HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA II

Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina

Valtiovarainministeriö • Valtion työmarkkinalaitos
• Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä

HAASTEENA JOHTAMISEN L A A J E N T A M I N E N VALTIONHALLINNOSSA II

HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA II

Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina

Valtiovarainministeriö • Valtion työmarkkinalaitos •
Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä

Ulkoasu: Anu Mikkonen

ISBN 978-951-37-4948-4
Edita Prima Oy
Helsinki 2007

KEHITTÄMISRYHMÄLTÄ

Valtionhallinnossa tulokset saadaan aikaan pääosin henkilöstövoimavaroja käyttäen. Siksi ei ole yhdentekevää, miten henkilöstövoimavaroja strategisesti johdetaan sekä miten varmistetaan mm. tarvittava osaaminen, motivaatio ja muut tuloksenteon edellytykset. Tämä edellyttää organisaatiossa uudenlaista henkilöstövoimavara-ajattelua ja henkilöstöjohdon osallistumista täysivaltaisena jäsenenä ja kumppanina organisaation johtamistyöhön. Tärkeää on, että organisaation koko johto ymmärtää vastuunsa paitsi toiminnan arvon myös henkilöstövarallisuuden arvon kasvattajana ja näkee näiden välillä olevan yhteyden.

Henkilöstövoimavaroille tulee tulosohjausprosessissa asettaa myös selkeitä tavoitteita, jotka tukevat organisaatioiden strategioiden täytäntöönpanoa ja toiminnallisten tulosten saavuttamista. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää tavoitteiden ja niiden saavuttamisen konkretisointia mittaamisen avulla. Nämä mittarit toimivat tavoiteltavan strategisen muutoksen ohjaajina.

Kun organisaatiossa aletaan pohtia henkilöstöön, toimintaan ja talouteen liittyvää strategista muutosta, ensimmäinen tehtävä on määrittää, mitkä ovat ne asiat, joiden tulee muuttua ja missä määrin sekä millä mittareilla tavoitteiden saavuttaminen on todennettavissa. Mittariperäisen johtamisjärjestelmän hyväksikäytössä on kyse kyvystä muuttaa mittareiden avulla strategiat sekä kehittämis- ja muutossuunnitelmat käytännön toimenpiteiksi. Strategisten henkilöstötavoitteiden ja tunnuslukujen käytön tarkoituksena on varmistaa toiminnan edellyttämät henkilöstövoimavarat niin määrän ja laadun kuin johtamisella luotavien onnistumisen mahdollisuuksienkin osalta.

Nyt julkaistava opaskirja on jatkoa edelliselle henkilöstösuunnitteluun painottuvalle samannimiselle oppaalle. Tavoitteena on selventää henkilöstövoimavarojen johtamistehtävää strategisen mittaamisen näkö-

kulmasta. Konkretisointia edesauttaa viisi erilaista organisaatioesimerkkiä henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvistä käytännöistä. Näistä saadaan käytännön esimerkkejä ja ideoita mm. siitä, mitä Euroopan laatupalkintomalli EFQM:n TUTKA-logiikka ja tasapainotettu mittaristo BSC voivat valtiolla tarkoittaa ja miten henkilöstö on saatavissa tavoiteltujen muutosten taakse.

Opas on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, henkilöstövoimavarojen ammattilaisille sekä taloudesta, toiminnasta ja tuloksellisuudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.

Helsingissä 30.11.2006

Veli-Matti Lehtonen

Raija-Liisa Aalto
Timo Huikko
Antti Lehtonen
Kati Mäkinen
Kira Ukkonen
Irma Väänänen-Tomppo
Mika Happonen
Päivi Lanttola
Kalevi Mäkelä
Risto Suominen
Tuija Wilska
Maritta Yläranta

sisällys

Esipuhe **10**

OPPAAN YLEISOSA

1 Lähtökohdat **14**

1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishanke 14

1.2 Oppaan tausta ja tavoite 15

1.3 Henkilöstöpoliittiset linjaukset 16

1.4 Toimintaympäristön muutospaineet 18

2. Johtamisen haaste **20**

2.1 Hyvän johtajan tunnuspiirteet 20

2.2 Henkilöstö osana organisaation johtamista 22

3 Organisaatioiden toiminnan strategiaperusta **27**

3.1 Strategioiden sisältö ja luonti 27

3.2 Organisaation toiminnan ja tuloksenteon kannalta kriittisten strategisten menestystekijöiden tunnistaminen 28

3.3 HR:n rooli strategioiden toteutuksessa 31

3.4 Organisaatioiden aineettomat voimavarat ja arvonmuodostus 33

3.5 Organisaation arvonmuodostuksen ja tuloksenteon peruspilarit 35

4 Organisaation tietojohtaminen ja mittaaminen **37**

4.1. Henkilöstövoimavaroille asetettujen tavoitteiden nykytila 37

4.2 Miksi mitataan – strategisten mittareiden etsintä 39
4.3 Mitä mitataan 41

5 Mittareiden tulkinta 45
5.1 Mitä kuvaavat ja mihin vaikuttavat 45
5.2 Tavoitetasojen asetanta 60

6. Strategisten henkilöstömittarien valinta, tavoiteasetanta ja hyväksikäyttö sekä kehittämistoimenpiteiden toteutus 62
6.1 Keskeiset strategiset henkilöstömittarit 62
6.2 Henkilöstöön liittyvät tavoiteasetannat tulosohjauksessa 64
6.3 Mittareiden hyväksikäyttö johtamisessa ja esimiestyössä 64
6.4 Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja hyvät käytännöt 65

7 Henkilöstöraportointi ja vertailutietojen tarjonta 69
7.1 Henkilöstöraportointi 69
7.2 Vertailutietojen tarjonta 70

8 Yhteenveto ja johtopäätökset 72

Lähteet 74

II PILOTTIESIMERKIT – HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN ESITTELY – TEORIAN SOVELTAMINEN TODELLISUUDESSA 77

1 Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen pilottikuvaus 78
Henkilöstö osana VTT:n johtamista 78

2 Säteilyturvakeskuksen pilottikuvaus 88
Henkilöstövoimavarojen ja tuloksen johtaminen 88

3 Poliisihallinnon pilottikuvaus 101

Poliisin strategian toteutuminen Hyvinkään kihlakunnan poliisilaitoksen näkökulmasta 101

4 Väestörekisterikeskuksen pilottikuvaus 113

Väestörekisterikeskus kehittää ja kehittyy 113

5 Tullihallituksen pilottikuvaus 122

Ilmapiirimittauksesta toimivaan työyhteisöön - työhyvinvointikyselyn purkumalli Tullissa 122

Liite 1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen hankesuunnitelma 128

Liite 2 HR-käytäntöjen, HR-tulosten ja yrityksen suorituksen tunnuslukujen vertailu korkeimman ja alhaisimman johtamisen laadun omaavissa yrityksissä 132

Liite 3 Tuloksellisuuden peruskriteerit 135

ESIPUHE

Organisaatioiden tavoiteasetannassa tulee ottaa huomioon valtiokonsernin yhteiset henkilöstöjohtamisen linjaukset sekä toimintayksiköiden omat linjaukset ja toiminnalliset tarpeet. Valtiokonsernitasolla tulosjohtamisessa tulostavoitteita tulisi asettaa asia-alueille, jotka koskevat henkilöstövoimavarojen johtamista, johtajuutta sekä työnantajatoimintaa ja työelämän suhteita.

Valtion työmarkkinalaitoksen päämääränä valtiokonsernitasolla on, että valtion työnantajatoiminta palvelee toimintayksiköiden roolia tehtäväalueensa huipputoimijana, henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista ja tukee toiminnallista tehokkuutta hallinnon muutoksissa, valtion työyhteisöt ovat kehittäviä, hyvinvoivia ja monikulttuurisia sekä toimintayksiköt hallitsevat valtiokonsernin kannustejärjestelmän kokonaisuuden.

Jotta työnantajatoiminnan päämäärät saadaan vietyä käytäntöön, tarvitaan apuna niitä kuvaavia strategisia tunnuslukuja. Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden asettamisen tulosohjauksessa ja johtamisessa sekä niiden toteutumisen seurannan tulee kattaa konsernin keskeiset henkilöstöjohtamisen alueet. Pääsääntöisesti tavoitteenasettelu tulee ilmaista numeerisin tunnusluvuin, koska muuten tavoitteiden toteutumista ei voida seurata. Lisäksi apuna tarvitaan laadullista ei-mitattavaa tietoa.

Seurannan tulee olla osa sekä hallinnonalojen/organisaatioiden kertomus- ja tilinpäätösmenettelyä että myös yksittäisten johtajien vastuullisuutta, muun muassa hyödyntäen johtajien henkilökohtaisia johtamissopimuksia.

Henkilöstöjohtamisen tunnusluvut tulee valita organisaation strategisten kehittämis- ja muutostavoitteiden pohjalta. Valittujen tunnuslukujen on ohjattava tavoitteiden toteutusta ja toimittava mm. toteutumisen seurannan välineinä. Tunnuslukuja joudutaan jatkuvasti päivittä-

mään kulloisiakin muutostarpeita vastaaviksi. Organisaation johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että mittarit ja tunnusluvut auttavat johtoa arvioimaan omaa organisaatiota sen kehittymisen näkökulmasta sekä mahdollistavat vertailun muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin.

Tämä opas tukee osaltaan tavoitetta parantaa valtion organisaatioiden strategista johtamista ja tavoitteenasettelua tunnuslukuja hyväksikäyttäen. Tavoitteena on edelleen, että henkilöstöjohto tulee tasavertaiseksi kumppaniksi organisaation toiminnan johtamisessa ja että henkilöstöjohtaminen tukee aidosti organisaation toiminnan kokonaisjohtamista ja toiminnallisten tulostavoitteiden saavuttamista. Siksi jokaisen organisaation tulisi tulosjohtamisessa asettaa mitattavia tavoitteita myös henkilöstövoimavaroille.

