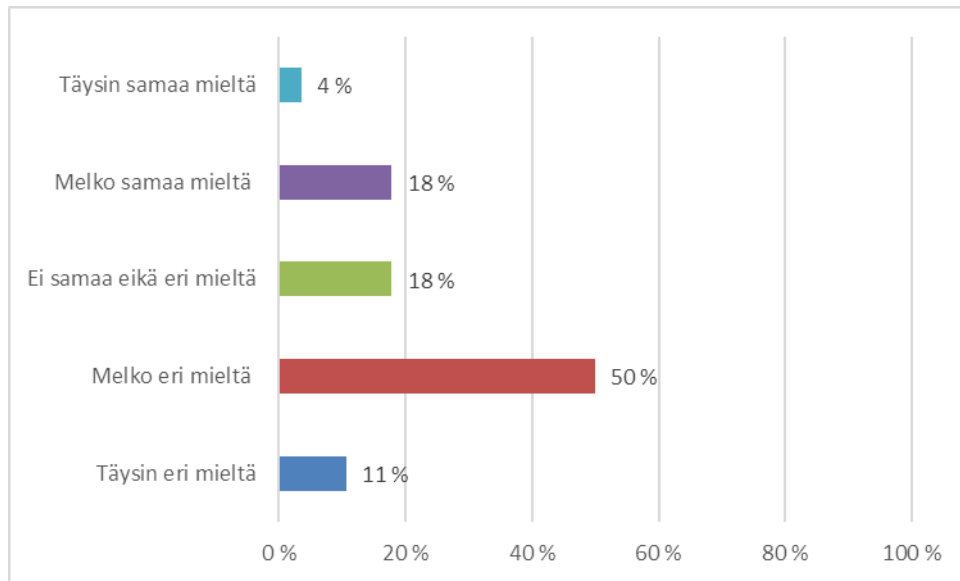
¹⁰⁷ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁰⁸ Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 26.1.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (KVTES).

¹⁰⁹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuvio 1 Tehtävien vaativuuden arviointi tai ryhmittely palkkaryhmiin on toteutettu yhtenäisellä tavalla parhaiten tuntemallani toimialalla/liikelaitoksessa/virastossa. Kysymykseen vastanneiden määrä yhteensä 28.¹¹⁰

Kahdeksalta pääluottamusmieheltä, jotka ilmoittivat tuntevansa palkitsemisjärjestelmän ja tehtävien vaativuuden arvioinnin käytännöt useilla eri toimialoilla tai liikelaitoksissa tai virastoissa kysyttiin myös, olivatko he havainneet perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa toimialojen, liikelaitosten ja virastojen välillä tehtävien vaativuuden arvioinnissa tai tehtävien ryhmittelyssä palkkaryhmiin. Kysymykseen vastanneista seitsemästä pääluottamusmiehestä kuusi oli havainnut kohtalaisesti epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa organisaatioiden välillä, yksi vain vähän.¹¹¹

Pääluottamusmiesten yleisin tehtävien vaativuuden arviointia koskeva huolenaihe on kyselyn mukaan se, että arviointityö on päässyt hyvin hitaasti käyntiin kaupungin vuonna 2017 tapahtuneen organisaatiouudistuksen jälkeen. Vanhan organisaation aikaisissa virastoissa oli hyvin erilaisia tapoja tehdä vaativuuden arviointia, eikä käytäntöjä ole kaikilta osin saatu vielä yhtenäistettyä. Kaupunkiyhteisten tehtävien arviointikartat, joista vastaa kaupunginkanslia, alkavat olla valmiita, mutta työ toimialoilla ja liikelaitoksilla on hidasta. Eri toimialojen työ on eri vaiheissa: kaikilla toimialoilla ja

¹¹⁰ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹¹¹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

liikelaitoksissa arviointiryhmät eivät ole kokoontuneet lainkaan eikä arviointikarttoja ole laadittu.¹¹²

Pääluottamusmiesten mukaan tehtäväkuvauksia on päivittämättä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että jotkut toimialat ovat niin suuria kokonaisuuksia ja niiden tehtävät niin moninaisia, että kuvausten ajan tasalla pitäminen tai palkkaryhmiin tai vaativuustasoihin sijoittaminen on lähes mahdotonta.¹¹³ Myös tasa-arvotoimikunnan vastauksessa, jota laajemmin käsitellään luvussa 2.3.5 tuotiin esiin huoli siitä, että ”vaativuuden arvioinnin systemaattisuudessa ja avoimuudessa on jonkin verran ongelmia Helsingin kaupungilla. Kaikilla kaupungin henkilöstöön kuuluvilla ei esimerkiksi ole ollut vahvistettua ja ajantasaista tietoa oman tehtävänsä vaativuuden arvioinnista tai vahvistettua tehtäväkuvaa, jonka perusteella vaativuuden arviointi on tehty. Virallisesti vahvistetut tehtäväkuvat eivät myöskään vastaa aina tosiasiallisia tehtäviä, joiden tulisi olla vaativuuden arvioinnin pohjana.” Tasa-arvotoimikunta totesi myös, että vaativuuden arvioinnin prosessin tulisi olla nykyistä avoimempi ja henkilöstöä paremmin osallistava.¹¹⁴ Kuten luvussa 2.2.1 todettiin, vastuu tehtäväkuvausten päivittämisestä ja niiden ajantasaisuuden seuraamisesta on pääosin toimialoilla ja liikelaitoksilla: esimiehillä ja toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnolla.¹¹⁵

Muutama kyselyyn vastannut pääluottamusmies epäili tehtävien vaativuuden arvioinnin objektiivisuutta. Järjestöjen edustajia on toimialan arviointityöryhmissä, mutta arviointi-alatyöryhmien kokoonpanolla ja ryhmään kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisilla intresseillä epäillään olevan vaikutusta arviointityöhön.¹¹⁶ On epäselvää, mitä vastaaja tarkoitti alatyöryhmillä. Nämä saattavat liittyä ryhmäkuvausten valmisteluun toimialalla, joka tehdään työnantajavalmisteluna.¹¹⁷

Kyselyyn vastanneet pääluottamusmiehet esittivät myös yksittäisiä huomioita esimerkiksi esimiesten arviointia koskevan koulutuksen, selkeän, yhtenäisen ohjeistuksen ja työnantajapuolen arvioitavien tehtävien työolojen tuntemuksen puutteesta. Samoin tuotiin esiin, että käytännössä samaa tai samankaltaista tehtävää tekevät voivat kuulua eri sopimusaloille, jolloin palkanmuodostus ja palkka ovat erilaiset.¹¹⁸ Vastuu esimiesten koulutuksesta ja tuesta on ensisijaisesti toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnolla.

¹¹² Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹¹³ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹¹⁴ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

¹¹⁵ Kaupunginkanslia 24.2018. HR-prosessikuvaukset, palkitseminen, tehtävien vaativuuden arvioiminen.

¹¹⁶ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹¹⁷ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹¹⁸ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Vuoden 2018 talousarvion noudattamisohjeen mukaan tehtäväkohtaista palkkaa voidaan korottaa vain virka- tai työehtosopimuksen velvoittavien määräysten perusteella, kun tehtävien vaativuudessa on tapahtunut olennainen muutos. Tehtäväkohtaista palkkaa tulisi vastaavasti alentaa, kun tehtävän vaativuus pienenee olennaisesti. Vaativuusero pitäisi pystyä todentamaan konkreettisin perusteluin tehtäväkuvauksissa. Kaupunginkanslian mukaan on syytä huomioida, että tehtävien muutokset eivät useinkaan ole tehtävien vaativuuteen vaikuttavia muutoksia, joilla olisi palkkavaikutuksia.¹¹⁹

Talousarvion noudattamisohjeen mukaan mahdolliset tehtäväjärjestelyiden palkkavaikutukset tulisi arvioida niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista yhdessä kaupunginkanslian kanssa. Palkanmäärittely tehdään toimialan tai liikelaitoksen ja kanslian yhteistyönä ja palkasta päättää hallintosäännön mukaan joko henkilöstöjohtaja tai kansliapäällikkö.¹²⁰

Pääluottamusmiehiltä saatujen kyselyvastausten mukaan vastaajista 29 prosentin tietoon oli tullut paljon, 36 prosentin kohtalaisesti ja 29 prosentin vähän olennaisen vaativuuden muutoksen tulkintaan liittyviä epäkohtia heidän parhaiten tuntemallaan toimialalla (kuvio 2).¹²¹

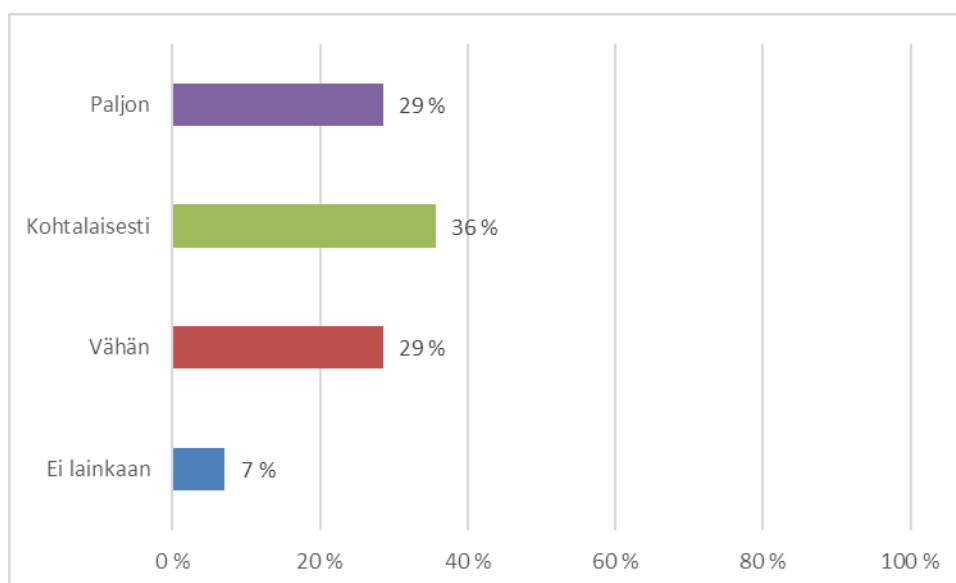
¹¹⁹ Helsingin kaupungin vuoden 2018 talousarvion noudattamisohjeet. Khs 18.12.2017, 23–24. Helmi-intranet: henkilöstö, HR-asiantuntijoille, HR-prosessikuvaukset, luettu 21.2.2019.

¹²⁰ Helsingin kaupungin vuoden 2018 talousarvion noudattamisohjeet. Khs 18.12.2017, 23–24.

¹²¹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuvio 2 Onko tietoonne tullut olennaisen vaativuuden muutoksen tulkintaan liittyviä epäkohtia parhaiten tuntemallanne toimialalla/liikelaitoksessa/virastossa? Kysymykseen vastanneiden määrä yhteensä 28. ¹²²

Kahdeksalta pääluottamusmieheltä, jotka ilmoittivat tuntevansa palkitsemisjärjestelmän ja tehtävien vaativuuden arvioinnin käytännöt useilla eri toimialoilla tai liikelaitoksissa tai virastoissa, kysyttiin myös, olivatko he havainneet perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa toimialojen, liikelaitosten ja virastojen välillä olennaisen vaativuuden muutoksen tulkinnassa. Kysymykseen vastanneista seitsemästä pääluottamusmiehestä yksi oli havainnut paljon, neljä kohtalaisesti ja kaksi vähän epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa organisaatioiden välillä. ¹²³

Kyselyyn vastanneiden pääluottamusmiesten mukaan on ollut epäselvää, mikä on sellainen tehtävissä tapahtuva olennainen muutos, joka oikeuttaisi palkankorotukseen, tai työnantaja tulkitsee tätä joissakin tapauksissa eri tavoin kuin pääluottamusmiesten tai henkilöstön mukaan sitä tulisi tulkita. ¹²⁴

Toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallintoyksiköistä saatujen tiedusteluvastauksen mukaan esimerkiksi KVTES-sopimusalaan koskevaa olennaisen vaativuuden muutosta tarkastellaan aina suhteessa KVTES-sopimuksessa määriteltuihin vaativuustekijöihin (ks. taulukko 1). Tekijät ovat tärkeysjärjestyksessä osaaminen, työn

¹²² Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹²³ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹²⁴ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

vaikutukset ja vastuu, yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Olennaisia vaativuuden muutoksia voivat olla esimerkiksi uudet tehtäväsisällöt, jos ne vaativat itsenäisempää työskentelyä ja niissä on esimerkiksi uusia ohjaus-, kehittämis- tai johtamisvastuita.¹²⁵

Sekä yksittäisten toimialojen henkilöstöhallintoyksiköiden että pääluottamusmiesten mukaan kanslian henkilöstöosastolla ja toimialoilla on ollut osin eriäviä näkemyksiä siitä, miten toimialan tai palvelun koon kasvu vaikuttaa tehtävien vaativuuteen. Näissä tapauksissa toimialan henkilöstöhallintoyksikön näkemyksen mukaan koon kasvu on monimutkaistanut tehtävässä hallittavia asioita ja lisännyt siten vaativuutta, vaikka tehtävänimike ja tehtävät ovat pysyneet samana. Pääluottamusmiesten mukaan palvelun koon pienuutta on käytetty perusteluna palkankorotusten epäämiseen osalle ammattiryhmistä, vaikka palkankorotuksia on myönnetty toisille pienille palveluille.¹²⁶

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella eräs keskeinen ero joidenkin pääluottamusmiesten ja kanslian henkilöstöosaston näkemysten välillä on se, vaikuttaako tehtävien määrän lisääntyminen olennaisesti tehtävien vaativuuteen. Kanslian henkilöstöosaston mukaan työmäärän lisäys ei ole tehtävän muuttumista vaativammaksi. Sen sijaan tehtävä muuttuu vaativammaksi, jos siinä tarvitaan enemmän osaamista, vastuuta tai vaikuttavuutta. Jotta muutos voidaan katsoa olennaiseksi, sillä täytyy kanslian mukaan olla iso kattavuus henkilön työajasta, jotta muutoksella olisi palkkavaikutuksia. Kanslia myöntää, että olennaisen vaativuuden muutoksen määrittely on vaikeaa ja sitä on syytä tarkentaa.¹²⁷

KVTES- ja TS-sopimuksessa luetelluista vaativuustekijöistä ei löydy suoraan mainintaa tehtävien määrästä, mutta kummassakin on sanamuotoja, joita voidaan epäsuorasti tulkita tähän suuntaan. Esimerkiksi KVTES-sopimuksessa viitataan vaikutusten ja vastuun laajuuteen ja TS-sopimuksessa töiden ja toimintojen järjestämistä koskevan vastuun laajuuteen. On tulkinnanvaraista, tarkoittaako näissä tapauksissa ”laajuus” sitä, että tehtäviä on paljon.¹²⁸

¹²⁵ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹²⁶ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019; Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹²⁷ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019; Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹²⁸ Sopimusten vaativuustekijät KVTES 2018–2019 9 §; TS 2018–2019 9 §. Tulkinnat tekivät arvioinnin laatijat.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Pääluottamusmiesten mukaan olennaisen muutoksen havaitsemiseen vaikuttaa myös se, että tehtävänkuvaukset eivät ole kaikin osin ajan tasalla. Tehtävät ovat voineet vähitellen muuttua, ilman että muutoksia olisi kirjattu. Tehtävän vaativuuden arvioinnin prosessin hitaus nähdään tässäkin suhteessa epäkohtana. Erään vastaajan mukaan ”Jos esimies ja työntekijät päivittävät TVA-kuvausta niin prosessi pysähtyy henkilöstöpäällikön pöydälle.”¹²⁹ Prosessin hitaus liittyy siis vastaajan mukaan toimialalla tai liikelaitoksessa olevaan prosessiin ja siinä henkilöstöhallinnon osuuteen.

Sama vastaaja myös tuo esiin, että TVA-kuvausten päivittämisessä on paljon kysymys esimiesten vastuulla olevasta työstä ja siitä, että kuvausten ajantasaisuutta tulisi seurata ja varmistaa toimialalla tai liikelaitoksessa: ”Ennen kun oli tva-työryhmät niin niitten tehtävänä oli huolehtia ja patistaa esimiehiä päivittämään tva-kuvauksia. Nyt on tilanne on se ettei kaikilla työntekijöillä ole tehtynä tva-kuvausta.”

Eräät pääluottamusmiehet toivat myös esille, että tehtävien vaativuuden muutosten myötä korotettaviin palkkoihin pitäisi käyttää muutakin rahoitusta kuin järjestelyerä, jota ei ole ollut käytettävissä vuosittain.¹³⁰

2.2.2. Työsuorituksen arviointi ja henkilökohtainen lisä

Henkilökohtaisen lisän maksaminen perustuu työsuorituksen arviointiin. Lisän perusteena ovat henkilökohtaiset työtulokset ja ammatinhallinta sekä mahdollisesti muut paikallisesti määritellyt henkilökohtaiset taidot. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi suoritetaan kokonaisarviointina yleensä tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Henkilökohtainen työsuorituksen arviointi on palautteen saamista ja työntekijän oikeus, vaikka sillä ei olisikaan palkkavaikutuksia.¹³¹

Henkilökohtaisen lisän myöntämisestä vastaa toimiala tai liikelaitos. Lisä voidaan rahoittaa virka- ja työehtosopimusten järjestelyeristä, joissa rahoitusta on kohdennettu henkilökohtaisiin lisiin tai työntekijältä vapautuessa esimerkiksi eläköitymisen tai palveluksesta eroamisen johdosta.¹³²

Henkilökohtaisesta lisästä on erilliset ohjeet KVTES-, TS- ja tuntipalkkaisten sopimusaloilla. KVTESin ja TS:n piirissä oleville ohje on pääpiirteissään samanlainen.

¹²⁹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹³⁰ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹³¹ Henkilöstökeskus 30.10.2013; Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹³² Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (KVTES), Kanslia/Heos, 26.01.2018. Tuntipalkkaisten työntekijöiden henkilökohtaisen lisän määräytymisen periaatteet, Heke, 01.12.2012. Tuntipalkkaisten henkilökohtaisiin lisiin liittyvää ohjetta ei käydä tarkemmin tässä arvioinnissa läpi, koska arviointi rajautuu pääosin kuukausipalkkaisia koskevaan tarkasteluun.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kummassakin harkinnanvaraisen henkilökohtaisen lisän perusteena on työsuorituksen arviointi. Kummassakin ohjeessa suositellaan, että uuden, ensimmäisen kerran myönnettävän lisän korotus on kerrallaan suuruudeltaan noin 3–8 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta. Merkittävin ero on, että kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalan (TS) ohjeessa esitetään lisäksi yläraja: TS-sopimusallalla henkilökohtainen lisä voi olla enintään 30 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta.¹³³

Toinen ero ohjeiden välillä on kohdassa, jossa KVTES:n ohjeessa todetaan, että ”henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on arvio tehtävää hoitavan henkilön suoritusasteesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.” TS:n ohjeessa lause jatkuu ”ja arviointikriteereihin”.¹³⁴ Käytännössä tällä ei liene merkitystä, koska kummankin sopimuksen piirissä arviointikriteerit perustuvat kaupungin ohjeeseen työsuorituksen arvioinnista.