Opas on tehty Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmässä, jonka puheenjohtajana on toiminut valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen. Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta kehittämisryhmään ovat kuuluneet lisäksi työmarkkina-analyytikko Mika Happonen, työmarkkina-asiantuntija Päivi Lanttola ja hallitusneuvos Tuija Wilska. Valtiovarain controller -toiminnosta apulaiscontroller Soili Vasikainen toimi ryhmän jäsenenä 31.5.2006 asti ja hänen jäätyään virkavapaalle apulaiscontroller Antti Lehtonen 1.6.2006 alkaen. Valtion organisaatioista kehittämisryhmään ovat kuuluneet hallintojohtaja Raija-Liisa Aalto Helsingin kihlakunnan poliisilaitokselta, henkilöstöpäällikkö Timo Huikko Suomen ympäristökeskuksesta, henkilöstöpäällikkö Kalevi Mäkelä Tiehallinnosta, tutkija Kati Mäkinen Pääesikunnasta, henkilöstöjohtaja Risto Suominen Valtion teknillisestä tutkimuskeskuksesta, henkilöstöjohtaja Kira Ukkonen Helsingin yliopistosta, erikoistutkija Irma Väänänen-Tomppo Valtiokonttorista ja henkilöstöjohtaja Maritta Yläranta Maanmittauslaitoksesta.

Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana on toiminut valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto sekä jäseninä finanssineuvos Leena Lappalainen, hallitusneuvos Veikko Liuksia ja neuvottelujohtaja Seija Petrow.

Oppaan yleisosan on kirjoittanut Veli-Matti Lehtonen kehittämisryhmän osallistuessa kiinteästi oppaan työstämiseen. Kirja sisältää viisi erillistä kuvausta hyvistä käytännöistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen kuvauksen on tehnyt henkilöstöjohtaja Risto Suominen ja Säteilyturvakeskuksen kuvauksen

johtaja Hannu Koponen ja laatupäällikkö Martti Annanmäki. Väestörekisterikeskuksen kuvauksen teosta ovat vastanneet kehityspäälliköt Kirsi Nikander ja Sami Kivivasara sekä hallintojohtaja Antti Harju sekä Poliisihallinnon kuvauksesta Hyvinkään kihlakunnan poliisipäällikkö Lasse Aapio. Tullilaitoksen sovelluskuvauksen on tehnyt koulutuspäällikkö Riitta Paalanen.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja *Teuvo Metsäpelto*

I

OPPAAN YLEISOSA

1

LÄHTÖKOHDAT

1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishanke

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto asetti 14.1.2006 ”Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen”. Hankkeen tavoitteena on edistää henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että henkilöstötyö ja henkilöstövoimavarojen johtaminen liitetään entistä kiinteämmin valtioyhteisön ja sen toimintayksiköiden toiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on parantaa henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmien ja henkilöstötiedon käyttöä toiminnan strategisessa suunnittelussa, johtamisessa ja kehittämisessä. Yleisinä tavoitteina on tukea toimintayksiköiden toimintaa ja asemaa työmarkkinoilla sekä sitä, että valtion työyhteisöt ovat kehittyviä ja hyvinvoivia. Hankesuunnitelma on liitteenä 1.

Hanke ajoittuu vuosille 2006 – 2007. Sen tavoitteita ja tuloksia ovat:

- henkilöstövoimavarojen johtamis- ja suunnittelumallien ja työkalujen tunnistaminen ja kehittäminen,
- selvitys nykyisin toimintayksikköjen tulosohjauksessa ja TTS -suunnittelussa käytössä olevista strategisista henkilöstötavoitteista ja mittareista ja niiden vaikuttavuudesta tuloksellisessa toiminnassa,
- etsiä ja esittää keskeiset valtion eri toimialoille soveltuvat strategia- ja henkilöstötyön mittarit sekä selvittää ja edistää niiden hyväksikäyt-

töä tulos- ja toimintatavoitteiden asettamisessa, toteuttamisessa ja seurannassa,
- etsiä ja tunnistaa mm. mallittamalla johtamisen hyviä käytäntöjä sekä edistää niiden käyttöönottoa,
- tiedotustilaisuuksien (kurssien) järjestäminen kohderyhmille ja muu viestintä sekä
- opaskirjallisuuden teko.

Hankkeella on keskeiset yhteydet mm. työnantajatoiminnan yhteisiin linjauksiin ja siihen liittyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä keskustason ja virastojen yhteisiin strategisiin linjauksiin. Läheiset liittymät ovat myös tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden terävöittämiseen, tulevaisuuden ennakointihankkeeseen, tuottavuusohjelmaan, asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen, johdon ja johtamisen kehittämishankkeisiin, Työnantajan henkilöstötieto Tahti –hankkeeseen sekä Valtiokonttorin KAIKU, KIEKU ja NETRA –hankkeisiin.

1.2 Oppaan tausta ja tavoite

Valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä julkaisi syyskuussa 2005 opaskirjan ”Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa (Valtiovarainministeriö 2005)”. Opas tarkastelee kysymystä, miten strategisen henkilöstötiedon avulla voidaan suunnata ja henkilöstösuunnittelun avulla toteuttaa liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Oppaan ydin on henkilöstösuunnittelussa, joka on keskeinen väline organisaation strategioiden ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuksessa. Lisäksi oppaassa käsitellään organisaatioiden toiminnan strategisia lähtökohtia, henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää ja henkilöstötilinpäätöstä johtamisen ja henkilöstöprosessien toteuttamisen apuvälineenä sekä henkilöstötietojen hyväksikäyttöä muussa strategiatyössä, johtamisessa ja suunnittelussa. Oppaassa olevat neljä henkilöstösuunnittelun organisaatiokuvausta tarjoavat muille organisaatioille esimerkkiratkaisuja ja ideoita henkilöstösuunnittelun sisällöksi, toteuttamiseksi ja hyväksikäyttämiseksi.

Tämä opas on jatkoa edelliselle oppaalle ja kattaa keskeisen osan ”Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen” työstä ja hankesuunnitelman toteutuksesta. Tavoitteena on, ensimmäisessä oppaassa esiintuotuja asioita toistamatta, selventää henkilöstövoimavarojen

johtamistehtävää sekä löytää selkeät yhtymäkohdat strategiselle henkilöstötiedolle ja johtamiseen liittyville päätöksille ja kehittämistoimenpiteille. Pyrkimyksenä on edetä entistä konkreettisemmalle johtamistyön tasolle ja osaltaan tukea johto- ja esimiestyössä onnistumista.

Tämä, kuten edellinenkin opaskirja, on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, henkilöstövoimavarojen ammattilaisille sekä taloudesta, toiminnasta ja tuloksellisuudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.

1.3 Henkilöstöpoliittiset linjaukset

Valtioyhteisötasoisella henkilöstöjohtamisella luodaan edellytykset valtion organisaatioiden tuloksellisuudelle ja palvelukyvylle. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeinen osa virastojen ja laitosten johtamista. Siihen sisältyy toiminnan tavoitteista lähtevät linjaukset koskien henkilöstösuunnittelua, henkilöstön rekrytointia, palkitsemista, koulutusta ja muuta henkilöstöjohtamista.

Tavoitteena on, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on ammattimaista ja että valtion kunkin organisaation henkilöstö vastaa sekä määrältään että laadultaan yksikön toiminnallisia tarpeita.

Ensisijainen vastuu henkilöstöstään on kullakin valtion organisaatiolla itsellään. Ne toteuttavat henkilöstöjohtamistaan omien erityispiirteidensä sekä yhteisten linjausten pohjalta. Ministeriöt vastaavat henkilöstöjohtamisen ohjauksesta hallinnonaloillaan, muun muassa henkilöstöä koskevien tavoitteiden asettamisesta organisaatioiden tulostavoitteisiin. Virastojen ja laitosten pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä vastaa valtioneuvosto. Valtioyhteisötasolla linjausten valmistelusta ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta vastaa valtiovarainministeriön henkilöstöosasto eli Valtion työmarkkinalaitos.

Valtioneuvosto teki elokuussa 2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpoliittisesta linjasta (VNp 30.8.2001). Sen tavoitteena on vahvistaa valtion organisaatioiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille kehittämistavoitteet. Lähtökohtana on näkemys valtionhallinnon laajasta ja moninaisesta tehtäväkentästä sekä niiden hyvästä hoitamisesta muuttuvissa olosuhteissa. Ratkaiseva muutos on henkilöstön ikärakenteesta aiheutuva henkilöstön voimakas poistuma ja kiristyvä kilpailu työvoimasta lähivuosina. Muita muutoksia ovat muun muassa talouden kiristyvät reunaehdot ja tietoyhteiskuntakehitys.

Linjauksen keskeisiä tavoitteita ovat:

- Valtionhallinnon yhteisen arvoperustan vahvistaminen ja virkamiesetiikan korkean tason säilyttäminen
  - Julkinen toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. Periaatepäätöksen mukaan valtionhallinnon arvoperustan muodostavat toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Yhtenäistä arvoperustaa ja korkeaa eettistä tasoa vahvistetaan ja säilyvyys varmistetaan valmennuksen, erityisesti johdon valmennuksen keinoin.
- Työnantajan kilpailukyvyn turvaaminen ja osaavan henkilöstön varmistaminen.
  - Valtion kilpailukyky työnantajana turvaa organisaatioille osaavan ja sitoutuneen henkilöstön. Kehittämistavoite painottaa, että valtion organisaatioilla on oltava oikein mitoitettu ja osaava henkilöstö. Henkilöstön eläköitymismäärän kasvaessa on kiinnitettävä huomiota eläkkeelle lähtevien osaamisen siirtämiseen nuoremmille henkilöille.
- Hyvän johtamisen ja työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen.
  - Hyvä johtaja huolehtii henkilöstövoimavarojen lisäksi jokaisesta yksilöstä. Tavoitteena on muuttaa johtamisilmapiiriä selkeästi innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaksi. Koko valtionhallinnolle luodaan yhteinen johdon kehittämisstrategia.

Periaatepäätöksen pohjalta käynnistettiin viisi kehittämishanketta eli 1) Johdon kehittämisen strategia 2002-2012, 2) Urasuunnittelun edistämishanke, 3) Osaamisen suunnitelmallinen siirtäminen -hanke, 4) Naisten sijoittuminen valtionhallinnossa -hanke ja 5) Arvot käytäntöön -hanke. Ministeriöiden, virastojen ja laitosten virkamiesjohdosta koostuvan Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunnan asemaa vahvistettiin Valtion työmarkkinalaitoksen toiminnan ja valtion yhteisen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan ohjauksessa. Valtiolla toimii henkilöstöjohdon foorumi, jonka toiminasta vastaa virastojen ja laitosten sekä Valtion työmarkkinalaitoksen edustajista koostuva työvaliokunta. Foorumin tavoitteena on tukea valtion henkilöstöpoliittisen linjan toteutusta ja toimintayksiköiden henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen tarpeita. Valtion henkilöstöpolitiikan linjausten toteutumista on arvioitu sitä koskeneella tutkimuksella (Valtiovarainministeriö 2005 b).

Valtioneuvosto antoi 23.3.2006 periaatepäätöksen ”Valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa”. Tällä täydennettiin vuoden 2001 periaatepäätöstä siten, että se vastaa lähivuosien henkilöstöjohtamisen tarpeisiin liittyen valtionhallinnon tuottavuuden parantamiseen ja toimintojen alueellistamiseen. Periaatepäätöksen tarkoituksena on vahvistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen ja tukea muutosten hallintaa ja laadukasta johtamista.

1.4 Toimintaympäristön muutospaineet

Lähimmän kymmenen vuoden aikana valtiosektorilla eletään haasteellista aikaa. Valtion organisaatiot tuottavat koko yhteiskunnalle keskeisiä palveluja, joilla osaltaan turvataan Suomen kansantalouden menestysperusta. Siksi koko kansantaloudessa, erityisesti yritys- ja kuntasektorilla tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta myös valtion organisaatioiden toimintaan. Edelleen väestödemografiset tekijät vaikuttavat yhteiskunnan palvelujen tarpeeseen ja työvoiman kysyntä-tarjontasuhteisiin työmarkkinoilla.

Lähivuosien keskeisiä toimintaan liittyviä toimintaympäristön muutoksia ja haasteita johtamisessa ovat:

- osaamisen ja teknologian merkityksellisyyden kasvu toiminnassa
- valtion henkilöstön lisääntyvä poistuma ja henkilöstön ikääntyminen
- väestön ikääntyminen ja työvoiman tarjonnan vähentyminen
- tuottavuuden toimenpideohjelma ja siihen liittyvä valtioneuvoston kehyspäätös henkilöstön vähentämiseksi
- avautuva toimintaympäristö, jossa tehtäviä voivat hoitaa valtion uudenlaiset (esim. liikelaitokset) tai muiden sektoreiden organisaatiot (tilanteessa organisaatioiden olemassaolo ei ole itsestään selvyys)
- verkostojen ja kumppanuuksien merkityksen kasvu toiminnassa
- alueellistaminen
- kansainvälisyys ja siihen liittyvä verokilpailu
- tulosohjauksen terävöitys ja tilivelvollisuus (liitteessä 3 on esitetty tuloksellisuuden peruskriteerit tulosprisman muodossa)
- uusi johdon järjestelmä (rekrytointi, kehittäminen, palkinta jne.)
- valtion kannustavien palkkausjärjestelmien täysmääräinen käyttöönotto ja sen vaateet mm. johtamiselle sekä palkkausjärjestelmien toimivuuden turvaaminen ja parantaminen

- eläkelainsäädännön vaikutukset
- tulevaisuuden yllätyksellisyys

Vuoteen 2015 mennessä nykyisestä valtion budjettitalouden 124 000 henkilöstä on arvioitu poistuvan 58 000 eli 47 prosenttia (Lehtonen 2006 b). Perusasteen koulutuksen saaneista poistuu arviolta kahdeksan kymmenestä kuin muissa koulutustasoryhmissä poistuma on 4-5 henkilöä kymmenestä. Yksin tämä muutos aiheuttaa koulutustasoindeksillä mitatun koulutustason nousun arviolta 6 prosentilla.

Kymmenen vuoden kuluttua nykyisestä ylimmästä johdosta on työssä 1-2 henkilöä kymmenestä ja keskijohdosta ja ylimmistä virkamiehistä neljä kymmenestä. Lähitulevaisuudessa johtajien seuraajien valinta ja valmentaminen organisaation ja valtion sisällä ja ulkoisten rekrytointien turvaaminen ovat haasteellisia tehtäviä. Sukupolven vaihdokset helpottavat johdon, esimiesten ja muun henkilöstön uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottoa.

Toimintaympäristön ja siitä johtuvan toiminnan lukuisista muutostilanteista selviytyminen edellyttää, että henkilöstösuunnittelu pitää saada kaikissa valtion organisaatioissa pikaisesti käyttöön. Tätä tarvitaan mm. nykyhenkilöstön osaamisen kehittämisessä tulevia toiminnallisia tarpeita vastaavaksi sekä rekrytoitavan uuden henkilöstön määrällisen ja osaamistarpeen tunnistamiseksi ja sovittamiseksi todellisia toiminnallisia tarpeita vastaaviksi. Lähellä eläkeikää olevien henkilöiden määrän lisääntyminen haastaa organisaatioita entistä enemmän kiinnittämään huomiota osaamisen siirtämiseen sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseen. Toisaalta uusrekrytointien myötä nuorten, vähän työkokemusta omaavien yhä nuorempien henkilöiden määrän lisääntyminen edellyttää organisaatiolta tehokkaita ja laadukkaita perehdyttämistoimenpiteitä. Esimerkiksi vuonna 2000 valtiolle rekrytoitujen tai palkattomalta virkavapaalta palaavien keski-ikä oli 33,6 vuotta kun se vuonna 2005 oli alentunut 30,2 vuoteen.

Tulevaisuudessa korostuu sekä erilaisuuden että moninaisuuden johtaminen, joka ottaa huomioon erilaiset yksilöt, iät, tehtävät, osaamiset, suoritukset jne. Tavoitteena on turvata organisaation tärkeimmän voimavaran henkilöstön osaamispääoman suotuisa kestävä perusta ja kehittyminen mm. johtamisen keinoin.

2

JOHTAMISEN HAASTE

2.1 Hyvän johtajan tunnuspiirteet

Organisaation johtamisen kehittäminen on ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä. Sitä ei voi jättää esimiehille itselleen. Hallituksen lakiesityksessä Eduskunnalle valtion johtavista virkamiehistä lähtökohtana on tavoite edelleen kehittää ja edistää johtamisen laatua ja tuloksellisuutta jatkuvasti muuttuvassa toimintakentässä (HE 245/2006, 43). Uudistuksen tavoitteena on vaikuttaa siihen, että poliittisen johdon ohjaus ja tavoitteet toteutetaan tuottavasti ja ammattitaitoisesti. Tavoitteena on turvata johtamisvoimavarat sekä ylimmän virkamiesjohdon ammatillinen osaaminen, johtamistaito, motivaatio ja korkea eettinen taso. Uudessa käytännössä johtajille asetettaisiin henkilökohtaisia tulostavoitteita ja heidän suoritustaan arvioitaisiin asetettujen tavoitteiden ja aikaansaatujen tulosten perusteella. Kokeilujakson jälkeen otettaisiin käyttöön johtajien tulospalkkio tukemaan uudistuksen toteutumista. Uudistuksella pyritään lisäämään johdon liikkuvuutta, mikä edistää koko valtionhallinnon kattavan näkökulman vahvistamista johtamisessa ja asioiden valmistelussa. Tästä on seurauksena koko valtionhallinnon ja sen organisaatioiden tuloksellisuuden sekä myös henkilöstön osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin parantuminen.

Johtaja- tai esimiesasemassa toimivan on keskityttävä itse johtamistyöhön sekä organisaation ja sen henkilöstön valmiuksien kehittämi-

seen. Tällöin hänellä ei voi olla hoidossa merkittäviä asiantuntijatehtäviä. Kehittymisessä tärkeää on verkostoitua muiden organisaatioiden kollegojen kanssa. Tarvitaan nykyistä enemmän vertaisryhmätoimintaa sekä johdolle ja esimiehille suunnattua työnohjausta.

Johtajien tehtävänä on vastata organisaation strategiaperustasta ja siihen liittyvästä tavoiteasetannasta, tavoitteiden toimeenpanosta ja siihen liittyvistä konkreettisista kehittämistoimenpiteistä sekä tavoitteiden toteutuksen ja toteutumisen seurannasta. Valtaosa valtion organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, joissa henkilöstö tekee ns. tietotyötä. Jokaisen henkilön tulee tietää, miten hän osaltaan vaikuttaa omassa työssään siihen, että organisaatio pääsee strategisiin tavoitteisiinsa. Onnistuakseen tehtävässään henkilöstö tarvitsee toimintavapautta ja vastuuta tehtävien toteutuksessa sekä töiden kehittämisessä ja uusien innovaatioiden etsinnässä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei johtamista tarvita - päinvastoin.

Toimintaympäristön muuttuessa myös henkilöstöjohtamisessa tarvitaan uudenlaisia tulevaisuuteen kohdistuvia painotuksia. Linda Holbechen mukaan nykytilaan keskittyvästä henkilöstönäkökulmasta tulisi pyrkiä enemmän ennakoivaan, tulevaisuuden toiminnan huomioonottavaan rooliin. Johtaja ei ole nykyään vain henkilöstön edunvalvoja, vaan hänen tulee pyrkiä aktiiviseksi toiminta-/liikekumppaniksi, kuten jo edellisessä luvussa tuotiin esiin. Myös henkilöstöjohtamisessa tulee tukeutua strategisiin tavoitteisiin operatiivisen toiminnan ohella. Ei riitä, että henkilöstöasioita arvioidaan vain laadullisesti, vaan toiminnan tavoitteellisuus ja tilivelvollisuus edellyttävät kvantitatiivista mittaamista. Ihmisiä ei saa käsitellä yksinomaan menoina, vaan tärkeämpää on nostaa heidän roolinsa esiin henkilöstövoimavaroina, jolloin johtaminen ja siihen liittyvät päätökset saavat aivan uuden perustan (Holbeche 2001, 5-6).

Henkilöstövoimavarojen strategisessa johtamisessa keskeinen menettely on tulevaisuuteen suuntautuva henkilöstösuunnittelu. Tässä tulosohjaus on keskeinen työkalu. Henkilötason onnistumisessa lopulta kyse on siitä, miten hyvin organisaatio toteuttaa henkilöstöjohtamisprosesseja ja miten henkilöstötoimi tukee organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön johtamisprosesseja ovat henkilöstön hankinta, kohdentaminen, tuottavuuden johtaminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen sekä tukiprosesseina henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen. Johtamisprosessien sisältöä käsiteltiin edellisessä oppaassa (Valtiovarainministeriö 2005).