TS:n ohjeessa on myös mainittu vuodelta 1997 peräisin oleva jäännös, jonka mukaan vanhoilla työntekijöillä voi olla henkilökohtaisen lisän takuuosa. Tämä määriteltiin silloin, kun siirryttiin silloisen KVTES:n kokemuslisäjärjestelmästä TS:n henkilökohtaiseen palkkaan 1.4.1997.¹³⁵

KVTES:n ja TS:n mukaisissa henkilökohtaisen lisän ohjeissa kuvataan, että henkilökohtainen lisä myönnetään esimiehen tekemän työsuorituksen arvioinnin perusteella. Ensimmäisessä painotetaan henkilökohtaisia työtuloksia muiden arviointikriteerien ollessa monitaitoisuus, oma-aloitteisuus ja yhteistyökyky. Nämä kriteerit on tarkemmin kuvattu ohjeessa Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi (TSA). TSA-ohjeessa on myös määritelty asteikko, jolla henkilökohtaisia työtuloksia, monitaitoisuutta, oma-aloitteisuutta ja yhteistyökykyä arvioidaan. Asteikon ääripäät ovat ”erinomainen suoritus” ja ”monilta osin kehittymistä edellyttävä työsuoritus”.¹³⁶

Henkilökohtaisen lisän ohjeessa korostetaan sitä, että henkilökohtaisen lisän arvioinnin perusteet tulevat työsuorituksen arvioinnin ohjeesta ja niitä on tärkeää käsitellä

¹³³ Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (KVTES), Kanslia/Heos, 26.01.2018.

¹³⁴ Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (KVTES), Kanslia/Heos, 26.01.2018.

¹³⁵ Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018.

¹³⁶ Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018; Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (TS), Kanslia/Heos, 01.02.2018. Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisallalla (KVTES), Kanslia/Heos, 26.01.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

toimialoilla ja liikelaitoksissa. TSA-ohjeessa edellytetään, että arviointitekijöiden konkretisointi tehdään toimialoilla ja liikelaitoksissa yhteistoiminnassa henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kanssa.¹³⁷

Tässä arvioinnissa on tehty tulkinta, että arviointitekijöiden konkretisoinnissa täsmennetään kaupunkiyhteisen ohjeen kuvauksia ja arviointitekijät käsitellään henkilöstötoimikunnassa. Konkretisoimiseksi ei tässä arvioinnissa tehdyn tulkinnan mukaan riitä, että kaupunkiyhteiset ohjeet esitetään henkilöstölle samansisältöisinä kuin kaupunkiyhteisessä TSA-ohjeessa.

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan arviointitekijöitä oli täsmennetty kaupunkiyhteisessä ohjeessa esitetystä vain Taloushallintopalveluliikelaitoksessa ja Liikenneliikelaitoksessa (HKL) kuljettajien osalta. Yhteensä yhdeksän yhdestätoista tiedusteluun vastanneesta toimialasta tai liikelaitoksesta ei ollut täsmennänyt työsuorituksen arviointitekijöitä, vaan arviointitekijät on määritetty täsmälleen samoin kuin kaupunkiyhteisessä ohjeessa. Kaupunginkansliassa arviointitekijöitä oli käsitelty henkilöstötoimikunnassa siten, että käytiin läpi kaupungin ohje ja kriteerit. Mitään täsmennyksiä ei kuitenkaan kansliasta saadun aineiston mukaan tehty. Muilta vastaajilta ei saatu tietoa, että arviointitekijöitä olisi käsitelty henkilöstötoimikunnassa.¹³⁸

Sote-toimialan vastauksessa todettiin myös, että koska toimiala on niin laaja, toimialatasoinen arviointitekijöiden konkretisointi on mahdoton tehtävä. Sen sijaan joissakin sote-toimialan yksiköissä voi olla omaan toimintaan konkretisoituja työsuorituksen arviointikriteerejä.¹³⁹

TSA-ohjeen mukaan arviointitekijöiden sisältö, eri tekijät ja se, mitä niillä kullakin toimialalla tai tehtäväalueella tarkoitetaan, saatetaan koko henkilöstön tietoon eri viestintäkanavia ja työyhteisökokouksia hyödyntäen. Tavoitteena on, että henkilöstö tuntee käytössä olevat työsuorituksen arviointitekijät ja tietää, miten ne omassa työssä ilmenevät.¹⁴⁰

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tekee lähiesimies, tai tarvittaessa kaksi esimiestä yhteistyössä. Arviointikeskustelussa pyritään esimiehen ja työntekijän yhteisymmärrykseen arvioinnista, mutta viime kädessä esimies tekee arvioinnin. Kaupunkiyhteisten ohjeistusten mukaan toimialan tai liikelaitoksen henkilöstöhallinnon

¹³⁷ Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018.

¹³⁸ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹³⁹ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁴⁰ Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tehtävänä on opastaa esimiehiä työsuorituksen arviointien tekemisessä. Yksittäistä henkilöä koskevat työsuorituksen arvioinnit eivät ole julkisia.¹⁴¹

Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan henkilökohtaisen suorituksen arvioinnilta ja henkilökohtaisten lisien myöntämiseltä puuttuu tietojärjestelmätuki. Kun tämä puuttuu, esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä myönnettyjä aikaisempaan toimintaan perustuvia henkilökohtaisia lisiä ja työsuorituksen arviointiin perustuvia lisiä ei saada erotettua toisistaan raportoinnissa. Käytännön työkaluihin täytyisi saada parannusta sekä vapautuneiden lisien seurantaan, joita voidaan myöntää uusille henkilöille, että henkilökohtaisten lisien myöntämisen pohjaksi. Kuten tehtävien vaativuuden arvioinnissakin, kehitettävää on myös prosessien sujuvuudessa ja tuessa ohjeiden tulkintaan.

Tiedusteluvastausten mukaan esimerkiksi avatut tasokriteerit helpottaisivat ja yhdenmukaistaisivat eri esimiesten tekemää työsuorituksen arviointia. Esimiesten osaamisen kehittäminen olisi myös tärkeää. Esimiehille ja henkilöstölle voisi esimerkiksi ennen tulos- ja kehityskeskustelukauden aloitusta järjestää webinaareja aiheesta.¹⁴² Esimiesten opastaminen ja kouluttaminen on toimialan henkilöstöhallinnon omalla vastuulla¹⁴³, joten nämä kyselyssä esitetyt asiat voidaan tulkita kehittämisideoiksi, joita vastaajat voisivat itse toteuttaa toimialoilla ja liikelaitoksissa.

Toimialojen ja liikelaitosten vastauksissa toivottiin myös selkeämpää ja tarkempaa ohjeistusta erityisesti henkilökohtaisesta lisästä. Eräässä vastauksessa toivottiin esimerkiksi tarkennusta siitä, voiko palveluksesta eronneelta tai eläköityneeltä vapautuneen henkilökohtaisen lisän kohdentaa toiselle työntekijälle. Kuitenkin sekä KVTES-sopimusaloja että TS-sopimusaloja koskevissa kaupunkiyhteisissä ohjeissa todetaan varsin suoraan, että henkilökohtainen lisä voidaan rahoittaa ”työntekijältä vapautuessa (mm. palveluksesta eroaminen, eläköityminen jne.)”¹⁴⁴

Puolet arvioinnissa tehtyyn kyselyyn vastanneista pääluottamusmiehistä ilmoitti, että heidän tietoonsa on tullut vain vähän henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin liittyviä epäkohtia heidän parhaiten tuntemallaan toimialalla, liikelaitoksessa tai virastossa ja 14 prosenttia ei ollut havainnut niitä lainkaan (kuvio 3). Vain 14 prosentin

¹⁴¹ Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018.

¹⁴² Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

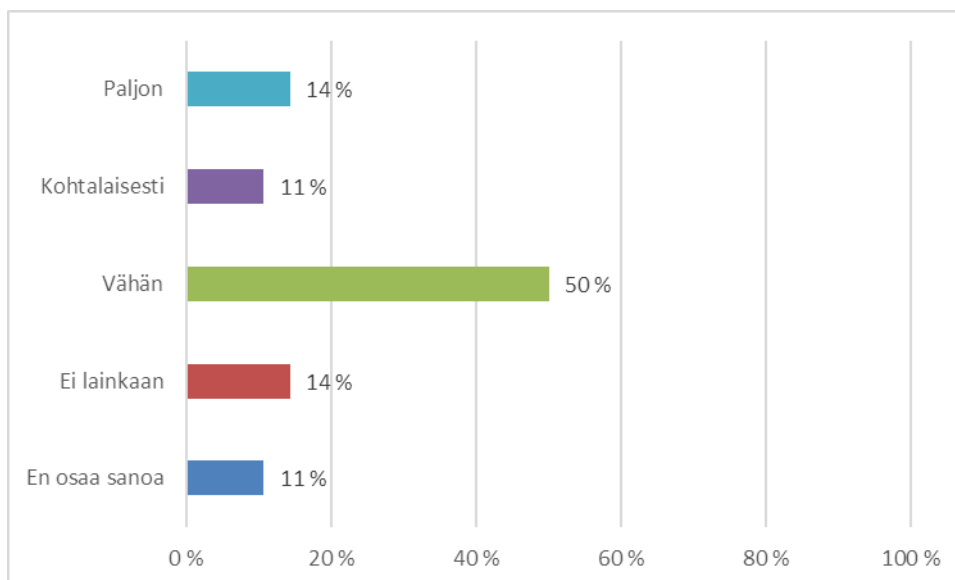
¹⁴³ Esim. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi, kaupunginkanslian henkilöstöosaston ohje 16.4.2018; Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan toimintasääntö 1.1.2019.

¹⁴⁴ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019; Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 26.1.2018, ohje: Henkilökohtainen lisä kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (KVTES), 3; Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 26.1.2018, ohje: Henkilökohtainen lisä kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen soveltamisalalla (TS), 3.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tietoon oli tullut paljon henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin liittyviä epäkohtia.¹⁴⁵



Kuvio 3 Onko tietoonne tullut henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin liittyviä epäkohtia parhaiten tuntemallanne toimialalla/liikelaitoksessa/virastossa? Kysymykseen vastanneiden määrä yhteensä 28.¹⁴⁶

Kahdeksalta pääluottamusmieheltä, jotka ilmoittivat tuntevansa palkitsemisjärjestelmän ja tehtävien vaativuuden arvioinnin käytännöt useilla eri toimialoilla tai liikelaitoksissa tai virastoissa kysyttiin myös, olivatko he havainneet perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa toimialojen, liikelaitosten ja virastojen välillä henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiperusteissa. Kysymykseen vastanneista seitsemästä pääluottamusmiehestä kaksi ei osannut sanoa, neljä oli havainnut kohtalaisesti ja yksi vähän epäyhtenäisiä käytäntöjä.¹⁴⁷

Kanslian henkilöstöosaston mukaan henkilökohtainen työsuorituksen arviointi on salassa pidettävä ja se tehdään esimiestyönä. Näin ollen luottamusmiehet eivät voi tietää siitä. Tämän kyselyyn vastanneet pääluottamusmiehetkin toteavat. Koska he eivät tiedä arvioinneista, osa pääluottamusmiehistä epäili, oliko arviointeja tehty ollenkaan ja perustuuko henkilökohtaisten lisien myöntäminen tasapuoliseen arviointiin.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁴⁶ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁴⁷ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁴⁸ Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019; Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Pääluottamusmiesten mukaan henkilökohtaisen työsuorituksen arviointeja ei myöskään tehdä kaikilla toimialoilla tai liikelaitoksissa tai niitä tehdään vain esimerkiksi ylemmille toimihenkilöille. Arvioinnit voidaan jättää tekemättä myös silloin, kun organisaatiossa ei ole rahaa henkilökohtaisten lisien myöntämiseen. Pääluottamusmiesten tietojen mukaan rahan puuttuessa arvioinneilla ei myöskään ole aina ollut palkkavaikutuksia, vaikka niitä olisikin tehty.¹⁴⁹

2.2.3. Kertapalkkiot

Kertapalkitsemisen periaatteet uudistuivat 14.1.2019¹⁵⁰, joten ne eivät ole olleet voimassa vielä aikana, jota tämä arviointi käsittelee. Sen vuoksi alla on käsitelty vuonna 2018 voimassa ollutta vuodelta 2012 peräisin olevaa kertapalkitsemisen ohjetta.¹⁵¹

Ohjeen mukaan hyvistä tuloksista ja työsuorituksista palkitaan joko henkilökohtaisella lisällä, tulospalkkiolla tai kertapalkkiolla. Pitkäjänteisestä hyvästä työsuorituksesta palkitaan henkilökohtaisella lisällä. Pidemmän aikavälin strategisten tavoitteiden ja tulostietoihin liittyvien vuositavoitteiden saavuttamisesta palkitaan tulospalkkiolla. Vanhan ohjeen mukaan tulospalkkiot olivat yleensä ryhmäkohtaisia. Uuden ohjeen mukaan tulospalkkiot ovat ryhmäpalkitsemisen muoto ja kertapalkkiot joko yksilö- tai ryhmäpalkitsemisen muoto.¹⁵²

Kertapalkitsemisen tavoitteena on palkita joustavasti yksilöitä tai ryhmiä erityisen hyvistä kertaluonteisista työsuorituksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Kertapalkkiota voidaan myöntää välittömästi onnistuneen työsuorituksen jälkeen tai pitkäjänteisemmästä työsuorituksesta. Palkitsemisesta päätti vuoteen 2018 voimassa olleen ohjeen mukaan yksikön päällikkö tai esimies. Toimialan tai liikelaitoksen henkilöstöhallinnon tuli ohjeen mukaan olla johdon kumppani palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa ja varmistaa esimiesten riittävä osaaminen valmentamalla ja rohkaisemalla heitä palkitsemisen kokonaisuuden käyttämiseen.¹⁵³

Vuoteen 2018 asti voimassa olleessa ohjeessa kertapalkkio voitiin antaa tunnustuksena tai rahapalkkiona. Tunnustukseksi määriteltiin esimerkiksi pääsylippu elokuvaan, konserttiin tai urheilutapahtumaan tai vastaavan arvoinen esinelahja. Ryhmälle myönnettävä tunnustus voi olla esimerkiksi kakkukahvit tai illallinen. Rahapalkkio oli

¹⁴⁹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁵⁰ Kertapalkitsemisen periaatteet, Kanslia/Heos, 14.01.2019.

¹⁵¹ Kertapalkitsemisen periaatteet, henkilöstökeskus 21.2.2012.

¹⁵² Kertapalkitsemisen periaatteet, henkilöstökeskus 21.2.2012.

¹⁵³ Kertapalkitsemisen periaatteet, henkilöstökeskus 21.2.2012.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

suuruudeltaan 100–2 500 euroa riippuen siitä, kuinka laajasta ja vaikuttavasta asiasta on kyse. Rahapalkkion sijaan voitiin myöntää palkallista vapaata. Ohjeessa oli määritelty kriteerit eri suuruisille rahapalkkioille.¹⁵⁴

Ohjeessa muistutettiin, että käytettyjen palkkioperusteiden tulee olla julkisia ja kaikkien tiedossa ja todettiin, että työyhteisössä on tarkoituksenmukaista kertoa kertapalkkion myöntämisen perusteista henkilökunnalle.¹⁵⁵

Edelleen voimassa olevan 2013 päivätyn palkitsemisohjeen mukaan virastoilla ja liikelaitoksilla on pitänyt myös olla omat palkitsemisohjelmansa, joiden tarkoituksena on ollut konkretisoida palkitsemisen periaatteet sellaisiksi, että ne tukevat kyseisen viraston ja liikelaitoksen toimintaa ja henkilöstöjohtamista.¹⁵⁶

Vuoden 2019 kertapalkitsemisen ohjeen mukaan toimialoilla ja liikelaitoksissa on tarkoituksenmukaista käydä keskustelua HR:n, linjajohdon ja henkilöstöjärjestöjen kesken kertapalkitsemisen periaatteiden soveltamisesta omaan toimintaan. Ohjeen mukaan kertapalkitsemista koskevat perusteet ja palkitsemisen keinot määritellään tarkemmin koskemaan kaikkia henkilöstöryhmiä toimialojen ja liikelaitosten omissa linjauksissa ja ne pitäisi päivittää uuden ohjeen mukaisiksi yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen kanssa.¹⁵⁷

Kertapalkitsemisen ohjeistus oli uusittu juuri ennen kuin toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallinnon tiedustelu lähetettiin, joten kahdella toimialalla ja yhdessä liikelaitoksessa ei vielä oltu ehditty käsitellä uutta ohjeistusta. Seitsemän tiedusteluun vastannutta organisaatiota oli tutustunut uuteen ohjeeseen ja koki sen riittävaksi. Tiedustelun mukaan tukea tarvittaisiin ennen kaikkea kertapalkkioista viestintään: kuinka edistetään positiivista työnantajakuvaa ja tuodaan onnistumiset sekä niistä palkitseminen koko henkilöstön tietoisuuteen. Esimiesten kertapalkkioihin liittyvässä osaamisessa nähtiin myös kehitettävää.¹⁵⁸ Esimiesten kertapalkkioihin liittyvän osaamisen kehittäminen on toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon omalla vastuulla.¹⁵⁹ Arviointia varten ei saatu tarkkaa tietoa siitä, milloin eri toimialoilla ja liikelaitoksissa maksettuja kertapalkkioita on viimeksi seurattu kaupunkitasolla.

¹⁵⁴ Kertapalkitsemisen periaatteet, henkilöstökeskus 21.2.2012.

¹⁵⁵ Kertapalkitsemisen periaatteet, henkilöstökeskus 21.2.2012.

¹⁵⁶ Palkitsemisen käytännöt palkitsemisohjelmissa. Henkilöstökeskus 30.10.2013.

¹⁵⁷ Kertapalkitsemisen periaatteet, Kanslia/Heos, 14.01.2019.