Johtajan ja esimiehen on tunnettava organisaation strategiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä omattava riittävä osaaminen organisaation toimialan substanssialueesta. Johtajan ja esimiehen tehtävässään hyvin suoriutumisen edellytys valtion asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa on, että hän tuntee aitoa mielenkiintoa henkilöstövoimavarojen ja ihmisten sekä koko toimintayksikön johtamiseen. Esimiehen tai johtajan, joka haluaa onnistua tehtävässään, tulee kysyä itseltään (Järvinen 2004, 15 ja mukaillen Tyynismaa 2004-2005, 23-24):

- Olenko ylipäätään kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- Haluanko johtaa ihmisiä organisaation asettamia tavoitteita kohti?
- Arvostanko johtamistyötä ja ymmärränkö sen tärkeyden?
- Koenko tärkeäksi tukea ihmisten ja koko työyhteisön kehittymistä ja onnistumista työssään?
- Olenko valmis aktiivisesti paneutumaan erilaisiin henkilöstön ja työpaikan ongelma- ja konfliktitilanteisiin?
- Tahdonko oppia ja kehittyä johtamistaidoissa ?
- Olenko suunnannäyttäjä ja löydänkö uusia ratkaisuja?
- Onko minulla riittävästi tahtoa ajaa sovittuja asioita käytäntöön?
- Olenko riittävästi kiinnostunut toisista ihmisistä ja heidän onnistumisistaan?
- Uskonko vain itse keksiväni aina parhaat ratkaisut?
- Jaksanko olla aina oikeudenmukainen?
- Onko minun vaikea käsitellä saamaani palautetta?
- Onko minun tapana hautoa asioita yksin ja viimeiseen saakka todistella olevani aina oikeassa?

2.2 Henkilöstö osana organisaation johtamista

Henkilöstöjohtamisen kulmakivenä on, että se on kiinteä osa koko organisaation toiminnan johtamista. Luvussa 1.4 esiin tuodut toimintaympäristön muutokset edellyttävät muutosjohtamisosaamista eli kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä ja panna ne toimeen. Nämä ulottuvat organisaatiotasolta aina yksilösuorituksiin saakka. Lähtökohtana on, että ylimmällä johdolla, mukaan lukien toiminta-, talous- ja henkilöstöjohto, tulee toiminnassaan olla selkeä strategiaperusta ja tieto siitä, miten strategiaa toteutetaan organisaation käytännön toiminnassa. Johdon ja esimiesten tulee ymmärtää strategian merkitys organisaation perusteh-

tävän toteutuksessa ja olla motivoituneita asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstöjohdon mukanaolo organisaation johtamisessa, mm. johtoryhmän täysivaltaisena jäsenenä, ei ole itsestään selvää. Tämä siitä huolimatta, että useimpien organisaatioiden tuloksenteossa osaava ja motivoitunut henkilöstö on keskeisin arvon luoja. Odotetaan, että henkilöstöjohdon pitää lunastaa paikkansa ja toiminnallaan toteen näyttää tarpeellisuutensa johtoryhmän tasavertaisena jäsenenä.

Edellä mainittua tukevat myös Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry:n julkaiseman ensimmäisen laadullisen keskustelevan Strategiabarometrin tulokset. Niiden mukaan ”Strateginen osaamisen kehittäminen ja henkilöstön motivointi tuottavat pitkäjänteisesti parhaat tulokset. Tämä edellyttää uudenlaista HR-ajattelua ja sen mukaista roolia HR-johdolle”[1)]. Valtaosa vastaajista piti asiaa erittäin tärkeänä ja kiireellisenä (Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry 2006).

Työn Tuuli -lehden pääkirjoituksessa Risto Suominen nostaa esiin henkilöstöjohdon bisnespartnerina. Hän toteaa, että henkilöstöjohdon on turha pyrkiä johdon kumppaniksi, jos toinen osapuoli ei koe sitä tarvitsevansa (Suominen 2006, 4-5). Edellä mainitun tilauksen olemassaolo tai sen puute muodostaa lähtökohdan henkilöstöjohdon roolille ja HR:n toiminnalle. Strategisen tilauksen keskeinen elementti on koko johdon jakama ja sisäistämä näkemys siitä, mikä merkitys henkilöstöllä on organisaation toiminnassa ja siinä onnistumisessa. Hyvin tärkeää on, että johto ymmärtää vastuunsa, paitsi bisneksen/toiminnan arvon, myös henkilöstövarallisuuden arvon kasvattajana ja näkee näiden välillä olevan yhteyden, ks. kuvio 2.1.

Aidon kumppanuuden ja vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää, että henkilöstöjohdon ja muiden HR- toimijoiden asiantuntemukseen ja persoonaan luotetaan. Lisäksi kanssakäymiselle tarvitaan areenat ja agendat, joiden myötä ihmisten johtamiseen liittyvät kysymykset tu-

---

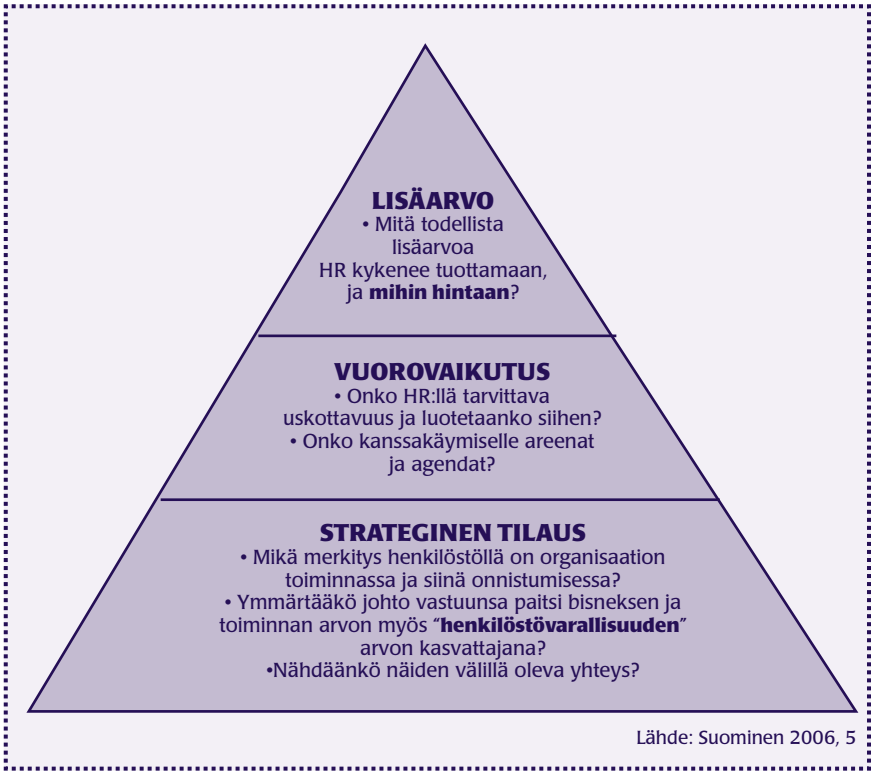
1) Tässä kirjassa henkilöstövoimavaroista käytetään usein lyhennettä HR. HR-toiminta tarkoittaa henkilöstövoimavarojen hallintaa, siihen liittyvää kehittämistä ja johtamista. Esimerkiksi HR-ammattilainen on johtamis- tai esimiestyössä tai asiantuntijana toimiva henkilö, jonka tehtävänä on vastata ja huolehtia henkilöstön johtamiseen, työnteon edellytyksiin, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista sekä muista henkilöstötoimen tehtävistä. Joskus HR-ammattilaisista käytetään vain termiä HR. HRM lyhenne tarkoittaa henkilöstövoimavarojen johtamista.

levat osaksi organisaation käytännön johtamisjärjestelmää (Suominen 2006, 5).

Suomisen mukaan aidon kumppanuuden sinetöi vasta lisäarvo. Jos HR:ssä toimijat pystyvät tuomaan todellista lisäarvoa organisaation toimintaan ja tekevät sen kilpailukykyiseen hintaan, edellytykset kumppanuudelle ovat olemassa. Kumppanuuden myötä HR:nkin fokus siirtyy kysymyksiin, joilla on perinteistä tehtäväkenttää suurempi merkitys liike- ja muulle toiminnalle sekä kilpailukyvylle. Näitä ovat osaamiseen, suoritukseen ja tulevaisuuden hallintaan liittyvien kysymysten hoito siten, että organisaation johto ja muu henkilöstö saadaan asian puolelle eikä vastustamaan sitä.

Päävastuullisia henkilöstön asianmukaisesta johtamisesta ovat ylempi johto, lähiesimiehet ja HR yhdessä. Ylin johto on päävastuussa organisaation strategisesta johtamisesta eli siitä, että organisaatio suoriutuu tehtävistään menestyksellisesti myös pitkällä aikavälillä. Tähän kuuluu

KUVIO 2.1



Lähde: Suominen 2006, 5

HR:n bisnespartneruuden edellytykset

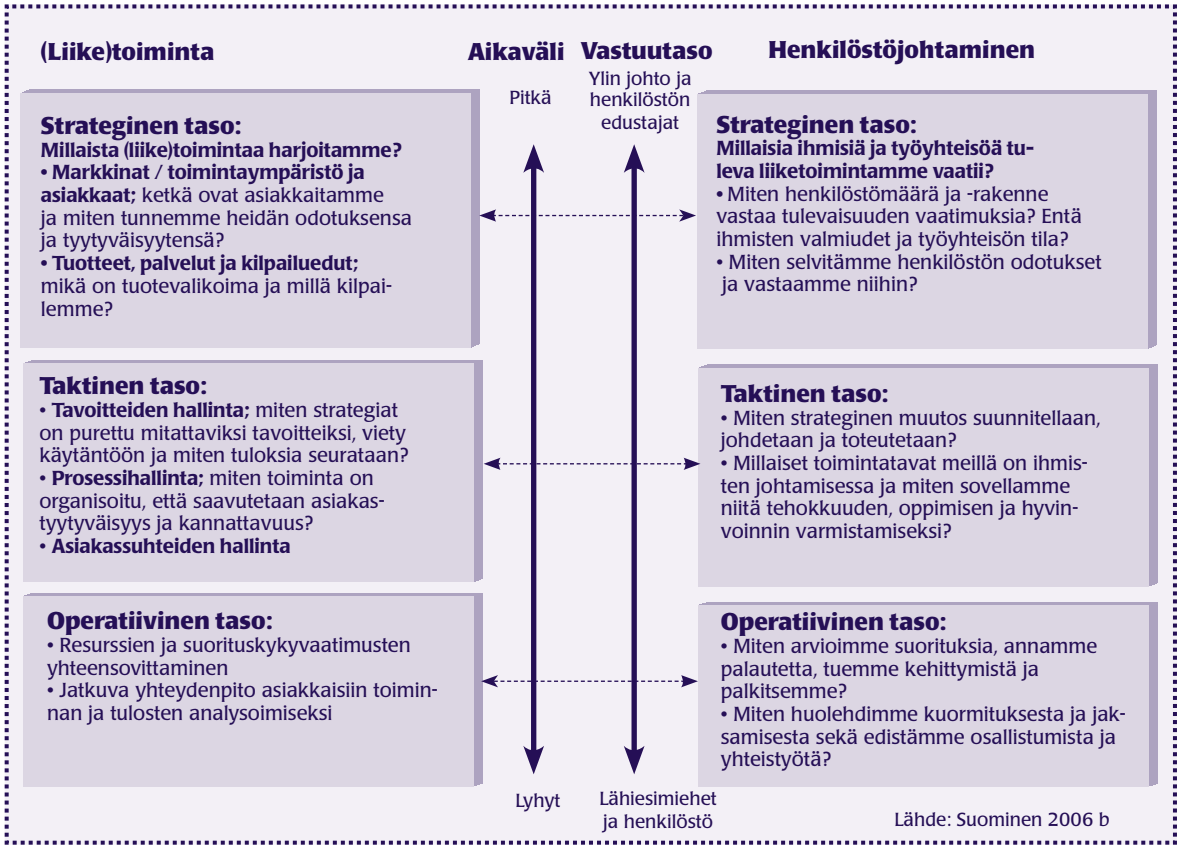
henkilöstövoimavarojen ja työyhteisön tilan kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia. Tässä työssä HR:llä on valmisteluvastuu eli HR:n pitää osana strategiaprosessia kyetä tekemään yhteenvedon onnistumista henkilöstön suhteen ja esittämään, mitä asioita, missä määrin ja miten on seuraavaksi parannettava. Ylin johto arvioi esitettyä ja päättää henkilöstötavoitteista.