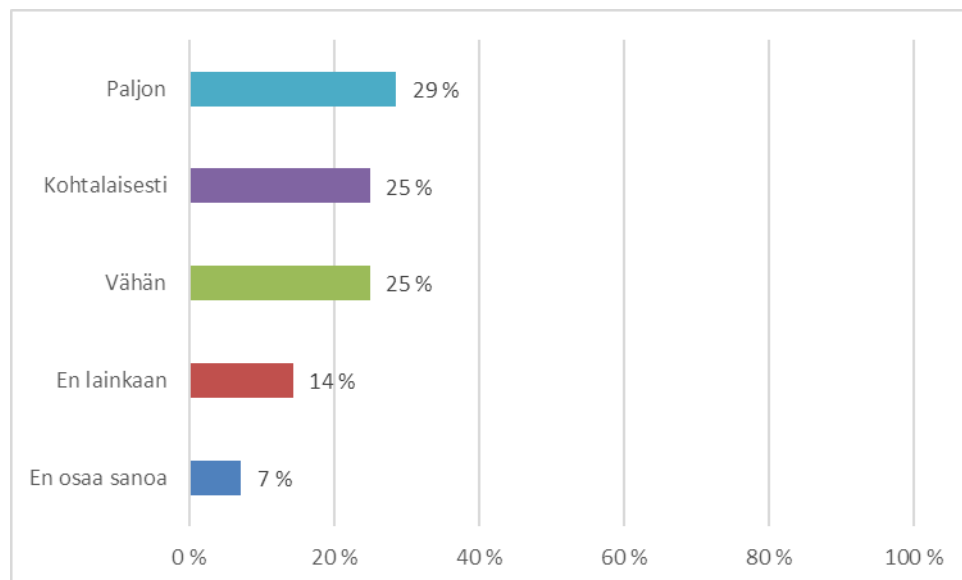
¹⁵⁸ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁵⁹ Palkitsemisen käytännöt palkitsemisohjelmissa. Henkilöstökeskus 30.10.2013.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Arvioinnissa tehtyyn kyselyyn vastanneista pääluottamusmiehistä 29 prosenttia oli havainnut paljon perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä kertapalkitsemisessa parhaiten tuntemallaan toimialalla, liikelaitoksessa tai virastossa, 25 prosenttia kohtalaisesti ja 25 prosenttia vähän (kuvio 4).¹⁶⁰



Kuvio 4 Oletteko havainnut perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä kertapalkitsemisessa parhaiten tuntemallanne toimialalla/liikelaitoksessa/virastossa? Kysymykseen vastanneiden määrä yhteensä 28.¹⁶¹

Pääluottamusmiesten kyselyvastausten perusteella suurin kertapalkkioihin liittyvä epäkohta on avoimuuden puute. Henkilöstö ei kaikissa tapauksissa ymmärrä, millä perusteilla palkkioita on jaettu, kun niistä ei viestitä avoimesti. Pääluottamusmiesten mukaan avoimuudessa ja viestimisessä on kuitenkin eroja eri toimialojen, liikelaitosten välillä. Kuten edellä kävi ilmi, toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallinto lienee hyvin selvillä, että kertapalkkioista viestimisessä on haasteita.¹⁶²

Kertapalkkioiden käyttö ja maksetut palkkiosummat vaihtelevat pääluottamusmiesten mukaan eri organisaatioissa, yksiköissä tai tehtäväryhmittäin. Eri esimiehet esittävät palkkioita vaihtelevasti ja palkkiosummat ovat myös keskenään erilaisia ilman

¹⁶⁰ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁶¹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁶² Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

perusteita. Joissakin yksiköissä kertapalkkioita ei käytetä siksi, että niihin ei ole rahaa.¹⁶³ Vuoteen 2018 voimassa olleen kertapalkkio-ohjeen mukaan avoin ja johdonmukainen palkitseminen on ollut toimialojen ja liikelaitosten johdon vastuulla.¹⁶⁴ Uuden 14.1.2019 päivitetyn ohjeen mukaan toimialan tai liikelaitoksen HR varmistaa, että palkitsemista toteutetaan yhdenmukaisesti koko organisaatiossa ja johto vastaa palkitsemisen seurannasta.¹⁶⁵

Kahdeksalta pääluottamusmieheltä, jotka ilmoittivat tuntevansa palkitsemisjärjestelmän ja tehtävien vaativuuden arvioinnin käytännöt useilla eri toimialoilla tai liikelaitoksissa tai virastoissa, kysyttiin myös, olivatko he havainneet perusteettomia epäyhtenäisiä käytäntöjä tuntemiensa toimialojen, liikelaitosten ja virastojen välillä henkilökohtaisen kertapalkkioissa. Kysymykseen vastanneista seitsemästä pääluottamusmiehestä kaksi ei osannut sanoa, yksi oli havainnut paljon, kaksi oli havainnut kohtalaisesti ja kaksi vähän epäyhtenäisiä käytäntöjä.¹⁶⁶

2.3. Sukupuolten tasa-arvo palkkauksessa

2.3.1. Tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet

Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2014-2016 hyväksyttiin 16.6.2014 kaupunginhallituksessa. Uutta tasa-arvosuunnitelmaa ei laadittu kauden päätyttyä, vaan kautta jatkettiin vuoteen 2018 asti. Arviointiajankohtana valmistelussa oli Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelma vuosille 2019-2021. Kaupunginhallitus käsitteli suunnitelmaa 4.2.2019 ja päätti palauttaa asian uudelleen valmisteltavaksi "sitä, että Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelmassa vuosille 2019-2021 asetetaan tarkat koko kaupunkia ja toimialoja koskevat tavoitetasot sekä näihin liittyvät konkreettiset ja tarkat vuosikohtaiset toimenpide-esitykset sekä näihin liittyvät tarkat mittarit."¹⁶⁷

Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelmassa vuosille 2014-2016 asetettiin tavoitteeksi tasa-arvoinen palkitsemisjärjestelmä. Tämän toteuttamiseksi määriteltiin kolme "keskeistä toimenpidettä":

1. Hyödynnetään vuosittaista palkkakartoitusta palkkapolitiikan toteuttamisessa sekä virasto- ja liikelaitoskohtaisten palkitsemisohjelmien laatimisessa: virastot ja liikelaitokset analysoivat ja tekevät johtopäätökset sekä sopivat tarvittavista toimenpiteistä.

¹⁶³ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁶⁴ Palkitsemisen käytännöt palkitsemisohjelmissa. Henkilöstökeskus 30.10.2013.

¹⁶⁵ Kertapalkitsemisen periaatteet, Kanslia/Heos, 14.01.2019.

¹⁶⁶ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

¹⁶⁷ Khs 4.2.2019 § 107.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

2. Palkkakartoituksen lisäksi tehdään selvitys siitä, miten miehille ja naisille kohdennetaan harkinnanvaraisia ja henkilökohtaisia lisiä sekä henkilökohtaisia palkkioita.
3. Ylläpidetään ja kehitetään esimiesten palkitsemistietämystä ja -osaamista tasa-arvon näkökulmasta esimerkiksi esimiesten koulutuksissa ja perehdytyksissä.¹⁶⁸

Kaupunginhallituksen 4.2.2019 käsittelemässä ja uudelleen valmisteluun palauttamassa tasa-arvosuunnitelmassa vuosille 2019–2021 tasa-arvoista palkitsemisjärjestelmää vastaava otsikkotason tavoite oli ”Tasa-arvoinen palkkaus ja palkitseminen”. Tavoitteeksi kaupunginhallituksen käsittelyä varten oli valmisteltu seuraava: ”Kaupungilla on läpinäkyvä ja avoin palkka- ja palkitsemispolitiikka ja kaupungin palkitsemisjärjestelmä tunnetaan.” Toimenpiteiksi oli valmisteltu seuraavat:

- Edistetään palkkausjärjestelmän avoimuutta kaupungin ohjeistuksissa.
- Tehtävien vaativuusluokittelun avoimuus ja vahvistettujen luokittelutietojen saatavuus varmistetaan.
- Avoimuus tehdyistä korotuksista perusteluineen (pysyvät ja kertaluonteiset korotukset).
- Palkkausta ja palkitsemista seurataan tasa-arvon näkökulmasta. Johto ja esihenkilöt tarkastelevat palkkioiden jakautumista sukupuolittain.
- Joka toinen vuosi toteutettavaa palkkakartoitusta hyödynnetään paremmin:
 - Toimialat, liikelaitokset ja muut organisaatiot tuottavat analyysin palkkauksen ja palkitsemisen tasa-arvon tilanteesta ja suunnittelevat ja toteuttavat niiden perusteella tasa-arvoista palkkausta ja palkitsemista edistävät toimenpiteet.
- Varmistetaan esihenkilöiden osaaminen mahdollisimman objektiivista palkkausta edistävien arviointivälineiden käytössä: tehtävien vaativuuden arviointi, työsuorituksen arviointi.
 - Esihenkilöfoorumit, koulutukset ja verkkoaineistot.
- Yksittäisen henkilön palkkaan liittyvät epäselvyydet selvitetään ja ratkaistaan esihenkilön kanssa.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2014-2016, s. 13.

¹⁶⁹ Khs 4.2.2019 uudelleen valmisteluun palauttama Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2019–2021.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

2.3.2. Palkkakartoitus

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 6a §) edellytetään, että työnantajan¹⁷⁰ on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet. Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää muun muassa selvityksen työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Palkkakartoituksesta säädetään tarkemmin lain 6b §:ssä:

- 1) Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja.
- 2) Jos palkkakartoituksen vaativuus- tai tehtäväryhmittäinen taikka muulla perusteella muodostettujen ryhmien tarkastelu tuo esiin selkeitä eroja naisten ja miesten palkkojen välillä, työnantajan on selvitettävä palkkaerojen syitä ja perusteita. Jos työpaikalla on käytössä palkkausjärjestelmiä, joissa palkat muodostuvat palkanosista, esiin tulleiden erojen syiden selvittämiseksi tarkastellaan keskeisimpiä palkanosia.
- 3) Jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä, työnantajan on ryhdyttävä asianmukaisiin korjaaviin toimenpiteisiin.

Viimeisin kaupunginkanslian keskitetysti tuottama palkkakartoitus koskee vuotta 2017. Palkka-kartoituksesta on käsillä olevassa arvioinnissa käytetty vain kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta KVTES ja siitä vain kokoaikaista henkilöstöä koskevaa osaa. Pääosa kaupungin henkilöstöstä kuuluu KVTES:n soveltamisalaan ja KVTES-sopimusta sovelletaan eri toimialoilla ja liikelaitoksissa. Lisäksi vuoden 2017 palkkakartoitus sisälsi tarkastelun kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksesta (OVTES) sekä kunnallisesta lääkärien virkaehtosopimuksesta (LS). Arviointi kohdistui kuitenkin eri toimialojen vertailuun, kun taas mainittuja sopimuksia sovelletaan lähinnä yksittäisen toimialan sisällä.¹⁷¹

Kuten luvussa 2.1.4 todettiin kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS) ei ollut vuoden 2017 palkkakartoituksessa mukana. Kunnallisen tuntipalkkaisten henkilöstön työehtosopimus (TTES) ei myöskään ollut mukana puutteellisen palkkadatan takia.¹⁷²

¹⁷⁰ Jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää.

¹⁷¹ Palkkakartoitusraportit 2017.

¹⁷² Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 6.11.2018. Palkkakartoitus Helsingin kaupungilla. Saate.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Palkkakartoitus on esitetty hinnoittelukohdittain. Hinnoittelukohdissa on esitetty tehtäväkohtaisen palkan ja kokonaispalkan (tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä, määrävuosisisät ja kiinteät lisät) keskiarvot siten, että ne kuvaavat naisten palkkojen suhdetta miesten palkkoihin. Tarkastelussa eivät olleet mukana säännöllisen työajan lisät, ylityölisät eivätkä luontoisedut.¹⁷³

Kartoituksessa esitettiin vain sellaisten hinnoittelukohtien palkkatilastot, joissa oli yli 6 henkilöä kummastakin sukupuolesta. Hinnoittelukohdista, joissa oli 6 tai alle jompaakumpaa sukupuolta ei tuotettu palkkatilastoja, eikä kartoituksessa esitetty yksittäisen henkilön ansioita. Vain pienestä osasta hinnoittelukohtia esitetään tietoja, joita voi vertailla eri toimialojen tai liikelaitosten välillä. Useiden hinnoittelukohtien henkilöstöä ei ole tiedon esittämiseen riittävää määrää tai lainkaan kahdella tai useammalla toimialalla.¹⁷⁴

Koska vuoden 2017 kohdistui vain KVTES, OVTES ja LS -sopimusaloihin ja vain hinnoittelukohtiin, joissa oli vähintään kuusi henkilöä kummastakin sukupuolesta, palkkakartoituksessa ei esitetty lainkaan palkkatietoja Työterveysliikelaitokselta eikä Pelastuslaitokselta.¹⁷⁵

Kun palkkakartoituksessa esitettyjä tietoja vertaillaan, on huomioitava, että samaan hinnoitteluryhmään kuuluvat palkat voivat liittyä vaativuudeltaan ja sisällöltään eritasoihin tehtäviin. On kyseenalaista, onko hinnoitteluryhmittäinen palkkojen vertailu ylipäänsä mielekästä, koska tiedot tehtävien vaativuudesta ja kokonaispalkkoja tarkastellessa esimerkiksi työkokemuslisien vaikutuksesta puuttuvat. Hinnoittelemattomien tehtävien palkkojen vertailu ilman tietoja siitä, mihin vaativuusluokkaan tehtävä kuuluu, on erityisen kyseenalaista. Kuten luvussa 2.2.1 todetaan ja liitteessä 3 esitetystä luokituksesta voi nähdä, niihin kuuluu vaativuudeltaan hyvin eritasoisia tehtäviä.

Suurimmat palkkaerot miesten hyväksi kokonaispalkassa KVTES-sopimusalan kaikkien toimialojen kokoaikaisella henkilöstöllä olivat vuonna 2017 kahdeksan prosenttia kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen johto- ja esimiestehtävissä, neljä prosenttia alue- ja palvelusyksiköiden johto- ja esimiestehtävissä ja hinnoittelemattomissa tehtävissä, kolme prosenttia liikennealan kuljetustehtävissä ja kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen vaativissa ammattitehtävissä sekä kaksi prosenttia kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen peruspalvelutehtävissä (taulukko 2).

¹⁷³ Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 6.11.2018. Palkkakartoitus Helsingin kaupungilla. Saate.

¹⁷⁴ Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto 6.11.2018. Palkkakartoitus Helsingin kaupungilla. Saate; Palkkakartoitusraportit 2017.

¹⁷⁵ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Taulukko 2. Suurimmat palkkaerot miesten hyväksi kokonaispalkassa hinnoitteluryhmittäin KVTES-sopimusalan kokoaikaisella henkilöstöllä kaikilla toimialoilla 2017. Palkkaero on laskettu naisten palkan ja miesten palkan erotuksen prosenttiosuutena naisten palkasta.¹⁷⁶

KVTES hinnoitteluryhmä	Kokoaikainen henkilöstö hinnoitteluryhmässä	Naisten osuus henkilöstöstä	Tehtäväkohtaisen palkan ero, %	Kokonaispalkan ero, %
Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen johto- ja esimiestehtävät	39	72 %	-6 %	-8 %
Alue- ja palvelusyksiköiden johto- ja esimiestehtävät	182	86 %	-2 %	-4 %
Hinnoittelemattomat tehtävät	1550	74 %	-3 %	-4 %
Liikennealan kuljetustehtävät	545	36 %	-2 %	-3 %
Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen vaativat ammattitehtävät	79	77 %	-1 %	-3 %
Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen peruspalvelutehtävät	40	63 %	0 %	-2 %
Liikennealan tarkastustehtävät	23	43 %	0 %	-1 %
Museopalvelujen asiantuntija-tehtävät	41	61 %	-1 %	-1 %
Ruokapalveluhenkilöstö, ammattitehtävät	107	69 %	-1 %	-1 %

Kaikkia toimialoja koskevassa palkkakartoituksessa 2017 esitettiin vain vähän sellaisia hinnoitteluryhmiä, joissa oli eroja miesten hyväksi. Taulukossa 2 on esitetty kaikki ne hinnoitteluryhmät, joissa palkkakartoituksen perusteella oli yli nollan oleva ero miesten hyväksi kokonaispalkoissa. Kaikkien hinnoitteluryhmien palkkaerot on esitetty liitteessä 4.

Taulukosta 3 nähdään, että suurimmat palkkaerot naisten hyväksi olivat kaksitoista prosenttia terveydenhuollon hoitohenkilöstön johtotehtävissä, seitsemän prosenttia ICT-alan ammattitehtävissä, viisi prosenttia sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelutehtävissä ja kolme prosenttia ruokapalveluhenkilöstön välittömällä työnjohdolla,

¹⁷⁶ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

koulun hoito- ohjaus- ja kasvatustyön ammattitehtävissä, toimistoalan vaativissa ammattitehtävissä, varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävissä ja museopalvelujen perustehtävissä.¹⁷⁷

Taulukko 3. Suurimmat palkkaerot naisten hyväksi kokonaispalkassa hinnoitteluryhmittäin KVTES-sopimusalan kokoaikaisella henkilöstöllä kaikilla toimialoilla 2017. Palkkaero on laskettu naisten palkan ja miesten palkan erotuksen prosenttiosuutena naisten palkasta.¹⁷⁸

KVTES hinnoitteluryhmä	Kokoaikainen henkilöstö hinnoitteluryhmässä	Naisten osuus henkilöstöstä	Tehtäväkohtaisen palkan ero, %	Kokonaispalkan ero, %
Terveystieteiden hoitohenkilöstö, johtotehtävät	53	81 %	12 %	12 %
ICT-alan ammattitehtävät	164	22 %	4 %	7 %
Terveystieteiden hoitohenkilöstö, esimiestehtävät	308	95 %	3 %	5 %
Sosiaali- ja terveystieteiden peruspalvelutehtävät	812	87 %	1 %	4 %
Ruokapalveluhenkilöstö, välitön työnjohto	47	85 %	1 %	3 %
Koulun hoito-, ohjaus-, ja kasvatustyön ammattitehtävät	149	85 %	0 %	3 %
Toimistoalan vaativat ammattitehtävät ja ammattitehtävät	1551	89 %	0 %	3 %
Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät (ammattitehtävät)	2894	95 %	0 %	3 %
Museopalvelujen peruspalvelutehtävät	21	48 %	0 %	3 %

Taulukossa 3 esitettyjen hinnoitteluryhmien lisäksi kaikkia toimialoja koskevassa palkkakartoituksessa esitettiin vielä 14 hinnoitteluryhmää, joissa oli yli nollan¹⁷⁹ oleva ero naisten hyväksi kokonaispalkoissa. Erot näissä ryhmissä olivat yhden ja kahden prosentin välillä. Kaikkien hinnoitteluryhmien palkkaerot on esitetty liitteessä 4.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

¹⁷⁸ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

¹⁷⁹ Erotus prosentteina pyöristettynä kokonaisluvuksi.

¹⁸⁰ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kun palkkakartoituksen perusteella kokoaikaisten miesten ja naisten kokonaispalkkojen keskiarvoissa on ollut eroa, ero on ollut joko suurempi kokonaispalkassa kuin tehtäväkohtaisessa palkassa tai ero on ollut samansuuruinen kummassakin. Yhdessäkin hinnoitteluryhmässä ero ei ole suurempi tehtäväkohtaisessa palkassa kuin kokonaispalkassa (ks. liite 4).¹⁸¹

Kun tarkastellaan KVTES-sopimusalan kokoaikaisten työntekijöiden hinnoitteluryhmien palkkaeroja toimialoittain, suurin yksittäinen ero naisten ja miesten kokonaispalkassa oli palvelukeskusliikelaitoksen hinnoittelemattomissa tehtävissä. Ero oli 66 prosenttia miesten hyväksi.¹⁸² Eroa ei voi pitää todisteena suuresta epätasa-arvosta, koska se liittyy kanslian henkilöstöosaston mukaan aikaisemmin mainittuun ongelmaan hinnoittelemattomien tehtävien vertailussa ilman tarkempaa tietoa vaativuusluokista. Tässä tapauksessa eroon vaikutti se, että hinnoittelemattomien tehtävien matalapalkkaisimman A-vaativuusluokan tehtävissä oli selvä naisenemmistö, kun muissa korkeampipalkkaisissa vaativuusluokissa oli tasaisempi sukupuolijakauma.¹⁸³ Palvelukeskusliikelaitos toikin vastauksessaan esiin sen ongelman, että hinnoittelemattomien ryhmästä ei saada luotettavaa tietoa, koska samassa kategoriassa ovat johto ja palvelutyöntekijät.¹⁸⁴ Kaikki muut toimialoittaiset erot naisten ja miesten palkoissa eri hinnoitteluryhmissä olivat suuruudeltaan alle 10 prosenttia.¹⁸⁵

Palkkakartoituksen perustella on mahdollista vertailla naisten ja miesten keskipalkkoja samassa hinnoitteluryhmässä eri toimialoilla ja liikelaitoksissa. Toimialakohtaista tietoa esitetään kuitenkin vain 33 hinnoitteluryhmästä, kun kaupungilla on henkilöstöä yhteensä 42 KVTES-hinnoitteluryhmässä. Niistä hinnoitteluryhmistä, joille esitetään palkkatietoja, vain yhdeksästä on saatavana tietoa useammalta kuin yhdeltä toimialalta tai liikelaitoksesta. Eri toimialoja koskevan vertailutiedon puute palkkakartoitusaineistossa johtuu siitä, että yksittäisen hinnoitteluryhmän henkilöstöä ei ole kuin yhdellä toimialalla tai liikelaitoksessa tai sitä on vähemmän kuin kuusi miestä ja kuusi naista, jolloin sitä ei ole tietosuojan vuoksi esitetty.¹⁸⁶

Eri toimialojen naisten ja miesten keskipalkkoja eri hinnoitteluryhmissä koskevat palkkatiedot vuoden 2017 palkkakartoituksesta on koottu liitteeseen 5. Eri toimialojen välillä voidaan havaita joitakin eroja samoihin hinnoitteluryhmiin kuuluvissa tehtäväkohtaisissa palkoissa ja kokonaispalkoissa, mutta ilman tietoja hinnoitteluryhmiin

¹⁸¹ Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

¹⁸² Palkkakartoitusraportit 2017. Kaikkien hinnoitteluryhmien tiedot ovat liitteessä 4.