Henkilöstöjohtamisen ns. taktiseen tasoon kuuluu yhtäläisen ja tarkoituksenmukaisen menettelyn omaksuminen HR:n avainprosesseittain. Tavoitteena on saada käyttöön sellaiset toimintatavat, jotka yhtäältä edistävät organisaation tavoittelemaa strategista muutosta ja toisaalta luovat ihmisille edellytyksiä olla tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia. Tällä tasolla HR:n rooli on suurimmillaan, vaikka toimintatapojen kehittäminen tapahtuukin yhteistyössä linjaesimiesten kanssa.

Henkilöstöjohtamisen ns. operatiivisella tasolla päävastuu on lähiesimiehillä, joiden tulee kyetä perustellusti puhumaan ihmiset tavoitellun strategisen muutoksen taakse ja siinä ohessa parantamaan ihmisten edellytyksiä olla tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia jokapäiväisessä työssään. Tässä heillä on tukenaan HR ja omat esimiehensä eli ylempi johto. HR:n rooli tällä tasolla on luonteeltaan valmentava ja konsultoiva, kun taas ylempi johto tukee lähiesimiehiä ennen muuta arvottamalla henkilöstöjohtamisen osaksi heidän tulostaan, arvioimalla sitä ja sopimalla siihen liittyviä tavoitteita.

Kuviossa 2.2 on esitetty henkilöstöjohtamisen kolme tasoa ja niiden yhteys organisaation primääritoimintaan. Kuviossa esitetty soveltuu paitsi markkina- myös budjettiohjauksessa oleville valtion organisaatioille, kun sanat liiketoiminta ja markkinat korvataan sanoilla toiminta ja toimintaympäristö. Sen sijaan kilpailuetu-sanaa ei ole syytä korvata muulla ilmaisulla, sillä myös budjettiohjatut organisaatiot tarvitsevat argumentteja, miksi juuri ne ovat oikea tapa organisoida ja tuottaa ko. palvelut suhteessa vaihtoehtoisiin toimittajiin ja tuotantotapoihin.

KUVIO 2.2



Lähde: Suominen 2006 b

3

ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN STRATEGIAPERUSTA

3.1 Strategioiden sisältö ja luonti

Organisaation strategia on päätösten, kehittämistoimenpiteiden, käytäntöjen ja toimintojen ketju - ”viitoitettu ja opastettu tie” haluttujen päämäärien saavuttamiseksi (Valtiovarainministeriö 2005, 31-33). Se sisältää toiminta-ajatuksen, vision, arvot, toiminta- ja liikeideat, toiminta- ja henkilöstöstrategiat ja vuositavoitteet.

Organisaation strategiaperustan tulee olla sisällöltään ja tavoiteasettelultaan niin selkeä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää sen merkityksen organisaation menestymisessä ja oman roolinsa sen toteutuksessa. Strategiassa on olennaista sen asiakaskeskeisyys.

Strateginen ajattelu on näkemistä, joka sisältää erilaisia ulottuvuuksia (Santalainen 2005, 23-24).

Strategiseen ajatteluun liittyy tulevaisuuden visiointi, jonka taustalla ovat mm. menneisyyden menestystekijät. Jotkut niistä kantavat tulevaisuuteen, jotkut vaativat kehittämistä ja joistakin on uskallettava luopua. Varsinkin tieto-organisaatioissa johdolla ja strategioista vastaavilla tulee olla laaja-alainen yleisnäkemys, mutta heidän tulee samanaikaisesti nähdä ja ymmärtää riittävästi myös yksityiskohtia. Tärkeää on osata oppia myös muiden toimialojen sekä muiden sektoreiden organisaatioista, eikä pitää vain omaa toimintaa ja tekemisiä erinomaisina. Tärkeää ei ole en-

nustaa ja visioida ainoastaan tulevaisuuden todennäköisiä kuvia, vaan joskus on pyrittävä itse luomaan sellainen ”haluttu” tulevaisuus, joka ei toteutuisi ilman voimallista strategiatyötä.

Kun strateginen kehitystarve on tunnistettu, strategiatyö – strateginen ajattelu ja johtaminen – voi edetä kahdesta toisiaan täydentävästä suunnasta (Santalainen 2006, 8):

- Ulkoa sisäänpäin tapahtuvan strategisen ajattelun tuloksena luodaan menestystä kilpailu-/toiminta-areenoilla asemoitumisen kautta.
- Sisältä ulospäin ajattelussa pyritään rakentamaan resurssien ja pätevyyksien varaan uudenlaista tulevaisuutta tuotteineen, palveluineen ja innovatiivisine ratkaisuineen.

Useimmissa valtion organisaatioissa lähdetään strategiatyötä tekemään sisältä ulospäin, koska ei toimita kilpailutilanteessa. Tässäkin tapauksessa kuitenkin ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulee olla keskeisellä sijalla strategioita luotaessa ja toteutettaessa. Valtion organisaatioissa, jotka toimivat kokonaan tai osittain kilpailutilanteessa, saattaa ”ulkoa sisäänpäin ajattelu” olla tärkeämpi kuin ” sisältä ulospäin ajattelu”.

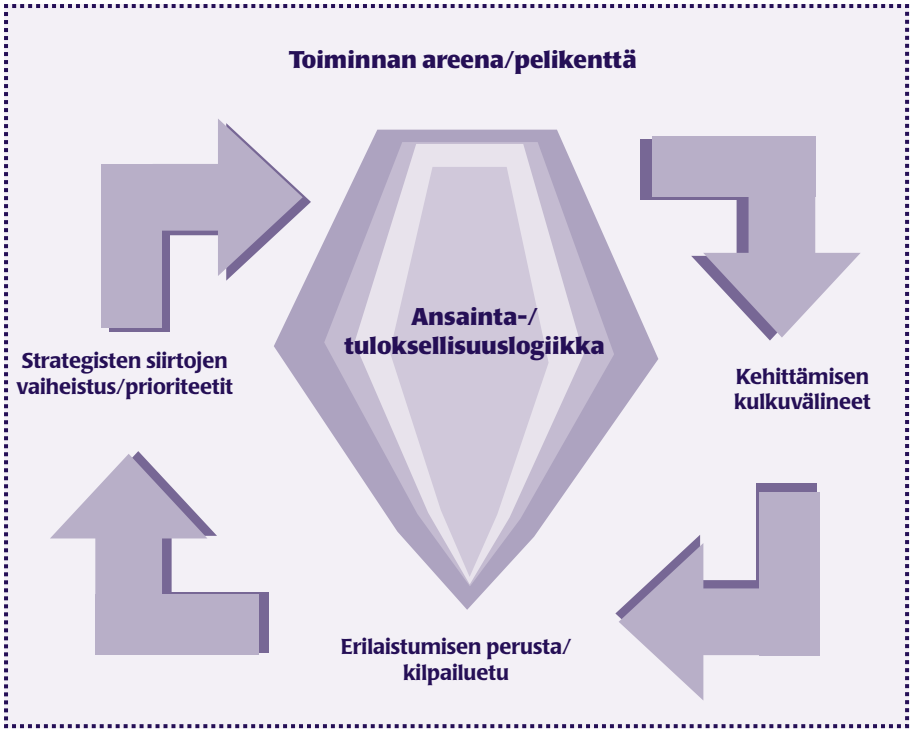
3.2 Organisaation toiminnan ja tuloksenteon kannalta kriittisten strategisten menestystekijöiden tunnistaminen

Organisaation tulee perustaa toimintansa menestystekijöihin, jotka kantavat niin huonoina kuin hyvinäkin aikoina. Perinteisessä liiketoiminnassa organisaatio tarjoaa asiakkailleen sellaisia tavaroita ja palveluksia, joista asiakkaat ovat valmiit maksamaan kustannuksia enemmän. Perinteisiä julkisia palveluja tuottavan viraston pitää tuottaa palveluita siten, että niiden vaikuttavuus yhteiskunnan, yrityksen, yhteisön tai yksittäisen kansalaisen kohdalla on suurempi kuin palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset.

Seuraavassa on tarkasteltu valtion organisaatioiden toimintakenttää soveltaen ns. strategiatimanttimallia, ks. kuvio 3.1 (Santalainen 2005, 89-91).

1 Organisaatio voi lähteä määrittelemään toiminnan **pelikenttänsä** tuotteistaan ja palveluistaan käsin eli tuotantosuuntaisesti. Tuotantosuuntaisessa toiminnassa kiinnitetään huomiota ainoastaan tuotan-

KUVIO 3.1



Strategiatimantti (Lähde: Santalainen 2005, 89-91)

toprosessiin ja siinä syntyviin tavaroihin ja palveluihin, välittämättä paljoakaan siitä, minkälaisia tuotteita ja palveluja asiakkaat haluavat. Toinen tapa on lähteä liikkeelle asiakassuuntaisesti eli tunnistaa ensinnä erilaiset asiakassegmentit ja sen jälkeen määritellä, minkälaisia palveluja ja tuotteita asiakkaat tarvitsevat. Toiminta voidaan edelleen suunnitella ydinteknologian tai ydinosaamisten perustalta. Tarkoituksenmukaista on, ettei valita yhtä näkökulmaa, vaan tarkastellaan niitä osana toiminnan kokonaisuuden määritystä.

Monissa valtion organisaatioissa perinteinen toimintatapa on ollut tuotantosuuntainen ja vasta viime vuosina on alettu toimia yhä enemmän asiakaslähtöisesti.

2 **Kehittämisen kulkuvälineiden** kohdalla nousee valtion organisaatioissa esiin esimerkiksi osaaminen ja sen kehittäminen. Eli määritellään, minkälaista ydinosaamista organisaation tulostavoitteiden

saavuttaminen edellyttää ja miten olemassa olevia osaamisia kehitetään ja mistä luovutaan, miten parannetaan motivaatiotekijöitä ja työkykyä.

3 Yritystoiminnan tavoin myös liiketoimintaa harjoittavilla ja lähellä aitoa kilpailutilannetta oleville valtion organisaatioille keskeistä strategisessa ajattelussa on **erilaistumisen perustan** eli **kilpailuedun** määrittely. Kilpailuetua synnyttäviä tekijöitä ovat tuotteiden ja palvelujen laatu ja vaikuttavuus, hinta- ja hyötysuhde, asiakaspalvelun laatu ja nopeus sekä organisaatiokuva. Valtion perustoimintoja tekeville ja pääosin budjettivaroilla toimiville organisaatioille tuotteiden erilaistuminen ja hinta eivät ole strategian kannalta keskeisimpiä toimintaa säätteleviä tekijöitä. Siitä huolimatta edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä toimintaa analysoitaessa ja kehitettäessä, tavoitteena entistä tuottavampi taloudellisempi ja vaikuttavampi valtiosektori. Vaikka valtion useille tuotteille ei ole markkinahintaa, niin tärkeää on, että tuotantokustannukset ovat mahdollisimman alhaiset suhteessa saavutettuun hyötyyn.

4 Strategiatimantin neljäs näkökulma on edellä mainittuihin alueisiin liittyvien **painopisteiden valinta eli priorisointi ja strategisten siirtojen vaiheistus**. Myös valtiolla organisaatioiden tulee asettaa toiminnalleen painopisteitä eli mihin toimintoihin/prosesseihin/asiakkaisiin tulee keskittyä organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyse on kyvystä tehdä valintoja, koska usein niukoilla resursseilla (vrt. henkilöstövähennykset) ei voida tehdä kaikkea, vaikka esimerkiksi tasapuolisuuden nimissä kaikkia asiakkaita tulisi palvella yhtä laadukkaasti. On osattava luopua vanhoista aikoinaan hyvinkin tärkeinä pidetyistä asioista, joiden paino on ajassa menettänyt arvonsa. Organisaation tavoitteena on tulevaisuudessa yhä niukkenevilla henkilö- ja muilla resursseilla saada aikaan mahdollisimman hyvä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

5 **Ansainta-/toimintalogiikan määritys** on tärkeä valtion markkinoilla toimiville kilpaileville organisaatioille. Eli kyse on tuottojen hankkimisesta kilpailevia organisaatioita alempien tuotantokustannusten tai tuotteiden ainutlaatuisten ominaisuuksien ja laadun perusteella saatavan korkeamman hinnan kautta. Vaikka perinteisen budjettira-

hoitteisen organisaation olemassaolo lyhyellä tähtäyksellä ei ole riippuvainen kustannuspuolelta määräytyvästä hinnasta, niin alhaiset tuotantokustannukset, tuotteiden erityisominaisuudet ja laatu ovat keskeisiä toiminnan jatkuvuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden turvaavia tekijöitä.

Timanttimallin pohjalta strategisena haasteena, on pystyä hiomaan sen eri osat mahdollisimman yhteensopiviksi, jotta organisaation strategiat ja tavoitteet saavutetaan.

3.3 HR:n rooli strategioiden toteutuksessa

Henkilöstöjohdolla ja muilla HR-ammattilaisilla on keskeinen rooli strategioiden täytäntöönpanossa. HR-arkkitehtuuri tulee sovittaa organisaation strategiaan. Lopullisena tavoitteena on kasvattaa organisaation menestymisen pohjana olevia aineettomia varoja ja älykkyyksiä. Jokaisen henkilön tulee tietää, mitä häneltä odotetaan organisaation strategioiden toimeenpanossa. Hänen tulee osata tunnistaa myös oma kehittämistarpeensa suhteessa työnsä vaateisiin ja kehittymistarpeisiin. Kyse onkin pitkälle henkilöstön suorituksen johtamisesta eli ymmärrettävien tulostavoitteiden asettamisesta, tarvittavan osaamisen kehittämisestä ja tulosten seuraamisesta (voitava vaikuttaa jo tekovaiheessa epäsuotuisaan tuloskehitykseen). Myös muut jäljempänä luvussa 3.5 olevasta kuviosta 3.2 ilmenevät henkilöstövoimavarojen johtamistehtävät/-prosessit luovat perustan organisaation tuloksekkaalle toiminnalle.

HR:n roolin merkitys johtamisessa tuli esiin myös Strategiabarometrissa, jossa 5 tärkeimmäksi strategisen johtamisen painopisteiksi nousivat seuraavat toimenpiteet (Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry 2006):

- Strategisen suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua on pienennettävä.
- Työntekijöiden motivoinnin ja suorituksen johtamisen vieminen yhä kiinteämmäksi osaksi päivittäistä johtamista.
- Työntekijöiden roolien tunnistaminen osana hieman ei niin täsmällistä työkokonaisuutta on iso haaste johtamisessa.
- Strategioiden lähtökohta, operatiivisen johdon ja hallituksen yhteinen visio yrityksen kehittämisen tavoitteista.
- Luoda osaamisen kehittämisen kulttuuri.

HR-johtamisen laadulla on keskeinen merkitys organisaation suorituskykyyn. Tämä ilmenee liitteessä 2 olevista tutkimustuloksista. Niissä on tarkasteltu HR-käytäntöihin, HR-tuloksiin ja yritysten suoritukseen liittyvien tunnuslukujen eroja johtamisen laatuindeksiltään 10 prosentissa parhaimmista ja 10 prosentissa huonoimmista yrityksissä (Becker, Huselid, Ulrich 2001, 16-17). Tutkimuksen mukaan suoritukseltaan hyvin menestyvät yritykset ovat hoitaneet mallikelpoisesti henkilöstönsä rekrytoinnin, tehtäviin perehdyttämisen, suorituksen johtamisen ja suorituksen mukaan riittävästi tasoltaan eroavan kannustavan palkinnan. Edelleen tutkimustulokset osoittavat, että hyvin menestyville yrityksille on tunnusomaista selkeät henkilöstön ymmärtämät strategiat ja niiden maastoutus, visionäärinen ja osallistumisen mahdollistava johtaminen, jossa nähdään henkilöstövoimavarat arvon luonnin lähteenä pikemminkin kuin kustannusten minimointina. Hyvissä yrityksissä HR-ammattilaiset ovat muutosagentteja ja liikekumppaneita. Tuloksen tekemisen välineistöön kuuluvat talouden, suorituksen, asiakasreagoinnin ja oppimisen ja kasvun mittarit, joista tiedotetaan myös johdolle ja muulle henkilöstölle.

HR-johdon ja -ammattilaisten tulee ymmärtää organisaation liike- ja muuta toimintaa sekä näiden välillä olemassa olevia riippuvuuksia. Tärkeää on kyky osata muuttaa liike- ja toimintastrategiat henkilöstövoimavarojen johtamisen toimenpiteiksi. Toimenpiteiden saavuttamista pitää jatkuvasti seurata, joten strategioiden saavuttaminen on kyettävä esittämään konkreettisesti hyväksikäyttäen mm. kvantitatiivisia tunnuslukuja, olkoonkin niiden perustana mitattavat tai arvioitavat asiat. Kvantitatiivisen mittaamisen ohella tarvitaan myös laadullista arviointia.

Strategioita toteutettaessa nousee esiin mm. seuraavia kysymyksiä (Becker, Huselid, Ulrich 2001, 41):

- Mitkä strategiset tavoitteet/kohteet/tulokset ovat kriittisiä ja mieluummin hyvä tietää kuin arvata?
- Mitkä ovat suoritusedellytykset kullekin toiminnalle?
- Miten mittaamme edistymistä tavoitteiden saavuttamisessa?
- Mitkä ovat esteet kunkin tavoitteen saavuttamiselle?
- Miten henkilöstön tulisi toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Onko HR-toiminto varmistanut, että organisaation henkilöstöllä on sellaiset kompetenssit ja käyttäytymiset, joilla tavoitteet saavutetaan?
- Jos ei, niin mitä tulee muuttaa?

Henkilöstöjohdon strateginen rooli on keskeinen muutosjohtamisessa ja strategioiden toteutuksessa. Pfeffer ja Veiga ovat tuoneet tämän laajoissa tutkimuksissaan esiin (Pfeffer, Veiga 1999). He osoittavat, että yritysten taloudellisen menestyksen ja henkilöstöjohtamisen strategisen roolin ja siitä johdettujen käytäntöjen välillä on suora yhteys. Tutkimuksissa henkilöstön – johto mukaan lukien – ydinpätevyyksien löytäminen ja osaamista arvostava kulttuuri osoittautuivat todellisiksi kilpailuedun lähteiksi.

3.4 Organisaatioiden aineettomat voimavarat ja arvonmuodostus

Valtion usein tietointensiivisten organisaatioiden arvon määräytymisessä aineettomalla omaisuudella on entistä suurempi merkitys. Tätä kuvaa se, että esimerkiksi yrityksen markkina-arvo voi olla 5-10 kertainen sen kirjanpitoarvoon verrattuna, jopa suurempikin. Organisaation pääoma voidaan jakaa (vrt. Edvinsson 2002)

- taloudelliseen pääomaan,
- henkilöstöön sidottuun pääomaan (henkiseen pääomaan),
- organisaatioon sidottuun pääomaan (sisäinen rakenteeseen) ja
- asiakassuhteisiin sidottuun pääomaan (ulkoiseen rakenteeseen).