¹⁸³ Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019.

¹⁸⁴ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksiköille 10.1.2019.

¹⁸⁵ Palkkakartoitusraportit 2017.

¹⁸⁶ Palkkakartoitusraportit 2017.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

kuuluvien tehtävien vaativuudesta ja tehtävälisien tai muiden kiinteiden lisien vaikutuksesta kokonaispalkkoihin eri toimialoilla ei ole mielekästä tehdä päätelmiä siitä, ovatko erot perusteltuja.

2.3.3. Vuoden 2017 palkkakartoituksen käsittely toimialoilla ja liikelaitoksissa

Arviointia varten pyydettiin kaikilta toimialoilta ja liikelaitoksilta sekä kaupunginkanslialta ja pelastuslaitokselta tietoja sekä tämän arvioinnin muista osakysymyksistä että palkkatasa-arvoon liittyvistä asioista. Kaikilta saatiin vastaukset, joten seuraava kooste perustuu neljän toimialan, viiden liikelaitoksen ja kahden viraston antamiin vastauksiin.¹⁸⁷

Helsingin kaupungin kaupunginkanslian henkilöstöosasto vastaa palkkakartoituksen laatimisesta. Vuoden 2017 palkkakartoituksen tiedot olivat toimialojen ja liikelaitosten käytävissä 6.11.2018. Normaalisti palkkakartoitus on ajettu keväällä, mutta vuoden 2017 organisaatiomuutos viivästytti aikataulua.¹⁸⁸ Palkkakartoituksen saatekirjeessä kaupunginkanslian henkilöstöosasto ohjeisti toimialoja ja liikelaitoksia hyödyntämään palkkakartoituksen tietoja 1.1.2019 järjestelyerän palkankorotusten valmistelussa, jolloin on mahdollista edistää sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa: "On tärkeää, että toimialat ja liikelaitokset käyvät palkkakartoituksen huolella läpi ja tekevät lisäksi omaa organisaatiota koskevaa tarkempaa analyysiä selvittääkseen palkkauksellisen tasa-arvon tilaa ja varmistaakseen ettei perusteettomia palkkaeroja ole."¹⁸⁹

Toimialat vastasivat tiedusteluun tammikuun 2019 lopussa. Millään toimialalla ei vielä oltu käsitelty palkkakartoituksen tuloksia. Kuvassa käsittely oli aikataulutettu maaliskuulle. Kaskossa luonteva tilaisuus palkkakartoituksen käsittelyyn olisi ollut lokakuussa järjestetty henkilöstön nykytila ja tavoitteet -työpaja. Koska palkkakartoituksen tulokset tulivat vasta marraskuussa, vuoden 2017 palkkakartoituksen tulokset käsitellään viimeistään osana lokakuun 2019 vastaavaa työpajaa.¹⁹⁰

Liikelaitoksista palkkakartoituksen tulokset on käsitelty HKL:ssä ja Palvelukeskus Helsingissä. Taloushallintopalveluliikelaitoksessa henkilöstöpäällikkö oli tutustunut kartoituksen tuloksiin, mutta laajempaa käsittelyä ei ollut tehty. Työterveys Helsinki totesi, että heille tuotettu palkkakartoitus ei sisällä tietoja palkkaeroista, koska palkkatilastoja ei tuoteta silloin, kun hinnoittelukohdissa on 6 tai vähemmän jompaakumpaa sukupuolta. Staran osalta ongelmana oli se, että palkkakartoitusta ei tuotettu

¹⁸⁷ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁸⁸ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

¹⁸⁹ Saatekirje 6.11.2018. Palkkakartoitus Helsingin kaupungilla. Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto.

¹⁹⁰ Sähköpostitse pyydetty täsmennys henkilöstöpäälliköltä 19.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

teknisen alan sopimuksesta eikä tuntipalkkaisista, jolloin vain pieni osa Staran henkilöstöstä oli palkkakartoituksen piirissä. Kartoitus koski vain Staran KVTES-tehtäviä, jolloin se edusti alle 10 prosenttia työntekijöistä eikä kartoitusta ole käsitelty. Pelastuslaitoksella tilanne oli sama kuin Starassa, eli vain pieni osa henkilöstöstä on KVTES:n piirissä ja lisäksi henkilömäärät olivat niin pieniä, ettei palkkatilastoja voitu tuottaa.¹⁹¹

Kaupunginkansliassa viraston oma palkkakartoitus on käsitelty. Kanslian ohella vain HKL ja Palvelukeskus-liikelaitos olivat tammikuun 2019 loppuun mennessä käsitelleet 6.11. 2018 valmistuneen palkkakartoituksen tulokset. Koska palkkakartoituksen tiedot olivat vuodelta 2017, tulosten käsittely tapahtuu jopa kahden vuoden viiveellä. Kysymyksen sanamuoto ”Onko palkkakartoituksen tulokset käsitelty liikelaitoksessanne/toimialallanne” jättää tosin tulkinnanvaraa sen suhteen, onko vastauksissa tarkoitettu käsittelyllä muodollista käsittelyä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa vai ylipäänsä tulosten analysointia. Kulttuurin ja vapaa-ajan ja kaupunkiympäristön toimialan vastauksista ilmeni kuitenkin, että kartoituksesta ei ole käyty keskustelua toimialalla tai ei ole vielä ehditty käsittelemään tietoja.¹⁹²

Toimialoilta ja liikelaitoksilta kysyttiin, onko palkkakartoitus ollut hyödyllinen väline tasa-arvoisen palkkauksen edistämisessä ja miten palkkakartoitusta voitaisiin kehittää, jotta siitä olisi enemmän hyötyä. Lähtökohtaisesti kukaan vastaaja ei pitänyt kaupunginkanslian toimittamia palkkakartoituksia erityisen hyödyllisinä. Tärkein kehitettävä asia olisi palkkakartoituksen ajantasaisuus, ettei kartoituksessa ole jo valmiiksi vanhentunutta tietoa. Erityisesti vuoden 2017 palkkakartoituksen osalta kävi näin, koska organisaatiouudistuksen myötä tehtävissä tapahtui paljon muutoksia, jotka vaikuttivat hinnoitteluluokkiin ja tehtäväkohtaisiin palkkoihin. Toinen kehityskohde palvelisi kaupunkiympäristön toimialaa, Staraa ja pelastuslaitosta: palkkakartoitus tulisi tuottaa myös teknisen alan sopimuksesta, joka ei ollut mukana vuoden 2017 palkkakartoituksessa. Kolmantena ehdotuksena esitettiin se, että hinnoittelutunnuksen rinnalle palkkakartoitukseen tulisi saada tehtävän vaativuusluokka. Neljäs kehittämissuositus oli se, että hinnoittelemattomien ryhmässä tulisi eritellä johdon palkkatiedot.¹⁹³

¹⁹¹ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁹² Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁹³ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstössä on se erityispiirre, että henkilöstöstä naisia on noin 90 prosenttia. Palkkatasa-arvo ei tällöin ole kovin tärkeä kysymys toimialan sisällä, vaan ongelmaksi nähdään koko toimialan palkkojen alhainen taso verrattuna miesvaltaisiin aloihin.¹⁹⁴

Palkkakartoitusta käsitelleissä kahdessa liikelaitoksessa ja yhdessä virastossa palkkakartoituksen tulokset eivät antaneet aihetta erityisiin toimenpiteisiin.¹⁹⁵

Palkkakartoituksen saatekirjeessä kaupunginkanslian henkilöstöosasto muistutti, että ”on tärkeää, että toimialat, liikelaitokset ja virastot kartoittavat vuosittain kertapalkkioiden ja tulospalkkioiden jakautumista sukupuolen mukaan tasa-arvoisen palkitsemisen toteuttamiseksi”.¹⁹⁶ Arviointia varten toteutetussa tiedustelussa kysyttiin yleisellä tasolla viittamatta mihinkään aikamääreeseen ”Onko liikelaitoksessanne/toimialallanne käsitelty selvitystä siitä, miten miehille ja naisille kohdennetaan tehtävälisiä, henkilökohtaisia lisiä ja henkilökohtaisia palkkioita?”

Kansliassa toimittiin esimerkillisesti: ”Miehille ja naisille kohdennetut palkat ja palkanosat, sekä palkkiot näkyvät HR:n osastopäälliköille säännöllisesti tuottamissa raporteissa. HR raportoi kaksi kertaa vuodessa osastopäälliköille Kanslian henkilöstön palkkarakenteen (sis. palkan kaikki osat) ja kertapalkkiot sekä henkilökohtaiset lisät kerran vuodessa.” Toinen hyvä lähestymistapa palkkioiden tarkasteluun oli Palvelukeskus Helsingissä, jossa palkkioiden kohdentumista sukupuolen mukaan on keskitetysti tarkasteltu ja informoitu asiasta esimiehiä. Liikelaitos on ottamassa käyttöön sähköisen lomakkeen, joka ohjaa esimiehiä käyttämään yhdessä sovittuja perusteita palkkioiden perusteluissa. Sähköinen järjestelmä mahdollistaa myös raportoinnin ja siten entistä paremman kertapalkkioiden tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden seurannan.¹⁹⁷

Pelastuslaitos kertoi, että lisien jakaumaa on laitoksella itse tutkittu henkilöstöjärjestelmästä eikä epäkohtia ole havaittu. Sosiaali- ja terveystoimialalla selvitystä ei ole tehty ”aivan viime vuosina”. Aikaisemmissa selvityksissä merkittäviä eroja ei löytenyt.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁹⁵ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁹⁶ Saatekirje 6.11.2018. Palkkakartoitus Helsingin kaupungilla. Kaupunginkanslia, henkilöstöosasto.

¹⁹⁷ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

¹⁹⁸ Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Muilla toimialoilla tai liikelaitoksissa lisien tarkastelu ei ole vielä vakiintunut käytäntö, mutta kaupunkiympäristön toimiala, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ja kasvatuksen ja koulutuksen toimiala sekä Stara kertoivat tulevista toimenpiteistä. Kaupunkiympäristön toimialalla kertapalkkioita ja henkilökohtaisia lisiä tarkastellaan kaksi kertaa vuodessa, mutta tarkastelu on tehty ilman sukupuolinäkökulmaa. Jatkossa tarkasteluun aiotaan ottaa myös sukupuolinäkökulma. Myös kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala totesi, että jatkossa tarkastelua olisi tarkoituksenmukaista tehdä ainakin vuosittain erityisesti henkilökohtaisten lisien osalta. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan vastauksen mukaan lokakuussa järjestettävään henkilöstön nykytila ja tavoitteet -työpajaan voidaan ottaa mukaan henkilökohtaisten lisien tarkastelu sukupuolen mukaan. Lisäksi Kasko aikoo seurata vuonna 2019 aiempaa tiiviimmin kertapalkkioiden käyttöä, jossa voisi myös ottaa sukupuolitarkastelun mukaan tiheämmin.¹⁹⁹ Starassa puolestaan kehitetään raportointia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioon ottamiseksi siten, että ainakin kertapalkkioiden jakautuminen miehille ja naisille pystytään raportoimaan.

2.3.4. Pääluottamusmiesten näkemys

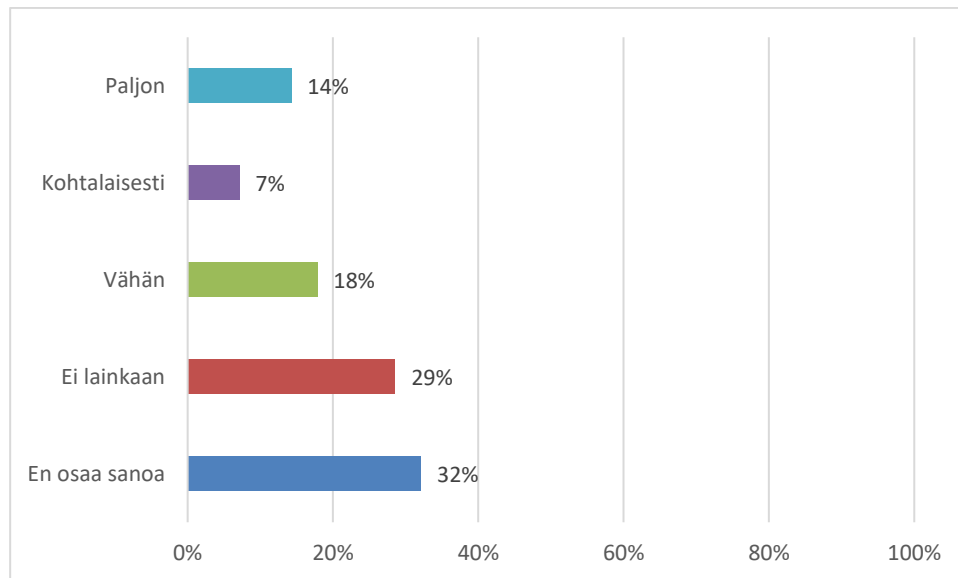
Arvioinnissa tehdyssä kyselyssä kaupungilla edustettuna olevien henkilöstöjärjestöjen pääluottamusmiehille kysyttiin myös sukupuolten tasa-arvosta. Kuviosta 5 nähdään että noin kolmasosa pääluottamusmiehistä ei osannut ottaa kantaa siihen, miten paljon tehtävien vaativuuden arvioinnissa esiintyy sukupuoleen liittyviä eroja tai muita epäkohtia. Toiseksi yleisin vastaus oli, että sukupuoleen liittyviä eroja tai epäkohtia ei esiinny. Vain neljä 28 vastaajasta oli sitä mieltä, että tällaisia eroja tai epäkohtia on paljon.²⁰⁰

¹⁹⁹ Sähköpostitse saatu täsmennys henkilöstöpäälliköltä 19.2.2019.

²⁰⁰ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuvio 5 Tehtävien vaativuuden arvioinnissa esiintyy sukupuoleen liittyviä eroja tai muita epäkohtia, vastaajina 28 pääluottamusmiestä.²⁰¹

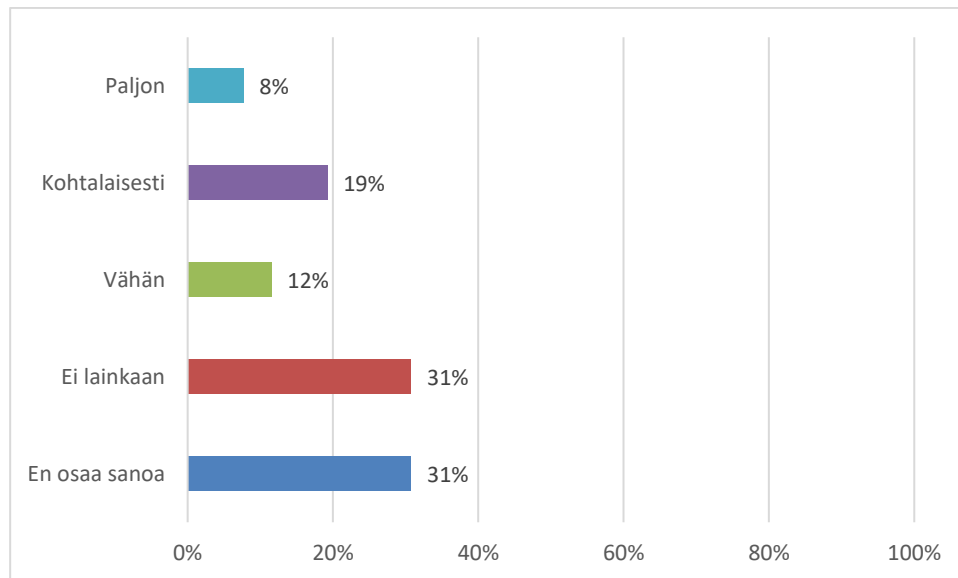
Pääluottamusmiesten oli vaikea arvioida myös sitä, esiintyykö palkitsemisessa sukupuoleen liittyviä eroja tai epäkohtia: 31 prosenttia ei osannut sanoa (kuvio 6). Yhtä suuri osuus oli sitä mieltä, että ei esiinny. Vain kahden mielestä eroja tai epäkohtia esiintyi paljon. Viidenneksen mielestä eroja tai epäkohtia on kohtalaisesti.²⁰²

²⁰¹ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

²⁰² Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuvio 6 Palkitsemisessa (palkka ja muu palkitseminen) esiintyy sukupuoleen liittyviä eroja tai muita epäkohtia, vastaajina 26 pääluottamusmiestä.²⁰³

Vastaajia pyydettiin kertomaan havaitsemistaan sukupuoleen liittyvistä eroista tai muista epäkohdista. Seitsemässä avovastauksessa kerrottiin havaituista sukupuoleen liittyvistä eroista. Pääosa vastauksista liittyi laajempaan yhteiskunnalliseen kysymykseen siitä, miten niin sanottuja naisten töitä kuten hoiva-alan ammatteja ja teknisen sektorin miesten töitä arvostetaan suhteessa toisiinsa. Hoiva-alan lisäksi tuotiin esiin kulttuuriala. Yhdessä vastauksessa ei yksilöity asiaa tarkemmin, todettiin vain, että miehet saavat isompia palkkioita kuin naiset. Yhden vastaajan mukaan henkilöstössä on aiheuttanut epäoikeudenmukaisuuden tunnetta se, kun naisia ja miehiä on kohdeltu eri tavoin tulkittaessa sitä, maksetaanko tehtävään sisältyvistä vastuita tehtävälisää vai ei. Vastauksen mukaan tehtävälisiä ei ole jaettu oikeudenmukaisesti, vaikka mies- ja naistyöntekijöillä olisi tehtävään yhtä pitkä vaadittava erilliskurssitus, työajankäyttö ja merkittävyys.²⁰⁴

2.3.5. Tasa-arvotoimikunnan näkemys

Helsingin kaupungin tasa-arvotoimikunnalta pyydettiin arviointia varten näkemyksiä palkitsemisjärjestelmän ja tehtävien vaativuuden arvioinnin tasa-arvoisuudesta. Tasa-arvotoimikunnan on nimittänyt kaupunginhallitus ja siihen kuuluu kaupungin

²⁰³ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

²⁰⁴ Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

luottamushenkilöitä. Tasa-arvotoimikunnan tehtävänä on edistää sukupuolten tasa-arvoa Helsingissä sekä olla tukena varmistamassa, että sukupuolinäkökulma on läpileikkaava periaate kaikessa kaupungin toiminnassa kaupunkistrategian mukaisesti.²⁰⁵

Palkitsemisjärjestelmä

Tasa-arvotoimikunnalta kysyttiin, liittykö heidän näkemyksensä mukaan kaupungilla käytössä olevaan palkitsemisjärjestelmään (palkka ja muu palkitseminen) sukupuolten tasa-arvoon liittyviä epäkohtia ja jos niin, mitkä ovat suurimmat korjattavat epäkohdat. Vastauksen mukaan ”suurin epäkohta sukupuolten tasa-arvon kannalta on palkitsemisjärjestelmän läpinäkyväisyys ja avoimuuden puute. Palkkojen vertailu ja oikeudenmukaisuuden arviointi on hankalaa, koska kokonaispalkkaus muodostuu myös muista tekijöistä kuin siitä peruspalkasta, joka on määritelty selkeästi tehtävien vaativuuden arvioinnin yhteydessä.”²⁰⁶

Tasa-arvotoimikunta on kiinnittänyt huomiota palkkauksen avoimuuteen myös kannanotossaan 9.11.2018 kaupunginhallitukselle ja henkilöstöjohtajalle. Kannanotto liittyi valmisteilla olevaan Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelmaan 2019–2021. Tasa-arvotoimikunta viittasi kannanotossaan tasa-arvovaltuutetun selvitykseen palkka-avoimuudesta. Selvityksessä ehdotetaan yhtenä keinona palkkasyrjinnän poistamiseksi palkkatietojen avoimuuden lisäämistä. Tasa-arvotoimikunta esitti kannanotossaan, että Helsingin kaupunki lähtisi määrätietoisesti lisäämään palkkojen avoimuutta. Palkkasyrjintää on vaikea näyttää toteen, jos kokonaispalkkatietoja ei ole avoimesti saatavilla. Tasa-arvotoimikunta pyysi kaupunkia kirjaamaan palkka-avoimuuden edistämisen valmistelussa olevaan henkilöstön tasa-arvosuunnitelmaan ja selvittämään, miten palkkojen avoimuutta voidaan ryhtyä konkreettisesti lisäämään.²⁰⁷

Kaupunginhallituksen käsittelyssä 4.2.2019 olleessa, uudelleen valmisteltavaksi palautetussa, tasa-arvosuunnitelmassa oli kirjattu tavoitteeksi ”Kaupungilla on läpinäkyvä ja avoin palkka- ja palkitsemispolitiikka ja kaupungin palkitsemisjärjestelmä tunnetaan.” Tämän toteuttamiseksi aiottiin edistää palkkausjärjestelmän avoimuutta kaupungin ohjeistuksissa siten, että tehtävien vaativuusluokittelun avoimuus ja vah-

²⁰⁵ <https://www.hel.fi/kanslia/yhdenvertainenhelsinki-fi/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvotoimikunta/> Luettu 19.2.2019.