Kolmesta viimeksi mainitusta pääomalajista muodostuu älyllinen pääoma (Intellectual Capital) (ks. Sveiby K. E. 1997, 8-11). Henkinen pääoma sisältää henkilöstön osaamisen, heidän tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktinsa. Hiljainen tieto on osa henkistä pääomaa. Sen määrää ja laatua ei voi mitata, mutta sen vaikutus näkyy kunkin yksilön ja koko organisaation suorituksissa ja tuloksissa. Rakenteellisesta pääomasta sisäinen rakenne koostuu esim. organisaation tietokannoista ja tietojärjestelmistä, ohjeista, malleista, tietokoneista, prosessoinnista jne. Ulkoista rakennetta, jota kutsutaan myös suhdepääomaksi, ovat yrityksen/organisaation nimi, asiakassuhteet, tuotemerkit, maine/imago, miten yritys/organisaatio ratkaisee asiakkaidensa ongelmat jne.

Älyllinen pääoma on kytköksissä organisaation potentiaalisiin tuleviin tuottoihin. Se on ennemmin kasvava virta kuin varanto. Tietointensiivisissä yrityksissä ja organisaatioissa taistellaan viimeisimmistä ide-

oista, koska näillä turvataan kannattavuus ja menestys. Aineettomuus on käyttövoima ns. uuden talouden takana.

Aineellisiin ja aineettomiin varoihin liittyvässä johtamisessa, päätöksenteossa ja kehittämisessä tulee ottaa huomioon niiden erilaiset ominaisuudet (Becker, Huselid, Ulrich 2001, 9). Aineelliset varat ovat mm. näkyviä ja täsmällisesti määrällistettävissä. Ne ovat osa tilinpäätöstä, niihin investointi tuottaa tiedetyt tulokset, ne vähenevät käytössä, niitä voidaan parhaiten johtaa kontrollin kautta ja niitä voidaan kerätä ja varastoida. Aineettomat varat ovat näkymättömiä, niitä ei voida jäljittää perinteisen laskentatoimen kautta, eikä niitä voida ostaa tai kopioida. Aineettomien varojen arvo nousee tarkoituksenmukaisella käytöllä, niitä voidaan johtaa ideoinnin kautta ja paras vaikutus saadaan vuorovaikutuksen kautta sekä ne ovat dynaamisia ja katoavat ilman käyttöä.

Henkilöstövoimavaroissa on kyse aineettomista varoista, joita ei voida kuvata esimerkiksi taloudellisen tilinpäätöksistä ilmenevien tunnuslukujen avulla. Henkilöstöjohdolla onkin keskeinen tehtävä aineettomien varojen ja älyllisen pääoman kasvattamisessa.

Aineettomien varojen ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten niitä tulee johtaa. Ketään henkilöä ei esimerkiksi voida pakottaa antamaan sisäistä ammattiosaamistaan organisaation käyttöön, vaan tämä tapahtuu henkilöä motivoivalla vuorovaikutusperusteisella johtamisella. Osa voimavaroista jatkuvasti katoaa, koska niiden aktiviteetin ylläpito ja lisäys tapahtuu vain käytön kautta. Ristiriita johtuu siitä, ettei henkilöstöä sijoiteta tehtäviin osaamisen perusteella (oikeat henkilöt eivät toimi oikeissa tehtävissä) ja että organisaation tehtävät eivät vastaa henkilöstön osaamista (olisi mahdollista tehdä aivan uusia tehtäviä). Edellä mainitut ongelmat johtuvat taas joko vääristä rekrytoinneista ja henkilöstön sijoittamisista tehtäviinsä ja/tai siitä ettei johdolla ole riittävää tietoa kunkin henkilön todellisista osaamisista ja tehtävien vaatimista osaamisista (vrt. osaamisen arviointi ja tunnistaminen).

Toimintaa ja liikesuoritusta tulisi mitata siltä kannalta, miten ne toimivat strategian käyttöön saaton välineenä. Strategisen ajattelun perustana on, että henkilöstövoimavarojen ja muiden tuotannontekijöiden avulla luodaan asiakkaille mahdollisimman suuri lisäarvo heidän tarvitsemiensa palvelujen ja tavaroiden kautta. Arvoketjussa on tärkeää kiinnittää huomiota organisaation tekijöihin, joiden pohjalta sen tulokset – asiakkaiden kokema lisäarvo – syntyvät. Esimerkiksi tuottavuus ei synny itsestään, vaan se on seurausta mm. johtamisesta, toiminnan or-

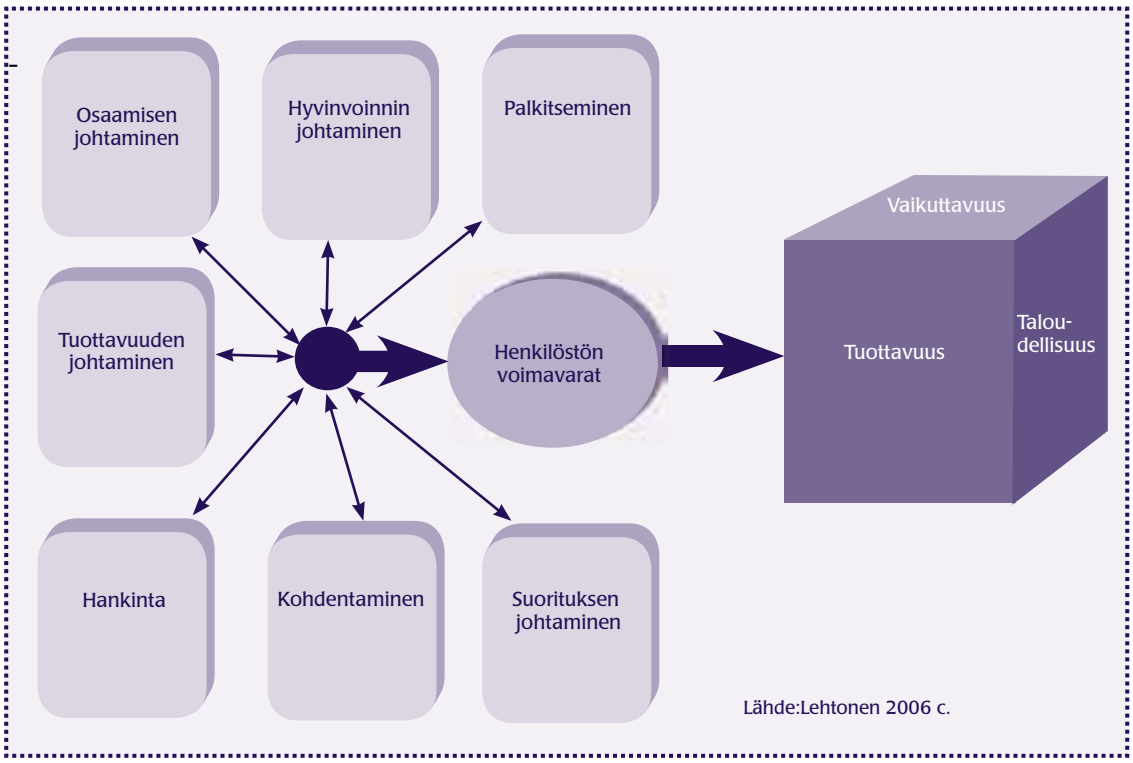
ganisoinnista ja prosesseista, teknologiasta sekä henkilöstövoimavaroista ja muista tuotannontekijöistä. Sekä valtion asiantuntijaorganisaatioissa että myös muissa organisaatioissa tulokset saadaan aikaan pääosin henkilöstövoimavarojen osaamisen ja siihen liittyvien tasokkaiden suoritusten avulla hyväksikäyttäen tieto- ja muuta teknologiaa. Jotta tämä onnistuu, organisaation yleisjohdon vastuulla oleva strateginen ja toiminnallinen perusta tulee olla kunnossa ja huippuviritetty. Tämä perusta koostuu henkilöstön osaamisesta, suorituksen ja hyvinvoinnin johtamisesta sekä tuotantoresurssien allokoinnista, mm. henkilöstötyön ja teknologian suhteen.

3.5 Organisaation arvonmuodostuksen ja tuloksenteon peruspilarit

Organisaation arvonmuodostus valtiolla on pitkälti sidoksissa henkilöstövoimavarojen laatuun, määrään ja käyttöön. Vaikka organisaatioiden johdolla ja heidän esikunnillaan on selkeä ja yhdenmukainen käsitys asiasta, tämä ei useinkaan näy konkreettisina toimenpiteinä henkilövoimavarojen suhteen. Henkilöstöä pidetään enemmän itsestäänselvyytenä, jota koskevia tulostavoitteita ei kannata asettaa. Organisaation arvonmuodostuksen tulee lähteä liikkeelle toiminnan ja tuotannon panostekijöistä, jotka henkilöstövoimavarojen osalta painottuvat esimerkiksi johtamiseen, pätevyyteen, motivaatioon ja työkykyyn.

Kuviosta 3.2 ilmenevät keskeiset johtamistoiminnot, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstövoimavaroihin tuotannontekijänä. Henkilöstövoimavarat ovat yksi keskeisimmistä tuotannontekijöistä valtion organisaatioiden ja koko valtiosektorin tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden synnyssä.

KUVIO 3.2



Henkilöstöprosessit organisaation henkilöstövoimavarojen arvon ja tuloksellisuuden muodostuksessa

4

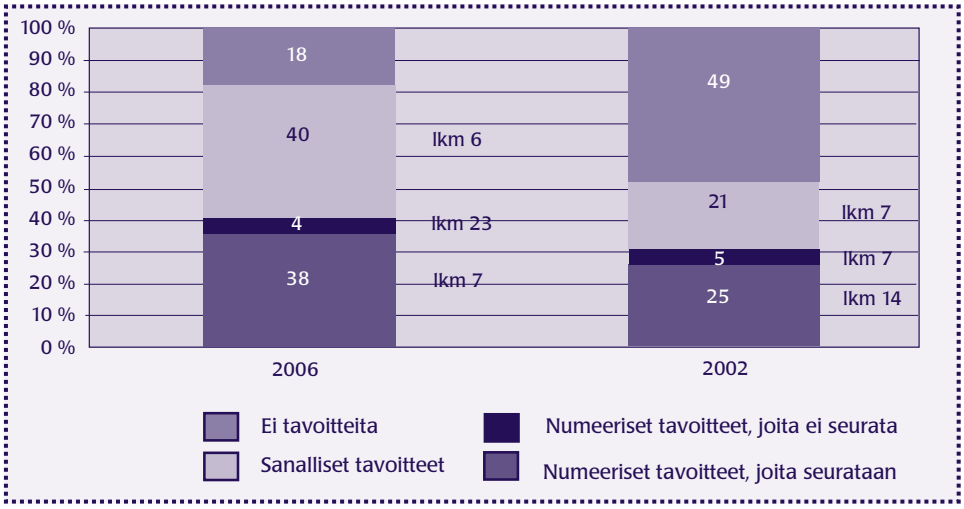
ORGANISAATION TIETOJOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

Tietojohtaminen on prosessi, jolla organisaatio tuottaa vaurautta älyllisillä tai osaamiseen perustuvilla tekijöillä. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on tuonut tietojohtamisen esiin. Nämä ovat tehneet mahdolliseksi jakaa ja käyttää suunnattoman määrän informaatiota maantieteellisistä eroista ja ajasta huolimatta.