²⁰⁶ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

²⁰⁷ Tasa-arvotoimikunnan kannanotto 9.11.2018. Khs 4.2.2019 § 107 liite 3.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

vistettujen luokittelutietojen saatavuus varmistetaan ja toisena toimenpiteenä toteamus "Avoimuus tehdyistä korotuksista perusteluineen (pysyvät ja kertaluonteiset korotukset)".²⁰⁸

Vastauksessaan tätä arviointia varten tasa-arvotoimikunta korosti sitä, että kaupungin tulisi määritellä konkreettiset ja yksityiskohtaiset toimenpiteet, seurantamittarit ja aikataulu palkkojen avoimuuden lisäämiselle.²⁰⁹

Tasa-arvotoimikunta toi esiin myös sen tärkeän näkökohdan, että jälkikäteen avoimuuden lisäksi on tärkeää, että työntekijät tietävät etukäteen, millä perusteilla palkkioita ja lisiä on mahdollista saada: "Esihenkilöiden käytössä olevan ohjeistuksen palkkioiden myöntämisestä tulisi olla läpinäkyvä ja riittävän yksityiskohtainen. Kertapalkkioiden ja henkilökohtaisten lisien määräytymisperusteiden pitäisi olla avoimesti ja helposti myös kaikkien työntekijöiden saatavilla, jotta kaikilla olisi yhtäläinen tieto siitä, millaisilla kriteereillä palkkioita on mahdollista tavoitella ja saada."²¹⁰

Tasa-arvotoimikunta esitti myös konkreettisen kehittämis ehdotuksen, jonka mukaan avointa palkkapolitiikkaa voitaisiin edistää esimerkiksi vuosittain julkaistavalla palkkakatsauksella, jossa koko henkilöstölle esiteltäisiin sukupuolen mukaan raportoidut toimialakohtaiset ja toimialat ylittävät sekä vaatavuusluokittaiset keskipalkat ja palkkiot.²¹¹ Tällä hetkellä tietojärjestelmä ei kuitenkaan mahdollista palkkojen esittämistä vaatavuusluokittain.

Toiminta esitti näkemyksensä myös, että lakisääteinen palkkakartoitus julkaistaisiin avoimesti kaikkien kaupungin työntekijöiden nähtäville ja siinä tarkasteltaisiin myös tulos- ja kertapalkkiota sukupuolittain.²¹²

Yhtenä epäkohtana ja kehittämiskohteena tasa-arvotoimikunta toi esiin sen, että kaupungilla ei ole selkeitä toimintaperiaatteita, miten palkkasyrjintäepäilytilanteissa voi toimia, jos asia ei etene omien esihenkilöiden kautta. Kaupungin työntekijät ottavat yhteyttä tasa-arvotoimikuntaan, kun toimintatavat eivät ole nykyisellään selkeitä.²¹³

²⁰⁸ Khs 4.2.2019 uudelleen valmisteluun palauttama Helsingin kaupungin henkilöstön tasa-arvosuunnitelma 2019–2021.

²⁰⁹ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

²¹⁰ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

²¹¹ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018;

²¹² Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

²¹³ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tehtävien vaativuuden arviointi

Tasa-arvotoimikunnalta kysyttiin, liittyykö heidän näkemyksensä mukaan tehtävien vaativuuden arviointiin sukupuolten tasa-arvoon liittyviä epäkohtia ja jos niin, mitkä ovat suurimmat korjattavat epäkohdat. Vastauksen mukaan ”Tehtävien vaativuuden arvioinnissa erilaisten työn piirteiden pitäisi vaikuttaa palkkaan samalla tavalla riippumatta siitä, millaiseen työhön ne kuuluvat tai kuka tehtävää suorittaa. Mahdollisia ongelmakohtia liittyy esimerkiksi siihen, onko vaativuuden arvioinnin järjestelmässä otettu tasa-arvoisesti huomioon nais- ja miesvaltaisille töille ominaiset piirteet ja miten eri piirteitä arvostetaan.” Toimikunta toi esiin myös sen, että sukupuolten palkkaeron kaventaminen työn vaativuuden arvioinnin avulla edellyttäisi toimialat ja sektorit ylittävää työn vaativuuden arviointia.²¹⁴ Kaupunginkanslian henkilöstöosasto tekee toimikunnan peräänkuuluttamaa tehtävien vaativuuden arviointia yli toimialarajojen sellaisista tehtävistä, joita on eri toimialoilla. Näitä ovat monet KVTES-sopimuksen mukaiset sopimuksen mukaisiin palkkaluokkiin kuulumattomat eli hinnoittelematteomat tehtävät, esimerkiksi hallinnolliset tai ict-tehtävät.

2.4. Kokonaistuottavuuden kehittäminen henkilöstön kanssa: Talpa

Arvioinnissa tarkasteltiin palkitsemisen käytäntöjen lisäksi sitä, miten kokonaistuottavuutta on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa. Aluksi kuvataan kaupungin yleisiä periaatteita ja sitten käsitellään Talpan eli taloushallintopalveluliikelaitoksen esimerkkiä.

Kaupunkistrategian 2017–2021 mukaan ”kokonaistuottavuuden parantamista tehdään johtamiseen panostaen ja hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa palvelujen laadusta huolehtien.” Kaupunginkanslian henkilöstöosaston mukaan tämä kirjaus tarkoittaa sitä, että pyritään kehittämään ketterämpiä palveluprosesseja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tuottavuuden parantamiseen liittyy myös lean-mallin mukainen prosessien kehittäminen.²¹⁵

Kaupungin uusi organisaatio aloitti kesäkuussa 2017 ja samalla laadittiin uusi yhteistoimintasopimus. Henkilöstöosaston mukaan tavoitteena oli luoda hyvät yhteistoiminnan käytännöt, joissa henkilöstö otetaan mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.²¹⁶ Yhteistoimintajärjestelmän lisäksi kaupungilla on vakiintuneet käytännöt työn ja työyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi: kehittämispäivät, erilaiset henkilöstökyselyt sekä työpajat muutostilanteisiin.²¹⁷

²¹⁴ Tasa-arvotoimikunnan kirjallinen vastaus 12.2.2019.

²¹⁵ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

²¹⁶ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018.

²¹⁷ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynnillä kaupunginkansliaan 23.11.2018 saadut tiedot.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Henkilöstöosastolla on myös käynnissä koko strategiakauden kestävä projekti välittömän, arkisen yhteistoiminnan kehittämiseksi. Kyse on siitä, miten henkilöstö voisi aktiivisesti osallistua kehittämiseen. Vuonna 2018 projekti työskenteli nimellä ”Johtamistyön parantaminen – tavoitteena henkilöstön aktiivinen osallistaminen toimintakulttuurin ja palvelujen kehittämiseen”²¹⁸. Projektin työn pohjaksi henkilöstöosasto kysyi kaupungin työntekijöiltä osallistumisen mahdollisuuksista intranetissä julkaistun kyselyn muodossa. Kyselyyn vastasi yli 3 000 kaupungin työntekijää. Avovastauksia tuli yli 5 000. Kyselyssä selvitettiin, miten yhteistoiminta ja henkilöstön osallistumisen mahdollisuudet on järjestetty. Kyselyn tulosten mukaan henkilöstö haluaa osallistua ja vaikuttaa enemmän oman työnsä kehittämiseen. Vastaajista hieman yli 60 prosenttia näki jo nyt osallistuvansa erittäin tai melko aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. Lisäksi yli puolet haluaisi osallistua oman yksikön, mutta myös laajemmin organisaation ja sen yhteisten käytäntöjen kehittämiseen.²¹⁹

Yli puolet vastaajista koki käytössä olevat osallistumisen keinot riittäviksi. Osallistumistapojen kolmen kärkeen nousivat yksikkö- ja tiimipalaverit sekä vapaamuotoiset tapaamiset kuten kahvitauot. Kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia toivottiin enemmän. Tämän rinnalle toivottiin etäosallistumisen lisäämistä. Vastaajat ehdottivat kehittämistavoiksi myös vapaamuotoisia brainstorming-tapahtumia ja ajatushautoita. Sähköpostia pidettiin tärkeänä viestimiskanavana, mutta sen rinnalle toivottiin uusia keskustelu- ja vaikuttamiskanavia.²²⁰

Kyselyn jälkeen projekti jatkui siten, että kahdessa työpajassa käsiteltiin kyselyssä saatuja ideoita. Työpajoista saadun materiaalin pohjalta kansliassa valmisteltiin kehittämissuunnitelmaa vuodelle 2019 ja siinä toimenpiteiksi valittiin seuraavat:

1. Kehitetään ja valmistellaan henkilöstön osallistumisen edistämistä tukevaa aineistoa työyhteisön käyttöön mm. mallintamalla työyksikkökokousten ja kehittämispäivien sisältöjä.
2. Kartoitetaan ja tuetaan sähköisten osallisuusalustojen käyttöönottoa henkilöstön osallistamisen edistämiseksi.²²¹

²¹⁸ Kaupunginkansliasta saadun projektisuunnitelman otsikko.

²¹⁹ Henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikan päällikön haastattelu, kaupunginkanslia 6.9.2018 ja Helmi-intranet: henkilöstö; yhteistoiminta ja luottamusmiesasiat; henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen, luettu 25.2.2019.

²²⁰ Helmi-intranet: henkilöstö; yhteistoiminta ja luottamusmiesasiat; henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen, luettu 25.2.2019.

²²¹ Kaupunginkanslian työmarkkina-asiantuntijalta sähköpostitse saadut tiedot 12.3.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kyselyn jälkeen projekti jatkuu siten, että toteutettavat ideat valitaan työpajoissa. Seuraavaksi on tarkoitus tuottaa henkilöstön osallisuuden edistämistä tukevaa aineistoa.²²²

Tuottavuuden parantaminen

Tuottavuuden parantamiseen on Helsingissä ohjattu erityisesti menokurin kautta talousohjauksella. Kaupunkistrategiaan on kirjattu, että ”organisaatiouudistuksen mahdollistama toimintojen tehostuminen hyödynnetään siten, että kokonaistuottavuuden 0,5 % vuotuisella nousulla katetaan osa väestönlisäyksen aiheuttamasta toimintamenojen lisäystarpeesta”. Tulospalkkiojärjestelmiin vuodelle 2019 sisältyy kaupungin johtoryhmän päätöksen mukaisesti kaikille toimialoille, liikelaitoksille ja virastoille tavoite tuottavuuden noususta vähintään 0,5 prosenttia siten, että mittarina ovat yksikkökustannukset ja palkittava taso on 0,51 prosentista alkaen.²²³

Kokonaistuottavuuden nousun tulkitaan siis tarkoittavan yksikkökustannusten pienemistä. Edelliseen strategiaohjelmaan 2013–2017 kirjattu tuottavuustavoite oli muodossa ”emokaupungin käyttömenojen reaali kasvu pidetään asukasmäärän kasvun mukaisena, vähennettynä vuotuisella yhden prosentin tuottavuuden parantamistavoitteella”. Tuottavuustavoitetta toteutettiin siis edellisellä strategiakaudella vuotuisena menorajoitteena kaupungin toimintamenoille.

Tapausesimerkkinä Talpa

Kaupunginkanslian näkemyksen mukaan Talpa on hyvä esimerkki siitä, miten työn tuottavuutta on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa.²²⁴ Talpassa tehtiin haastattelu, jossa olivat läsnä toimitusjohtaja, talouspäälikkö, henkilöstöpäälikkö ja asiakkuuspäälikkö. Lisäksi arvioinnissa käytettiin Talpan Helmi-intrassa olevaa kirjallista materiaalia.

Talpa on Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos. Sen asiakkaina ovat kaupungin toimialat ja liikelaitokset, kahdeksan osakeyhtiötä sekä kuntalaiset, jotka käyttävät kaupungin maksullisia palveluita.²²⁵ Vuonna 2018 Talpassa tehtiin 365 henkilötyövuotta. Talpan palvelut on hallinnollisesti jaettu taloushallinnon palveluihin, palkkahallinnon palveluihin ja keskitettyihin palveluihin (kuva 6)

²²² Helmi-intranet: henkilöstö; yhteistoiminta ja luottamusmiesasiat; henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen, luettu 25.2.2019.

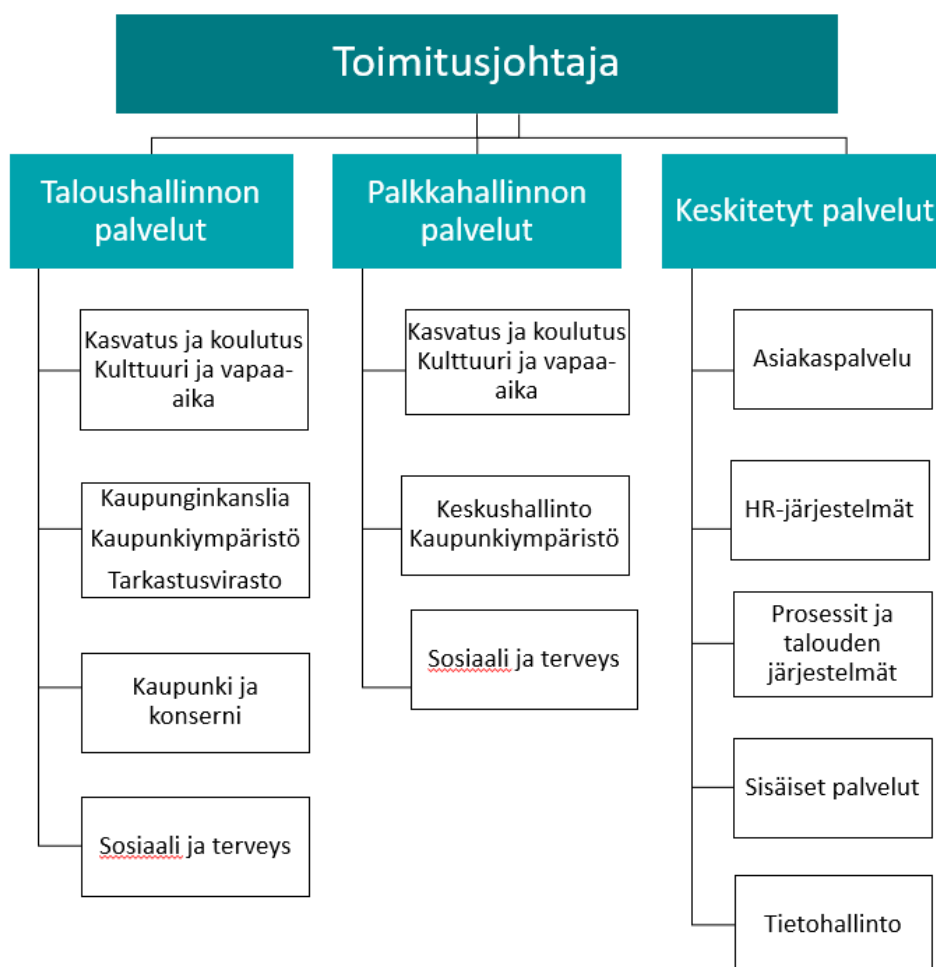
²²³ Kaupungin johtoryhmä 3.12.2018, tupan strategiset tavoitteet.

²²⁴ Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynnillä kaupunginkansliaan 23.11.2018 saadut tiedot.

²²⁵ Talpan esittely -powerpoint 8.2.2017 Helmi-intrasta.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



Kuva 6 Talpan organisaatio

Talpan toimitusjohtajan mukaan peruslähtökohta liikelaitoksessa on yritysmäinen: tuottavuus tehdään näkyväksi. Tuottavuuslaskenta uudistettiin vuosina 2015–2016 ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät käytiin läpi henkilöstön kanssa. Työntekijöille on asetettu henkilökohtaiset tuottavuustavoitteet, joiden asettamiseen henkilöstö on osallistunut. Tavoitetasossa on otettu huomioon kunkin suorituskyky. Toimitusjohtajan mukaan jokainen työntekijä itse tietää, mitä suorittaa ja minkä verran pystyy parantamaan. Tavoitteet asetetaan yksilöllisesti. Esimies ja työntekijä keskustelevat tavoitteiden asettamisesta kehityskeskustelussa. Tämän jälkeen ryhmäkeskustelussa käydään läpi, millaiset tavoitteet ryhmällä on ja miten niihin päästään.²²⁶

²²⁶ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Henkilökohtaisten tuottavuuteen liittyvien tavoitteiden asettaminen alkoi Talpassa vuonna 2015. Aluksi tavoitteiden asettaminen herätti vastustusta henkilöstössä, kun koettiin, että suoritemäärien eroja selittäviä tekijöitä ei oteta huomioon. Vastustus on helpottanut, kun erilaisia suoritteita tekeviä tiimejä ei ole verrattu keskenään, vaan on tehty vertailua saman tiimin edellisvuoden tulokseen. Esimiehet jakavat tiimikohtaisen tavoitteen henkilöstölle sen perusteella, millaisia henkilökohtaisia tavoitteita työntekijöille yksilöllisesti voi asettaa. Jos esimies huomaa, että joku työntekijöitä vaikuttaa muita tehokkaammalta, hänen toimintatavoistaan otetaan oppia.²²⁷

Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista ei ole sidottu palkitsemiseen. Koko liikelaitoksen tuottavuustavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa tulospalkkioon ja henkilökohtaiset hyvät työsuoritukset edistävät kokonaistuottavuutta. Liikelaitostasaisen tulospalkkion lisäksi käytetään kertapalkitsemista ja myönnetään henkilökohtaisia lisäisiä työsuorituksen arvioinnin perusteella.²²⁸ Luvussa 2.2.2. kävi ilmi, että Talpa on HKL:n ohella ainoa liikelaitoksista ja toimialoista, joka on tehnyt henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin täsmäntävät kriteerit. Talpassa esimiehiä on koulutettu valmentamaan johtamiseen.²²⁹

Vuoden 2017 lopussa lanseerattiin ”Tehtäiskö tää fiksummin” -kysely, jossa kuka tahansa talpalainen voi ilmoittaa turhista, päällekkäisistä, manuaalisista ja/tai rutiininomaisista töistä.²³⁰ Vuoden 2018 puolella ”Tehtäiskö tää fiksummin” -kampanja jatkui siten, että jokaista tiimiä pyydettiin listaamaan kehitysehdotuksia prosessien parantamiseksi ja työssä viihtymisen ja työn sujumisen parantamiseksi. Kultakin tiimiltä tuli noin viisi kehittämissuositusta, joista osa oli pienempiä, osa suurempia. Esimerkiksi ”ostolaskujen pooli” syntyi näiden ehdotusten pohjalta. Pooli on ryhmä, joka auttaa tiimejä ostolaskujen käsittelyssä, jos jossain tiimissä on ruuhkaa.²³¹

Talpan johto on vakuuttunut siitä, että henkilöstön osallisuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen. Johdon näkemyksen mukaan liiketoimintaa johdetaan siten, että henkilöstöä osallistetaan kehittämiseen. Haastateltavien mukaan Talpassa on kuitenkin vielä vallalla vanhaa toimintakulttuuria, jossa oletetaan, että esimies kertoo, miten tehdään, ja työntekijä tekee, mitä käsketään eikä tee itse kehittämissuosituksia, vaikka niitä olisi.²³²

Henkilöstö on ollut mukana työpajoissa, joissa käsiteltiin asiakastytyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Työpajoihin osallistuivat mahdollisuuksien mukaan osastopäälliköt,

²²⁷ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²²⁸ Haastattelu Talpassa 10.1.2019 ja henkilöstöpäälliköltä sähköpostitse saatu täsmennys 5.3.2019.

²²⁹ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²³⁰ Talpan vuosikertomus 2017, 2.

²³¹ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²³² Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

prosessivastaavat, asiakaspalvelun edustajat sekä ko. asiakasta Talpassa hoitavan palvelualueen ja tiimin palvelupäälliköt, -koordinaattorit, talous- ja palkkasihteerit.²³³ Prosesseja on kehitetty myös yhteistyössä asiakkaiden kanssa järjestämällä prosessityöpajoja.²³⁴ Talpan asiakastyytyväisyyskysely uudistettiin 2016. Kehitys on ollut myönteistä: vuoden 2018 asiakastyytyväisyyskyselyn kokonaistulos oli 3,89 kun se oli 3,67 vuonna 2016.²³⁵

Henkilöstö on ollut mukana myös robotiikan käyttöönotossa. Robotiikan pilotointi alkoi vuonna 2016, jolloin tehtiin myös esiselvitys ohjelmistorobotiikan hyödyntämisestä toimintojen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Selvityksessä tunnistettiin kaikkiaan 58 osaproessia, joita voisi olla mahdollista automatisoida ohjelmistorobottien avulla.²³⁶ Tilanteessa 27.11.2018 tuotannossa oli 17 robotiikkaa hyödyntävää kohdetta, ja robotin työpanos oli 3,4 henkilötyövuotta.²³⁷

Talpassa ohjelmistorobotiikalla tavoitellaan muun muassa seuraavia hyötyjä:

- työajan vapauttaminen asiakkaille ”näkyvästä” rutiinityöstä
- prosessien laadun parantaminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen sekä
- työn mielekkyyden ja monipuolisuuden lisääminen

Talpa on hyödyntänyt henkilöstön omaa kiinnostusta ohjelmistorobotiikkaa kohtaan siten, että kun Talpaan tarvittiin lisää ohjelmistorobotiikan osaamista ja kehittämistä, pyydettiin henkilöstöä ilmoittamaan kiinnostuksensa. Kiinnostuneita oli yli 40, joista kuusi valittiin kehittämään robotiikkaa oman työn ohella niin sanotussa RPA-verkostossa. RPA-lyhenne tulee sanoista Robotic Process Automation. RPA-verkoston tarkoituksena on välittää aiheesta kiinnostuneille talpalaisille ajankohtaista tietoa ohjelmistorobotiikasta sekä mahdollistaa osallistuminen ohjelmistorobotiikan edistämiseen. Verkoston jäsenillä on keskeinen rooli automatisointikohteiden analysoinnissa sekä toteutuksessa.²³⁸ Robotiikka ja automatisaatio muuttavat työtapoja, mikä voi aiheuttaa pelkoa. Henkilöstön osallistumisen kautta ajatellaan myös pelkojen hälvennyvän.²³⁹

Oman kehittämistyön lisäksi Talpa on osallistunut Palvelukeskuksille robotteja -hankkeeseen (PaRot), jossa on ollut mukana kuusi muuta palvelukeskusta.²⁴⁰ PaRot-

²³³ Helmi-intranet: Talpa, talous ja toiminta, asiakkuudenhallinta, luettu 18.12.2018.

²³⁴ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²³⁵ Tilinpäätös 2016 ja tilinpäätöksen ennakkotiedot 2018.

²³⁶ Helmi-intranet: Talpa, talous ja toiminta, robotiikka, luettu 1.3.2019.

²³⁷ Helmi-intranet: Talpa, talous ja toiminta, robotiikka, luettu 1.3.2019.

²³⁸ Helmi-intranet: Talpa, talous ja toiminta, robotiikka, luettu 1.3.2019.

²³⁹ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²⁴⁰ Talpan vuosikertomus 2017, 9 ja <http://www.mostdigital.fi/parot-hanke-etenee/> luettu 1.3.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

hankkeessa on järjestetty osallistavia webinaareja henkilöstölle ja lisäksi henkilöstö vastasi kyselyyn.²⁴¹

Työn tuottavuuteen vaikuttavat myös sairauspoissaolot. Sairauspoissaolot olivat Talpassa korkealla tasolla vuonna 2015, kun Työterveys Helsinki ehdotti hankeyhteistyötä Työterveyslaitoksen kanssa. Talpassa lähdettiin etsimään ratkaisuja ja työkaluja Työterveyslaitoksen Vaikuttavuutta työterveysyhteistyöllä ESR -hankkeesta. Työterveys Helsinki oli mukana hankkeessa ja sen jälkeen työterveystiimin ja Talpan yhteistyötä on entisestään tiivistetty. Tiivistyneestä yhteistyöstä on ollut se hyöty, että Talpassa tunnetaan paremmin ennakoivan työterveyshuollon toimintatapoja ja työterveystiimi tuntee Talpan toimintaympäristön ja haasteet.²⁴² Vuonna 2016 sairauspoissaolot ensin vähenivät merkittävästi viidestä prosentista 4,1 prosenttiin,²⁴³ mutta vuonna 2018 sairauspoissaolot nousivat takaisin yli viiteen prosenttiin (5,2 prosenttia).²⁴⁴

Henkilöstön työhyvinvointia mitataan Helsingin kaupungissa erityisesti Kunta10 -kyselyn avulla. Sekä palkkahallinnon että taloushallinnon palveluissa kyselyn kohta ”työn hallinta” oli punaisella sekä 2016 että 2018. Punainen tarkoittaa, että ”tulos on huolestuttavan alhainen (kuuluu huonoimpaan kymmenykseen kaikkien tutkimuksessa olevien työyksiköiden joukossa)”.²⁴⁵ Kyselyssä työn hallintaa mitataan väittämällä, jossa vastaajalta kysyttiin vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia työssä seuraavilla väittämällä:

- voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni
- työni edellyttää minulta luovuutta
- työni vaatii, että opin uusia asioita
- työhöni kuuluu paljon samanlaisina toistuvia tehtäviä
- minulla on paljon omiin töihini liittyvää sananvaltaa
- työni vaatii pitkälle kehittyneitä taitoja
- työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita
- minulla on mahdollisuus kehittää minulle ominaisia erityiskykyjäni
- minulla on hyvin vähän vapautta päättää, miten teen työni

²⁴¹ Henkilöstöpäälliköltä sähköpostitse saatu täsmennys 5.3.2019.

²⁴² Talpan vuosikertomus 2016, 7; Työterveys Helsingin vuosikertomus 2016, 17 ja haastattelu Talpassa 10.1.2019. Yhteistyömallista on kerrottu tarkemmin Työterveys Helsingin toimintakertomuksessa.

²⁴³ Talpan vuosikertomus 2016, 7.

²⁴⁴ Helmi-intranet: henkilöstö, HR-asiantuntijoille, henkilöstöraportointi, mittarit, poissaolot, luettu 1.3.2019.

²⁴⁵ Tulokset poimittu Kunta10-portaalista 1.3.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Talpan henkilöstöpäällikön mukaan työn hallinnan huonoon tulokseen vaikuttaa se, että palkka- ja taloussihteerin työt koetaan sellaisiksi, ettei niihin pysty itse vaikuttamaan. Taustalla vaikuttaa myös se aiemmin vallinnut toimintakulttuuri ja ajattelumalli, jossa henkilöstöä ei ole osallistettu työn kehittämiseen ja ideointiin.²⁴⁶

Monilla muillakin Kunta10-mittareilla Talpa jää jonkin verran alle koko kaupungin keskiarvon. Kokonaistulokset Talpan tasolla verrattuna koko kaupunkiin on esitetty taulukossa 4.²⁴⁷

Taulukko 4 Kunta10-tulokset Talpassa verrattuna koko kaupungin keskiarvoon vuonna 2018. Arvo kuvaa sijoittumista asteikolla, jossa 100 on koko Kunta10:n paras²⁴⁸

	Talpa	Koko kaupunki
TYÖ-mittarit	42	48
TYÖYHTEISÖ-mittarit	28	47
JOHTAMISEN mittarit	36	50
KUNTA10-kokonaissijoitus	35	48

Talpa teetti Parempi Työyhteisö -kyselyn vuonna 2018. Kysely kartoitti henkilöstön hyvinvointia, työn perusedellytyksiä, työyhteisön toimivuutta ja työyhteisön kehittämisedellytyksiä. Kyselyn perusteella tiimien välillä on suuria eroja.²⁴⁹ Talpassa on analysoitu erojen syitä. Selityksiä on useita, mutta pääasiallisesti näytti siltä, että huonommat tulokset johtuivat työyhteisön keskinäisistä ristiriidoista eikä tuloksilla näytännyt olevan yhteyttä esimiestyöskentelyn saamiin tuloksiin.²⁵⁰

Onko tuottavuus parantunut?

Vuonna 2017 Talpan tuottavuus heikkeni, mikä johtui toimitusjohtajan mukaan kaupunkitason organisaatiouudistuksesta, jonka jäljiltä asiakasorganisaatioissa vei aikaa saada prosessit taas toimimaan. Esimerkiksi kaupunkiympäristön toimialan kanssa järjestettiin useita prosessitapaamisia, jotta aiemmin useasta virastosta koostuneen toimialan kanssa päästiin sujuvaan yhteistyöhön.²⁵¹

Vuodesta 2017 vuoteen 2018 Talpan kokonaistuottavuus kasvoi 3,1 prosenttia. Talousarviossa oli tavoitteena viiden prosentin tuottavuuskasvu. Kokonaistuottavuuden

²⁴⁶ Talpan henkilöstöpäälliköltä sähköpostitse saadut tiedot 5.3.2019.

²⁴⁷ Tulokset poimittu Kunta10-portaalista.

²⁴⁸ Tiedot on poimittu Kunta10-portaalista 1.3.2019.

²⁴⁹ Talpan Helmi-intrasta luettu powerpoint-esitys 18.12.2018.

²⁵⁰ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

²⁵¹ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

osalta tätä ei saavutettu, mutta työn tuottavuus parani lähes viisi prosenttia. Kokonaistuottavuuden toteumaan vaikutti se, että robotiikan ja automaation käyttöönottoon panostettiin voimakkaasti, mistä aiheutui kustannusten kasvua samaan aikaan kun robotiikan ja automaation hyötyjä ei vielä täysimääräisesti saavutettu vuoden 2018 aikana. Taloushallintopalvelun tuottavuuslaskennassa huomioidaan kokonaisuudessaan liikelaitoksen tuotanto sekä tuloslaskelmassa esitetyt kustannukset.²⁵²

Taloushallintopalvelun toimitusjohtajan mukaan robotiikan ja automaation hyödyt eivät kaikilta osin realisoitu taloudellisesti, vaan vaikutus voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun paraneminen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudellisuudessa käytössä oleva maksukatto toimi aiemmin niin, että kuntalaisen piti itse huomata maksukaton ylittyminen. Robotin käyttöönoton jälkeen robotti huomaa maksukaton ylityksen, jolloin kuntalaiselle asia hoituu helpommin eikä hyvityslaskuja tarvitse tehdä niin paljon, kun asia on huomattu heti.²⁵³

3. JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvioinnin pääkysymyksenä oli, onko palkitsemisen käytäntöjen kaupunkitasoinen ohjaus riittävää. Johtopäätöksenä on, että kysymykseen ei pystytty vastaamaan, koska arvioinnin käyttöön ei saatu aineistoja, joista voisi päätellä, onko toimialojen välillä perusteettomia palkkaeroja.

Arvioinnin keskeisin havainto on, että kaupungin henkilöstöhallinnon aineistot ja tietojärjestelmät eivät tällä hetkellä ole riittävät sen arviointiin, onko toimialojen välillä perusteettomia palkkaeroja. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että järjestelmästä ei pystynyt tuottamaan palkkatietoja tehtävien vaativuusluokittain. Koska tällaista aineistoa ei ole saatavilla, ei mitään arvioinnin osakysymyksistä voinut punnita etukäteen asetetulla kriteerillä. Osakysymykset koskivat palkitsemisjärjestelmän yhdenmukaista soveltamista ja tehtävien vaativuuden arvioinnin yhdenmukaisuutta eri toimialoilla sekä sen varmistamista, että palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa ei esiinny sukupuoleen liittyviä eroja.

Kaikkien osakysymysten kriteerinä oli, ettei palkoissa esiintyisi perusteettomia eroja:

1. että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että toimialojen välille ei synny perusteettomia palkkaeroja
2. että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja siihen sidotussa palkassa ei ole perusteettomia eroja toimialojen välillä ja niissä otetaan ajantasaisesti huomioon tehtävien muutokset

²⁵² Tilinpäätöksen 2018 ennakkotiedot 28.2.2019.

²⁵³ Haastattelu Talpassa 10.1.2019.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

3. että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että eri henkilöiden tai nimikkeiden välille ei synny perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja

Täten myös kaikkien osakysymysten vastauksena on, että kysymyksiin ei pysty tyhjentävästi vastaamaan, koska arvioinnin käyttöön ei saatu sellaisia aineistoja, joista olisi voitu todentaa, onko palkoissa ja muissa palkitsemisjärjestelmän osissa perusteettomia eroja.

Palkitsemisjärjestelmän soveltamisen seuraaminen on avainasemassa sen varmistamiseksi, että palkitsemisjärjestelmää tehtävän vaativuuden arviointi mukaan lukien sovelletaan yhdenmukaisesti eri toimialoilla ja toimialojen sisällä. Jos ei tunneta tilannetta, ei voida havaita epäkohtia eikä voida suunnitella korjaavia toimenpiteitä siten, että ne kohdentuvat oikein.

Palkkausjärjestelmän soveltamista seurataan kaupunkitasolla palkkajärjestelmästä saatavin raportein. Lisäksi sukupuolten välisiä palkkaeroja seurataan palkkakartoituksella kahden vuoden välein. Toimialojen ja liikelaitosten vastuulla on myös seurata palkitsemista omalta osaltaan. Havaintojen mukaan käytetyt vertailutiedot eivät kuitenkaan ole riittäviä perusteettomien palkkaerojen havaitsemiseen, koska mielekkäille palkkavertailuille olennaiset tiedot tehtävien vaativuuksista puuttuvat järjestelmistä. Esimerkiksi KVTES-sopimuksen mukaisista palkoista oli saatavana tietoja vain hinnoitteluryhmittäin, joissa voi olla vaativuudeltaan hyvin erilaisia tehtäviä. Tehtävänkuvauksille ei myöskään ole olemassa yhtenäistä järjestelmää. Vertailutietoa tuotetaan pitkälti manuaalisesti, Excel-tiedostoja henkilöstöhallinnon järjestelmän tietoihin yhdistellen.

Kaupunki on valmistellut HR-tietojärjestelmähanketta jo vuodesta 2010, mutta hankinta on viivästynyt ja edelleenkin kesken. Viivästymisen suurimpana syynä on pitkään jatkunut epävarmuus valtakunnallisen tason sote-uudistuksesta, jolla olisi toteutuessaan suuret vaikutukset kaupungin toimintaan ja henkilöstöön. Hankkeen 13.12.2018 päivitetyn aikataulun mukaan henkilön perustietojen hallintaa ja useissa eri järjestelmissä olevien henkilöstöhallintoon liittyvien tietojen koostettua raportointia parantavat päivitetty tai uudet järjestelmät saataisiin käyttöön vuoden 2020 kesään mennessä.

Palkitsemisjärjestelmän yhdenmukaisen soveltamisen varmistaminen

Kanslian henkilöstöosasto pyrkii varmistamaan palkitsemisjärjestelmän yhdenmukaisen soveltamisen kaikilla toimialoilla ja liikelaitoksissa antamalla kaupunkiyhteistä ohjeistusta. Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallinto pitää ohjeistuksia pääsääntöisesti riittävinä, mutta ohjeiden soveltamiseen kaivattaisiin tukea.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kanslia on kehittänyt vuoden 2017 organisaatiouudistuksen yhteydessä kaupunkiyhteisen HR-toiminnan organisointia siten, että eri organisaatioiden henkilöstöhallinnon ja kanslian henkilöstöosaston välistä yhteistyötä tehdään pöydissä, jotka ovat henkilöstöhallinnon johdon tai asiantuntijoiden verkostoja, sekä erilaisissa hankkeissa, projekteissa tai muissa verkostoissa. Toimintatavan tavoitteena on, että esimerkiksi palkkoihin liittyvistä asioista keskustellaan yhdessä toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon edustajien kanssa, asioita suunnitellaan ja valmistellaan yhdessä ja että henkilöstöpolitiikan linjaukset toteutuvat yhdenmukaisina kaikilla toimialoilla ja liikelaitoksissa.

Havaintojen mukaan HR-toimintatapa edistää kaupunkiyhteistä keskustelua, toimintatapojen vertailua ja yhteistyötä eri toimialojen ja liikelaitosten ja kanslian henkilöstöosaston välillä sekä osallistaa eri organisaatioiden HR-asiantuntijoita asioiden valmisteluun kaupunkitasolla. Täten toimintatapa ohjaa siihen, että palkitsemisjärjestelmää sovelletaan kaupunkiyhtenäisesti eri toimialoilla ja liikelaitoksissa. Toisaalta osa toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnosta koki, että palkkoihin liittyvän päätösvallan siirtäminen henkilöstöjohtajalle ja palkkaukseen liittyvien asioiden yhteisvalmistelu yhdessä kanslian henkilöstöosaston kanssa on raskasta ja aikaa vievää. Kriittiset huomiot koskivat erityisesti tehtäväkohtaisten palkkojen määrittelemis- ja tarkistamisprosessia, jonka sujuvuudesta ja nopeudesta omalta osaltaan vastaavat myös kritiikkiä esittäneet toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnon edustajat.

Tehtävien vaativuuden arviointiprosessin yhdenmukaisuus

Yhdenmukainen ja oikeudenmukainen tehtävän vaativuuden arviointiprosessi on keskeisimpiä palkitsemisjärjestelmän prosesseja. Prosessissa tuloksena on tehtäväkuvaus, tehtävän sijoittuminen vaativuusluokkaan ja tämän perusteella määrittyvä tehtäväkohtainen palkka, jonka osuus henkilöstön varsinaisesta palkasta on 85–90 prosenttia.

Tehtävien vaativuuden arviointia ei voi tehdä samoilla kriteereillä eri työehtosopimusten piirissä oleville, koska kussakin työehtosopimuksessa on omat ohjeensa kyseessä olevan työehtosopimuksen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arviointiin. Samasta syystä myös eri työehtosopimusten piirissä olevat palkat eivät ole keskenään vertailukelpoisia.

Tehtävien vaativuuden arviointia varten kaupunginkansliassa on kaupunkitasoinen arviointiryhmä, joka käsittelee sellaisten KVTES-sopimukseen liittyvien tehtävien TVA-työtä ja luokittelua, joita esiintyy tyypillisesti useilla eri toimialoilla tai liikelaitok-

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

sisä. Näin varmistetaan se, että eri toimialoille sijoittuvissa tehtävissä on yhdenmukainen tehtävien vaativuuden arviointi. Tämän ohella toimialoilla ja liikelaitoksissa on omia arviointiryhmiä.

Tehtäväkohtaisten palkkojen määrittäminen ja tarkistaminen valmistellaan toimialojen HR:n ja kanslian henkilöstöosaston yhteisvalmisteluna ja näistä päättäminen on keskitetty henkilöstöjohtajalle. Tällä pyritään varmistamaan, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja siihen sidotussa palkassa ei ole perusteettomia eroja eri toimialojen ja liikelaitosten välillä.

On mahdollista, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja siihen sidotussa palkassa on ajalta ennen vuoden 2017 organisaatiouudistusta periytyviä perusteettomia eroja toimialojen välillä, koska vanhan organisaation eri virastoissa oli erilaisia tapoja arvioida tehtävien vaativuutta, eikä käytäntöjä ole kaikilta osin vielä saatu yhtenäistettyä. Kaupunginkanslian vastuulla olleet kaikille yhteisten tehtävien arviointikartat ovat valmiita, mutta eri toimialojen ja liikelaitosten työ on eri vaiheissa. Osalla toimialoista ja liikelaitoksista arviointiryhmät eivät ole kokoontuneet lainkaan eikä arviointikartoja ole laadittu. Erityisesti suurilla toimialoilla työ on hidasta ja vaativaa.

Toimialojen ja liikelaitosten vastuu palkitsemisjärjestelmien soveltamisessa

Palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa on monia vaiheita, jotka ovat toimialojen esimiesten ja henkilöstöhallinnon vastuulla. Esimiehet laativat tehtävänkuvauksen, jonka perusteella arvioidaan tehtävän vaativuutta, joka taas vaikuttaa tehtäväkohtaiseen palkkaan. He myös arvioivat henkilökohtaisen suorituksen, joka vaikuttaa henkilökohtaiseen lisään sekä ehdottavat kertapalkkiota. Esimiesten tekemän työn tukeminen ja toimialalla tehtyjen tehtävänkuvausten ajantasaisuuden seuraaminen kuuluu toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnolle.

Havaintojen mukaan pääosalta toimialojen ja liikelaitosten henkilöstöhallinnosta puuttuu keinoja sen varmistamiseen, että esimiehet noudattavat yhtenäistä linjaa tehtävänkuvauksissa tai niiden päivittämisessä, henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa tai kertapalkitsemisessa. Tärkeimpänä syynä on seurantaan tarvittavien tietojärjestelmien puuttuminen. Toimialojen ja liikelaitosten tavallisimpia tapoja varmistaa yhtenäisen linjan noudattaminen ovat erilaiset ohjeistukset, koulutukset, perehdytykset ja tehtävien vaativuuden osalta TVA-arviointiryhmien toiminta.

Arvioinnissa tehtiin kysely eri työntekijäjärjestöjä edustaneille pääluottamusmiehille. Kyselyyn vastanneet pääluottamusmiehet pitivät epäselvänä, mikä on sellainen tehtävän vaativuudessa tapahtuva olennainen muutos, joka oikeuttaisi palkankorotukseen. Kaupunginkanslian mukaan vaativuuden muutos on olennainen, jos tehtä-

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

vässä tarvitaan enemmän osaamista tai siihen liittyy enemmän vastuuta tai vaikuttavuutta. Lisäksi vaativuutta lisäävän muutoksen pitäisi kattaa suuri osa henkilön työajasta. Pelkkä työ määrän lisäys ei ole tehtävän muuttumista vaativammaksi. Kanslia myöntää, että olennaisen muutoksen määrittely on haastavaa ja sitä tulisi tarkentaa.

Henkilökohtaisen lisän maksaminen perustuu työsuorituksen arviointiin (TSA). Henkilökohtaisen lisän myöntämisestä vastaa toimiala tai liikelaitos. Lisä voidaan rahoittaa virka- ja työehtosopimusten järjestelyeristä, joissa rahoitusta on kohdennettu henkilökohtaisiin lisiin tai eläköityneeltä tai palveluksesta eronneelta työntekijältä vapautuvista lisistä. Kanslian henkilöstöosasto on antanut ohjeet sekä työsuorituksen arviointiin että henkilökohtaisen lisän myöntämiseen. TSA-ohjeessa on edellytetty, että arviointitehtävien konkretisointi tehdään toimialoilla ja liikelaitoksissa yhteistyössä henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kanssa. Toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoon tehtyjen tiedusteluiden mukaan arviointitehtäviä oli täsmennetty vain Taloushallintopalveluliikelaitoksessa ja Liikenneliikelaitoksessa (HKL) kuljettajien osalta.

Kertapalkitsemisen tavoitteena on palkita yksilöitä tai ryhmiä erityisen hyvistä kertaluonteisista työsuorituksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisesta päätettiin vuoden 2018 voimassa olleen ohjeen mukaan yksikön päällikkö tai esimies. Arviointiin ei saatu tarkkaa tietoa siitä, milloin eri toimialoilla ja liikelaitoksissa maksettuja kertapalkkioita oli viimeksi seurattu kaupunkitasolla. Myös toimialojen henkilöstöhallinnon tulisi seurata palkkioita. Pääluottamusmiesten mukaan kertapalkkioiden käyttö ja maksetut palkkiosummat vaihtelevat eri organisaatioissa, yksiköissä tai tehtäväryhmittäin.

Vuoden 2019 järjestelyerät ja palkkakehityssuunnitelma

Vuoden 2019 järjestelyerän kohdentaminen perustui työmarkkinajärjestöjen kanssa tehtyihin valtakunnallisiin sopimuksiin ja kaupungissa paikallisesti neuvoteltuihin linjauksiin. Järjestelyerästä rahoitettavien tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksissa tavoiteltiin ensisijaisesti palkkausepäkohtien korjaamista, palkkojen nostoa niissä tehtävissä, joissa on tapahtunut tehtävien vaativuuteen liittyviä muutoksia sekä palkkausjärjestelmän edelleen kehittämistä. Järjestelyerä kohdennettiin KVTES-sopimuslalla kokonaan tehtäväkohtaisten palkkojen korottamiseen. Kaupunkiympäristön toimialalla TS-sopimukseen liittyvissä neuvotteluissa todettiin, että koska tehtävän vaativuuden arviointityö oli toimialalla kesken, eri palveluiden ja palvelukokonaisuuksien ammattiryhmien välisiin mahdollisiin palkkaepäkohtiin ei ollut mahdollista puuttua vuoden 2019 järjestelyerällä. Täten TS-sopimukseen liittyvät järjestelyerät kohdennettiin kaupunkiympäristön toimialalla pääasiassa henkilöstöryhmien sisäisiin palkkaepäkohtiin. Tuntipalkkaisten sopimusta (TTES) koskevaa järjestelyerää suunnattiin perustuntipalkkojen korottamiseen ja henkilökohtaisten lisien korottamiseen.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Järjestelyerillä pyrittiin ensisijaisesti korjaamaan palkkaepäkohtia kun taas kaupungin palkkakehityssuunnitelmalla pyritään erityisesti rekrytoinnin helpottamiseen. Palkkakehityssuunnitelman toteutukseen on varattu vuoden 2019 talousarvioon neljä miljoonaa euroa. Palkkakehityssuunnitelmasta päätettiin rahoittaa lastentarhanopettajien, päiväkodinjohtajien, lastenhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden palkankorotuksia. Näitä ryhmiä priorisoitiin, koska aloilla on henkilöstövajasta, tehtävien vaativuus on kasvanut ja kaupunkistrategia painottaa kasvatusta ja koulutusta.

Sukupuolten tasa-arvo palkkauksessa

Viimeisin, vuoden 2017 palkkoihin perustuva palkkakartoitus oli useimmilla toimialoilla ja liikelaitoksissa vielä käsittelemättä vuoden 2019 alussa. Palkkakartoitus ei kattanut kaikkia työehtosopimusaloja. Palkkakartoituksessa palkat esitetään hinnoitteluryhmittäin, ilman tietoja tehtävien vaativuudesta. Samassa hinnoitteluryhmässä voi olla vaativuudeltaan hyvin erilaisia tehtäviä, joten on kyseenalaista, ovatko palkkakartoituksessa esitetyt tiedot riittäviä sukupuolten välisten palkkaerojen vertailuun. Koska vuoden 2017 palkkakartoitusta ei ollut käsitelty suurimmassa osassa toimialoja ja liikelaitoksia, niiden vastauksista ei saatu arviointiin lisätietoa mahdollisista sukupuolten välisistä eroista. Vuoden 2017 palkkakartoitus viivästyi organisaatiouudistuksen ja tietojärjestelmien ongelmien vuoksi. Koska kartoituksen tuottama tieto on täten melko vanhaa, sitä ei pidetty kovin hyödyllisenä.

Tasa-arvotoimikunnan mukaan suurin epäkohta sukupuolten tasa-arvon kannalta on palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvättömyys ja avoimuuden puute. Käytännössä toimikunnan peräänkuuluttamaa avoimuutta kuitenkin estää se, että nykyinen tietojärjestelmä ei mahdollista palkkojen esittämistä vaativuusluokittain. Tasa-arvotoimikunnan mukaan olisi myös tärkeää, että työntekijät tietävät etukäteen, millä perusteilla palkkioita ja lisiä on mahdollista saada. Tähän kaupunginkanslian henkilöstöosasto onkin pyrkinyt ohjeistuksilla ja prosessikuvauksilla, jotka ovat saatavilla kaikille kaupungin työntekijöille avoimessa Helmi-intranetissä. Myös toimialojen ja liikelaitoksen henkilöstöhallinnolla ja linjajohtolla on osaltaan vastuu palkkoihin ja palkitsemiseen liittyvästä viestinnästä ja avoimuudesta. Yhtenä epäkohtana ja kehittämiskohteena tasa-arvotoimikunta toi esiin sen, että kaupungilla ei ole selkeitä toimintaperiaatteita, miten palkkasyrjintäepäilytilanteissa voi toimia, jos asia ei etene omien esihenkilöiden kautta.

Tasa-arvotoimikunnan mukaan sukupuolten palkkaeron kaventaminen työn vaativuuden arvioinnin avulla edellyttää toimialat ja sektorit ylittävää työn vaativuuden arviointia. Kuten edellä esitetään, kaupunginkanslian henkilöstöosasto tekee tätä jo niiden KVTES-tehtävien osalta, joita on eri toimialoilla.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

4. TOIMENPIDE-ESITYS JA LISÄTIEDOT

Tarkastuslautakunnan 1. toimikunta hyväksyy muistion ja esittää, että aiheesta laaditaan arviointikertomuksen tekstiluonnos.

Arviointia koskevia lisätietoja antaa kaupunkitarkastaja Aija Kaartinen, puhelin 310 36548 ja arviointipäällikkö Minna Tiili, puhelin 09 310 36545.

Aija Kaartinen

Minna Tiili

Jakelu Tarkastuslautakunnan 1. toimikunta

LÄHTEET

Arviointikäynnit, haastattelut ja kyselyt:

Kaupunginkanslian henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpolitiikkayksikön päällikön haastattelu 6.9.2018.

Kanslian henkilöstöosaston kommentit arviointimuistioluonnokseen 5.3.2019, tapaaminen vs. henkilöstöjohtajan ja kolmen asiantuntijan kanssa (johtava työmarkkina-asiantuntija, työmarkkina-asiantuntija ja HR-asiantuntija)

Kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijoiden haastattelu 29.1.2019.

Talpan toimitusjohtajan, talouspäällikön, henkilöstöpäällikön ja asiakkuuspäällikön haastattelu 10.1.2019.

Kysely pääluottamusmiehille 5.2.2019.

Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 23.11.2018.

Sähköpostitiedustelut:

Kaupunginkanslian työmarkkina-asiantuntijalta sähköpostitse saadut tiedot 12.3.2019.

Tiedustelu aiheesta henkilöstöpolitiikka toimialojen, liikelaitosten ja kanslian henkilöstöhallintoyksikölle 10.1.2019.

Sähköposti kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijalta 5.3.2019.

Vastaus sähköpostitiedusteluun kaupunginkanslian henkilöstöosaston työmarkkina-asiantuntijalta 19.2.2019.

Vastaus sähköpostitiedusteluun taloushallintopalvelun Hr-järjestelmäalueen järjestelmäpäälliköltä 19.2.2019.

Vastaus sähköpostitiedusteluun taloushallintopalvelun henkilöstöpäälliköltä 5.3.2019.

Muut lähteet:

KVTES 2018–2019. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus, voimassa 1.2.2018 lukien.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

Palkkakartoitusraportit 2017. Raportit on saatu kaupunginkanslian henkilöstöosastolta 7.11.2018.

Toimiva palkkaus on kaikkien etu KVTES-palkkausjärjestelmäopas. KT Kuntatyönantajat 2013.

TS 2018–2019. Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus, voimassa 1.2.2018 lukien.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

LIITTEET

Liite 1 arvioinnin toteuttamissuunnitelma

Arviointiaihe		
Henkilöstöpolitiikka		
Suunnitelman laatija Minna Tiili ja Aija Kaartinen		Pvm 18.9.2018
Arvioinnin ohjausryhmä Tarkastuslautakunnan 1. toimikunta		
Aloittamisaika 9/2018	Valmistumisaika 3/2019	Vastaava valmistelija, muut valmistelijat Minna Tiili ja Aija Kaartinen
Arviointiaiheen tausta		
Kaupunkistrategia 2017–2021 linjaa, että kaupunkia johdetaan ja henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan eettisesti, vastuullisesti ja kestävästi. Tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. Strategian mukaan kokonaistuntuavuuden parantamista tehdään johtamiseen panostamalla ja hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa palvelujen laadusta huolehtien. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja 38 000 työntekijällään. Työnantajana kaupunki korostaa erityisesti työn pysyvyyttä: kaupunkistrategian mukaan Helsinki ei irtisano vakinaista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Kaupungin vuoden 2018 talousarvion mukaan Helsinki toteuttaa työnantajana vastuullista ja oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa. Tässä yhteydessä todetaan myös, että henkilöstölle turvataan osallistumisen mahdollisuudet oman toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen.		
Tuloksellisuusnäkökulmat		
Arviointi keskittyy siihen, onko luotu edellytyksiä tulokselliselle henkilöstöpolitiikalle. Tuloksellisuuden näkökulmat, eli taloudellisuus, tuottavuus, laatu, työelämän laatu ja vaikuttavuus eivät sellaisenaan sovellu tähän arviointiin.		
Arviointi koko kunnan toiminnan laajuudessa		
Arviointi rajataan koskemaan emokaupungin henkilöstöpolitiikkaa.		
Aiheeseen liittyvien suositusten jälkiseuranta		

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tarkastuslautakunnan vuoden 2015 arviointikertomuksessa annettiin neljä palkkatasa-arvoon ja samapalkkaisuuteen liittyvää suositusta. Suositusten toteutumista seurattiin vuoden 2017 arviointikertomuksessa, jolloin havaittiin, että hinnoittelemattomien tehtävien sijoittaminen vaativuusluokkiin oli edelleen kesken. Tämän suosituksen toteutumista seurataan osana henkilöstöpolitiikan arviointia.

Vuoden 2017 arviointikertomukseen sisältyi työhyvinvointia koskeva arviointi, jonka suositusten seuranta tehdään vuoden 2019 arviointikertomusta varten.

Arviointikysymykset ja -aineisto

Arvioinnin pääkysymyksenä on, onko henkilöstöpolitiikan kaupunkitasoinen ohjaus riittävää.

Osakysymykset ovat:

1. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että palkitsemisjärjestelmää sovelletaan tasalaatuisesti eri toimialoilla?
2. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että tehtävien vaativuutta arvioidaan tasapuolisesti eri toimialoilla?
3. Onko henkilöstöpoliittinen ohjaus riittävää varmistamaan, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa ei esiinny sukupuoleen liittyviä eroja?
4. Onko kaupunki pyrkinyt varmistamaan, että toimialoilla kehitetään kokonaistuottavuutta yhteistyössä henkilöstön kanssa?

Lisäksi selvitetään, miten kaupunki on pyrkinyt helpottamaan työvoimapula-alojen rekrytointia.

Osakysymyksen 1. kriteerinä on, että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että toimialojen välille ei synny perusteettomia palkkaeroja.

Osakysymyksen 2. kriteerinä on, että tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja siihen sidotussa palkassa ei ole perusteettomia eroja toimialojen välillä ja niissä otetaan ajantasaisesti huomioon tehtävien muutokset.

Osakysymyksen 3. kriteerinä on, että palkka ja muut palkitsemisjärjestelmän osat ovat hyvin perusteltuja siten, että eri henkilöiden tai nimikkeiden välille ei synny perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja.

Osakysymykseen 4. vastataan selvittämällä ensin, miten kokonaistuottavuutta on pyritty kehittämään, ja sen jälkeen arvioidaan, onko henkilöstölle turvattu osallistumisen mahdollisuudet oman toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen talousarviossa 2018 esitetyn mukaisesti. Osakysymystä 4. tarkastellaan sekä kaupunkitasolla että valiten tarkemman tarkastelun kohteeksi joitakin esimerkkejä kehittämisestä.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Aineistona käytetään palkkakartoituksia, työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen edustajien haastatteluja tai tiedusteluja sekä tiedusteluja toimialojen henkilöstöhallintoyksiköihin. Tehtävien vaativuuden arvioinnista tietoja voidaan saada myös kaupunkitasolla toimivalta tehtävien vaativuuden arviointiryhmältä. Sukupuolten tasa-arvosta tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa tehdään tiedusteluja myös kaupungin tasa-arvotoimikunnalle ja toimialojen tasa-arvoyhdyshenkilöille.

Rajaukset

Arviointi käsittelee emokaupungin henkilöstöpolitiikkaa.

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Liite 2 Helsingin kaupungin järjestelyeriin ja palkkakehityssuunnitelmaan liittyvät palkankorotukset vuonna 2019

Henkilöstöpäällikön kaupungin johtoryhmälle lähettämä yhteenveto 20.2.2019.
Ka=keskiarvo.

Tehtävät	Henkilöitä n.	Korotus yhteensä €/hlö/k k/ka	JE:stä ka 1.1.2019 alk.	Palkkakehityssuunnitelmasta ka/hlö	Sopimusala
Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala					
Perhepäivähoitajat	116	19	X		KVTES
Erilaiset lastentarhanopettajat	2 032	175	110e	65e 1.1.2019 alkaen	KVTES
Päiväkodinjohtajat	173	ka 198	110e	65e 1.1.2019 alkaen	KVTES
Lastenhoitajat	2403	25		25e 1.1.2019 alkaen	KVTES
Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala					
Esimies-/päällikkötehtävät	51	32–229	X		KVTES
Erilaiset kirjastotehtävät	243	20–127	X		KVTES
Muita tehtäviä mm.: kulttuurituottaja, liikunnansuunnittelija, museolehtori, museoemäntä.	52	24–281	X		KVTES
Sosiaali- ja terveystoimiala					
Puheterapeutit, puheterapian esimiehet	52	61–140	X		KVTES
Kotihoidon tehtävät sis. kot.hoit.ohj.	1712	38–189	X		KVTES
Sosiaaliohjaajat	81	64–108	X		KVTES
Sosiaalityöntekijät ja vastaavat, järjestelyerä	642	55–224	X		KVTES

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tehtävät	Henkilöitä n.	Korotus yhteensä €/hlö/k k/ka	JE:stä ka 1.1.2019 alk.	Palkka-kehityssuunnitelmasta ka/hlö	Sopimusala
Sosiaalityöntekijät ja vastaavat, palkkakehityssuunnitelma	noin 600	ka 100		ka 100e 1.9.2019 alkaen	KVTES
Perhe- ja sosiaalityön yksikön päälliköt	15	50–316	X		KVTES
Terveystenhoitajat: Neuvola- ja perhetyö, oppilaitokset sekä sair.hoidon tehtävät ja hammashoitajat, toimintaterapeutit ym.	572	21–109	X		KVTES
Sovittelunohjaajat	7	150	X		KVTES
Palvelukeskus					
Ruokapalveluhenkilöstö: ruokapalveluvastaavat ym.	419	ka 28	X		KVTES
Palvelupäälliköitä	4	338	X		KVTES
Palkka- ja taloussihteerit	179	ka 75	X		KVTES
Kuljettajat, ajojärjestelijät ja muut vastaavat	614	ka 25	X		KVTES
Kaupunginkanslia, toimialat ja liikelaitokset, hallinto					
Erilaiset ICT-tehtävät, esimerkiksi ICT-tukihenkilö, ICT-suunnittelija, ohjelmistokehittäjä, ICT-asiantuntija, palvelupäällikkö, ICT-hankepäällikkö, ICT-kehityspäällikkö	115	18–534	X		KVTES
Kaupunginasiamies, lakimies, tietosuojaalakimies	28	130–438	X		KVTES
Erilaisia viestintäalan, HR-, kehittämispalvelujen sekä muita hallinnon alan suunnittelu-, asiantuntija ja päällikkötehtäviä	229	18–408	X		KVTES
Toimisto- ja peruspalvelutehtävät, esimerkiksi koulusihteeri, toimistosihteeri, johdon assistentti, vahtimestari, virastomestari, toimistopalveluesimies	610	22–352	X		KVTES

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tehtävät	Henkilöitä n.	Korotus yhteensä €/hlö/k k/ka	JE:stä ka 1.1.2019 alk.	Palkka-kehitysuunnitelmasta ka/hlö	Sopimusala
Kokonaispalkkaus, ylin johto. Valmistelu kesken.					
Henkilökohtaiset lisät	800	ka 100		100e 1.9.2019 alkaen	KVTES
KVTES YHTEENSÄ					
KVTES:n piirissä yhteensä noin 27 812 henkilöä	11 149	hlöä			KVTES
Teknisen alan tehtävät eri toimialoilla ja liikelaitoksissa					
Esimerkiksi palomies-ensihoitajat, asiantuntijat kuten arkkitehdit ja insinöörit sekä eri tasoiset työnjohto- ja päällikkötehtävät, kuten paloiesimiehet sekä tiimi- ja projektipäälliköt	768	23–547	X		TS 2492 hlöä
Henkilökohtaiset lisät			X		TS 2492 hlöä
Lääkärit					
Erilaiset lääkärit, hammaslääkärit ja eläinlääkärit. Arvio, valmistelu kesken.	406	ka 83	X		LS 1062 hlöä
Opettajat					
Esimerkiksi perusopetuksen opettajat ja luokanopettajat, ammatillisen opetuksen, lukion ja työväenopiston opettajat, rehtorit, tehtäväkohtainen palkka	685	ka 115	X		OVTES 5349 hlöä
Esimerkiksi perusopetuksen opettajat ja luokanopettajat, ammatillisen opetuksen ja lukion opettajat, rehtorit, henkilökohtainen lisä	443	ka 200	X		OVTES 5349 hlöä
Muusikot					

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tehtävät	Henkilöitä n.	Korotus yhteensä €/hlö/k k/ka	JE:stä ka 1.1.2019 alk.	Palkka-kehityssuunnitelmasta ka/hlö	Sopimusala
Kaupunginorkesterin muusikot	52	ka 63	X		KM 109 hlöä
Tuntipalkkainen henkilöstö					
Esimerkiksi kirvesmies, puutarhapulainen, liikuntapaikanhoitaja, vennesatamanhoitaja: korotukset perustuntipalkkoihin.	794	ka 53	X		TTES 1581 hlöä
Henkilökohtaiset lisät			X		TTES 1581 hlöä
MUUT KUIN KVTES YHTEENSÄ					
	3148	hlöä			10593 hlöä
KAIKKI SOPIMUSALAT YHTEENSÄ					
	14 297				

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Liite 3 Kaupunkitasoinen tva-mallitus kvtes:n sopimusallalla.

Taulukko perustuu henkilöstöjohtajan päätöksen 12.10.2018 § 34 liitteeseen Kaupunkitasoinen TVA-mallitus KVTES:n sopimusallalla. Tekstejä on muokattu ja lyhennetty arviointimuihistoon. Esimerkiksi kaikkia alkuperäisessä dokumentissa olleita esimerkkitehtäviä ei ole esitetty alla.

Luokka	Lyhyt yleiskuvaus	Esimerkkitehtäviä kaupungilla
A	Pääasiallinen rooli on tukea yksikön tai muiden toimijoiden työtä tai kyseessä on tukipalvelu-/neuvontatehtävät, esim. suunnittelija-/koordinaattoritehtävät. Tehtävässä toimitaan omalla tehtäväalueella melko itsenäisessä roolissa, mutta työssä sovelletaan yleisiä ohjeita ja toimintamalleja. Kyseessä voi olla myös muu operatiivinen tehtävä, jolle ei löydy palkkahinnoittelukohtaa. Tehtävään voi kuulua myös työnjohdollinen rooli. Koulutus: Soveltuva toisen asteen tai alemman korkeakouluasteen tutkintotehtävän mukaan	palvelutoiminnan suunnittelija, koordinaattori, palveluneuvoja, vastaava vahtimestari
B	Itsenäinen asiantuntija/suunnittelija omalla ammattialueellaan. Tehtävässä tyypillisesti valmistellaan päätöksiä, tuotetaan aineistoa ja raportteja sekä toimeenpannaan kaupungin/oman organisaation linjauksia ja toimintamalleja. Tehtävässä osallistutaan toiminnan suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä uusien toimintatapojen luomiseen. Tehtävän painopiste on lähempänä operatiivista kuin strategista toimintaa. Tehtävään voi kuulua lähiesimiestyötä. Koulutus: Pääsääntöisesti soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto tehtävän mukaan.	suunnittelija, koulutus-suunnittelija, HR-asiantuntija, hankinta-asiantuntija, toimitila-asiantuntija, turvallisuusasiantuntija, hallintoasiantuntija, kehittämisasiantuntija, laatu-asiantuntija, controller, viestinnän erilaiset asiantuntijatehtävät.
C	Vaativat asiantuntijatehtävät, joissa toimitaan hyvin itsenäisesti omalla ammattialueella. Tehtävässä tyypillisesti vastataan toiminnan kehittämisestä, luodaan uusia toimintakäytäntöjä, valmistellaan päätöksiä ja linjauksia. Tehtävään sisältyy edellistä ryh-	lakimiestehtävät, työmarkkina-asiantuntija, rekrytointipäällikkö, koulutustarkastaja, projektipäällikkö, ICT-projektipäällikkö, viestintä- ja

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Luokka	Lyhyt yleiskuvaus	Esimerkkitehtäviä kaupungilla
	mää enemmän strategiseen työhön osallistumista ja työn vaikutukset ovat pysyvämpiä ja/tai laaja-alaisempia. Tehtävään voi kuulua esimiestyötä. Koulutus: Soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto	markkinointipäällikkö (liikelaitekset), vuorovaikutuspäällikkö, asiakaspäällikkö, kirjanpitoapäällikkö, tiimipäällikkö
D	jotka johtavat kehittämistä tai valmistelevat strategisesti merkittäviä linjauksia omalla ammattialueellaan. Tehtävässä toimitaan erittäin itsenäisesti. Kyseessä on selkeästi strateginen tehtävä ja työn vaikutukset ovat pysyviä ja/tai laaja-alaisia. Tehtävään liittyy usein esimiesrooli, jolloin toimitaan työryhmän tai tiimin päällikkönä. Koulutus: Vähintään soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto	henkilöstöpäällikkö, taloussuunnittelupäällikkö, hallintopäällikkö ja viestintäpäälliköt liikelaitekset, toimialalla palvelussuhdepäällikkö, johtava työmarkkina-asiantuntija, johtavat lakimiehet
E	Vaativat ja laaja-alaiset johtamistehtävät, joissa toimitaan usein suurehkojen tulosityksiköiden päälliköinä. Alaisina voi olla muita esimiehiä ja/tai erilaisia vaativissa tehtävissä toimivia asiantuntijoita. Tehtävään voi kuulua suurta taloudellista vastuuta ja/tai tehtävän vaikutukset ovat merkittäviä kaupungin mittakaavassa. Vaativat projektinjohtamistehtävät kuuluvat tähän ryhmään, samoin kaupungin ylimmän johdon kanssa toimivat erityisasiantuntijat ja vastaavat. Koulutus: Vähintään soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto	yksikönpäällikkötasoiset tehtävät ja projektinjohtajat, kaupungin ylimmän johdon erityisasiantuntijat
Vaativat asiakastyön tehtävät	Vaativat asiakastyön tehtävät, joissa toimitaan pääasiassa yksittäisten asiakkaiden parissa, esimerkiksi psykologit, psykoterapeutit ja puheterapeutit. Myös johtavat tehtävät ja esimiestehtävät em. ammattiteissa kuuluvat tähän ryhmään. Koulutus: Soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto	Alaluokka 1: johtavat psykologit, johtavat psykoterapeutit, johtavat puheterapeutit Alaluokka 2: psykologit, psykoterapeutit, puheterapeutit

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Liite 4 Kaupungin henkilöstön miesten ja naisten keskipalkkojen erot hinnoitteluryhmittäin KVTES-sopimusajalla 2017

Tiedot koskevat kokoaja- ja nuorisosa- ja ne on poimittu palkkakartoitusraportista 2017.

Negatiivinen palkkaero tarkoittaa, että naisten palkka on pienempi kuin miesten ja positiivinen päinvastoin.

KVTES hinnoitteluryhmä	Kokoaja-kaista henkilöstöä yhteensä hinnoitteluryhmässä	Naisten osuus henkilöstöstä	Tehtäväkohtaisen palkan ero, % (naisten miehen palkka)	Kokonaispalkan ero, % (naisten miehen palkka)
Kulttuuri-, liikunta-, nuorisosa- ja vapaa-aikapalvelujen johto- ja esimiestehtävät	39	72 %	-6 %	-8 %
Alue- ja palvelusyksiköiden johto- ja esimiestehtävät	182	86 %	-2 %	-4 %
Hinnoitteleemattomat tehtävät	1550	74 %	-3 %	-4 %
Liikennealan kuljetustehtävät	545	36 %	-2 %	-3 %
Kulttuuri-, liikunta-, nuorisosa- ja vapaa-aikapalvelujen vaativat ammattitehtävät	79	77 %	-1 %	-3 %
Kulttuuri-, liikunta-, nuorisosa- ja vapaa-aikapalvelujen peruspalvelutehtävät	40	63 %	0 %	-2 %
Liikennealan tarkastustehtävät	23	43 %	0 %	-1 %
Museopalvelujen asiantuntijatehtävät	41	61 %	-1 %	-1 %
Ruokapalveluhenkilöstö, ammattitehtävät	107	69 %	-1 %	-1 %
Sisäisen palvelutoiminnan tehtävät	205	22 %	0 %	0 %
Sosiaalihuollon ammattitehtävät	1083	81 %	-1 %	0 %
ICT-alan asiantuntijatehtävät	144	40 %	-1 %	0 %
Kirjastopalvelujen vaativat ammattitehtävät	167	67 %	0 %	0 %

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

KVTES hinnoitteluryhmä	Kokoai- kaista henki- löstöä yh- teensä hin- noitteluryh- mässä	Naisten osuus henki- löstä	Tehtävä- kohtaisen palkan ero, (naiset- mie- het/nais- ten palkka) %	Kokonais- palkan ero, % (naiset- miehet/nais- ten palkka)
Päivähoidon johto- ja esimies- tehtävät	190	85 %	0 %	1 %
Ruokapalveluhenkilöstö, vaati- vat ammattitehtävät	519	87 %	-1 %	1 %
Eräät hallinnon asiantuntija- tehtävät	179	82 %	-2 %	1 %
Kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalvelujen ammatti- tehtävät	289	54 %	2 %	1 %
Muiden alojen peruspalvelu- tehtävät	50	34 %	1 %	1 %
Kirjastopalvelujen asiantunti- jatehtävät	67	79 %	-1 %	1 %
Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatustehtävät	2032	96 %	0 %	1 %
Kirjastopalvelujen ammattiteh- tävät	130	63 %	0 %	1 %
Museopalvelujen vaativat am- mattitehtävät ja ammattitehtä- vät	34	62 %	1 %	1 %
Sosiaalityön asiantuntijatehtä- vät	815	89 %	1 %	2 %
Terveystenhuollon hoitohenki- löstö, hoitoalan ammattitehtä- vät	3771	87 %	0 %	2 %
Terveystenhuollon hoitohenki- löstö, vaativat hoitoalan am- mattitehtävät	3316	91 %	1 %	2 %
Sosiaalihuollon vaativat am- mattitehtävät	1432	82 %	1 %	2 %
Ruokapalveluhenkilöstö, pe- ruspalvelutehtävät	281	81 %	0 %	2 %

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

KVTES hinnoitteluryhmä	Kokoai- kaista henki- löstä yhti- önsä hin- noitteluryh- mässä	Naisten osuus henki- löstä	Tehtävä- kohtaisen palkan ero, (naiset- mie- het/nais- ten palkka)	Kokonais- palkan ero, % (naiset- miehet/nais- ten palkka)
Museopalvelujen peruspalvelutehtävät	21	48 %	0 %	3 %
Varhaiskasvatuksen hoito- ja huolenpitotehtävät (ammattitehtävät)	2894	95 %	0 %	3 %
Toimistoalan vaativat ammattitehtävät ja ammattitehtävät	1551	89 %	0 %	3 %
Koulun hoito-, ohjaus-, ja kasvatus työn ammattitehtävät	149	85 %	0 %	3 %
Ruokapalveluhenkilöstö, välitön työnjohto	47	85 %	1 %	3 %
Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelutehtävät	812	87 %	1 %	4 %
Terveydenhuollon hoitohenkilöstö, esimiestehtävät	308	95 %	3 %	5 %
ICT-alan ammattitehtävät	164	22 %	4 %	7 %
Terveydenhuollon hoitohenkilöstö, johtotehtävät	53	81 %	12 %	12 %

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

LIITE 5 Naisten ja miesten keskipalkat eri KVTES-hinnoitteluryhmissä toimialoittain 2017

Tiedot koskevat kokoaikaista henkilöstöä ja ne on poimittu palkkakartoitusraporteista 2017. Vain ne KVTES-hinnoitteluryhmät ovat vertailussa, joihin kuuluvaa henkilöstöä on kahdella tai useammalla toimialalla tai liikelaitoksessa. Samaan hinnoitteluryhmään voi kuulua vaativuudeltaan hyvin erilaisia tehtäviä.

Hinnoitteluryhmä ja keskipalkat				
	Eräät hallinnon asiantuntijatehtävät			
Toimiala tai liikelaitos/palkka	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
Kanslia	2907,40	3210,50	3033,21	3212,37
Kuva	2827,33	3114,13	2860,23	3128,51
	ICT-alan asiantuntijatehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
Sote	3365,98	3718,07	3387,93	3707,41
Talpa	2867,30	3194,77	3051,45	3332,23
	Sisäisen palvelutoiminnan tehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
Kanslia	2044,62	2225,38	2197,88	2408,36
Sote	1941,48	2077,29	1949,68	2102,49
	Toimistoalan vaativat ammattitehtävät ja ammattitehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
Kanslia	2420,84	2727,36	2463,16	2722,58
KASKO	2206,85	2445,46	2377,58	2532,59
KYMP	2232,94	2506,33	2185,26	2406,35
Palvelukeskus	2090,19	2304,15	2028,50	2183,45
Sote	2164,12	2416,81	2156,00	2322,92
Talpa	2268,91	2531,18	2232,81	2373,78
	Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelutehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
KASKO	1831,09	1926,29	1795,18	1844,40
Sote	1904,18	2050,22	1911,69	2002,07

ARVIOINTIMUISTIO 13.3.2019

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2018 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

	Sosiaalityön asiantuntijatehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
KASKO	2925,69	3141,20	2885,52	3098,86
Sote	3106,03	3346,63	3097,64	3303,28
	Sosiaalihuollon vaativat ammattitehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
KASKO	2288,63	2457,61	2375,40	2489,48
Sote	2366,01	2532,19	2328,49	2474,81
	Sosiaalihuollon ammattitehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
KASKO	2040,32	2197,54	2064,68	2180,92
Sote	2093,35	2229,73	2116,13	2239,93
	Hinnoittelemattomat tehtävät			
	Naiset, tehtäväkohtainen	Naiset, kokonaispalkka	Miehet, tehtäväkohtainen	Miehet, kokonaispalkka
Kanslia	3746,32	4077,08	3757,71	4115,86
KASKO	3248,57	3494,49	3424,42	3702,68
Kuva	3241,48	3573,04	2937,96	3239,07
KYMP	3463,94	3879,76	3664,89	4153,29
Palvelukeskus	1946,82	2048,26	2971,31	3395,85
Sote	3314,22	3646,35	3421,54	3764,39
Stara	3669,91	4020,66	3398,83	3805,55
Talpa	4009,89	4498,22	4029,90	4418,12