4.1 Henkilöstövoimavaroille asetettujen tavoitteiden nykytila

Henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttöä ja mm. henkilöstövoimavaroihin kohdistettua tavoiteasetantaa selvitettiin syys-lokakuussa 2006 valtion virastojen ja laitosten henkilöstötilinpäätöksen yhteyshenkilöille kohdistetulla kyselyllä (Lehtonen 2006 a). Sen mukaan tällä hetkellä 38 prosenttia organisaatioista on asettanut henkilöstötilinpäätöksen kuvaamille henkisille voimavaroille numeerisia tavoitteita keskimäärin 7 tunnusluvulle, joita myös seurataan, ks. kuvio 4.1. Ei-seurattavia numeerisia tavoitteita oli asettanut 4 prosenttia organisaatioista (tunnuslukuja keskimäärin 23). Hyvin yleisiä ovat verbaaliset tavoitteet, joita on asettanut 40 prosenttia organisaatioista (6 seurattavaa asiaa). Tilanne on vuoden 2002 kyselyn tilanteeseen nähden parantunut, kuten kuviosta 4.1 havaitaan. Tunnuslukujen, joille asetetaan tavoitteita ja joita seurataan,

KUVIO 4.1

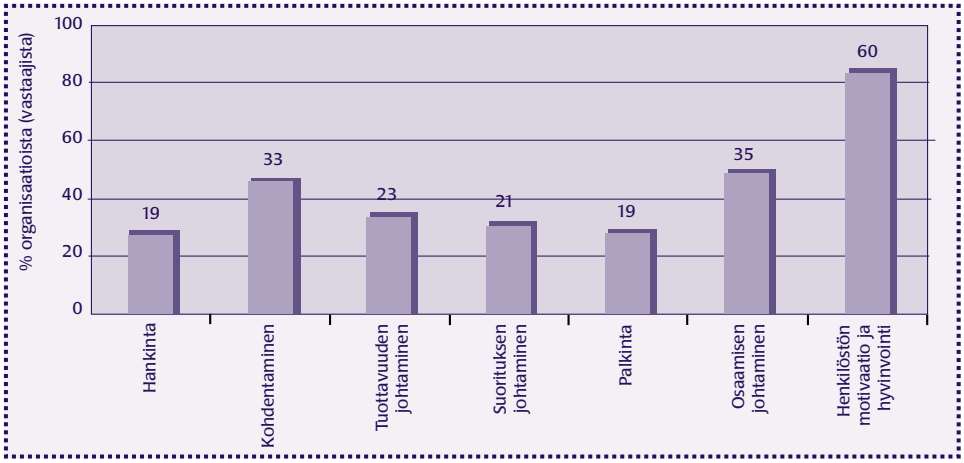


Tavoitteiden asettaminen henkilöstötilinpäätöksen kuvaamille henkilöstövoimavaroille vuosina 2006 ja 2002

lukumäärä on vuodesta 2002 vähentynyt 14:sta 7:ään. Tämä kuvastaa sitä, että tavoitteenasettelussa keskitytään muutamaan oleelliseen asiaan, joita myös käytännössä on mahdollisuus parantaa.

Tiedustelun vastaajista 83 prosenttia katsoo, että henkilöstötilinpäätösmenettely on parantanut organisaation henkilöstöjohtamista. Erityisesti on pystytty vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon ja hyvin-

KUVIO 4.2



Henkilöstötilinpäätösmenettelyn parantava vaikutus henkilöstövoimavarojen johtamisprosesseihin (% tiedusteluun vastanneista organisaatioista)

vointiin (60 % vastaajista), osaamisen johtamiseen (35 % vastaajista) ja henkilöstön kohdentamiseen (33 % vastaajista), ks. kuvio 4.2. Tulos on sikäli myönteinen, että parantavat vaikutukset kohdistuvat tuloksenteon peruselementteihin eli motivaatioon, työkykyyn ja osaamiseen.

Valtion organisaatiot asettavat tulosohjausprosessissa henkisten voimavarojen hallinnalle suhteellisen vähän numeerisia tulostavoitteita. Tämä ilmenee tarkasteltaessa vuoden 2007 valtion talousarvioesitystä, ks. kuvio 4.3 (http://budjetti.vm.fi/indox/tae/2007/he_2007.html).

Karkean tarkastelun mukaan neljännes organisaatioista ei ole esittänyt mitään tavoitteitta henkilöstövoimavaroille ja numeerisia tavoitteita oli runsaassa puolessa organisaatioita. Taloudellisten tietojen lisäksi useimmat organisaatiot olivat ilmoittaneet henkisten voimavarojen osalta henkilötyövuodet. Jotkut ovat verbaalisesti maininneet, että ”kehitetään jotain.....”. Näin ei voi menetellä, sillä ilman numeerisia tavoitteita ei voida seurata niiden toteutumista eli ”tilivelvollisuus” puuttuu. Numeerisia tavoitteita esittäneistä organisaatioista tavoitteen oli asettanut sairauspoissaoloille 62 %, työtyytyväisyysindeksille tai vastaaville tunnusluvuille 49 %, lähtövaihtuvuudelle 31 % ja koulutuspäiville 29 %. Toimintaa kuvaavina tunnuslukuina esiintyi useimmiten tuottavuus ja taloudellisuus.

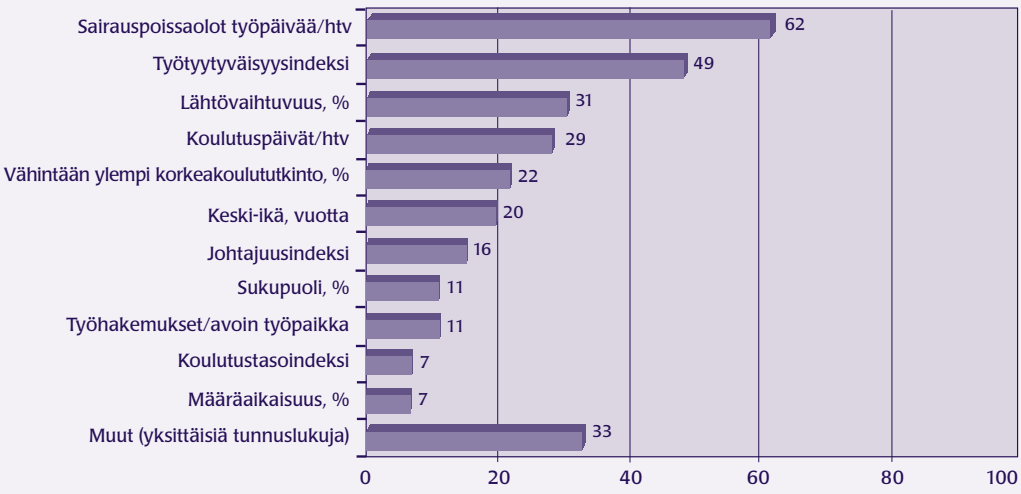
Myös talousarvioesityksissä organisaatiot ovat tulostavoitteita asettaessaan kiinnittäneet huomiota keskeisimpiin tuloksellisuuden panostekijöihin eli henkilöstön motivaatioon, osaamiseen, työkykyyn ja johtamiseen. Ainakin kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalalla oli nähtävissä selkeä malli, jonka mukaisesti henkilöstövoimavarojen hallinnalle oli annettu tavoitteita ja tiedot oli ilmoitettu lähes kaikista hallinnonalan organisaatioista.

Henkilöstövoimavarat tulee nostaa sille kuuluvalle tärkeystasolle tulostavoitteita asetettaessa. Tähän tarvitaan selkeä talousarvion laadintaan liittyvä ohjeistus ja mallinnus.

4.2 Miksi mitataan – strategisten mittareiden etsintä

Kun organisaatiossa aletaan pohtia henkilöstöön, toimintaan ja talouteen liittyvää strategista mittaamista, ensimmäinen tehtävä ei ole mittareiden valinta. Ongelmakenttää lähdetään avaamaan toiminnan kehittämisen ja strategioiden täytäntöön panon näkökulmasta eli kyse on tavoiteltujen muutosten toteuttamisen tuesta. Mittariperäisen joh-

KUVIO 4.3



Henkilöstövoimavaroille asetetut tavoitteet vuoden 2007 talousarvioesityksessä

tamisjärjestelmän hyväksikäytössä on kyse kyvystä muuttaa mittareiden avulla strategiat sekä kehittämis- ja muutossuunnitelmat käytännön toimenpiteiksi. Strategisten henkilöstötavoitteiden ja tunnuslukujen käytön tarkoituksena on varmistaa tarvittavat henkilöstövoimavarat niin määrän ja laadun kuin henkilöstölle suotavien onnistumisen mahdollisuuksien osalta (vrt. henkilöstövoimavarakäsite ja työtuloksen synnyn kaava: Valtiovarainministeriö 2005, 45-47).

Mittausjärjestelmä yksittäisine tunnuslukuineen antaa johdolle esimiehille ja HR-ammattilaisille tietoa, joka varmistaa organisaatioiden strategioiden täytäntöön panon ja niistä johdettujen kehittämistehtävien toteutuksen. Kyse on ennen kaikkea tulevaisuutta ennakoivien mittareiden avulla tehtävästä henkilöstö- ja muiden prosessien johtamistyöstä. Tunnusluvut antavat perustan organisaation ja sen yksiköiden suorituksen jatkuvalle arvioinnille, päätöksenteolle sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiselle strategioiden ja toiminnan näkökulmasta.

Varsinaisten strategisten mittareiden maksimimäärä voi olla ”kymmenkunta”. Strategiset mittarit ovat ns. muutosmittareita, joiden avustamana muutokset ja strategiat viedään toteutukseen.

Strategisten mittareiden lisäksi johto ja HR-ammattilaiset ja työmarkkinaosapuolet tarvitsevat laajempia tausta- ja seurantatietoja mm. henkilöstön rakenteesta, työajan käytöstä, kustannuksista, työhyvinvoinnista, suorituksesta, palkinnasta, toiminnasta ja tehokkuudesta. Kaiken tiedon ei siis tarvitse olla strategista, vaan laajaa tietojoukkoa tarvitaan päivittäisessä johtamis- ja kehittämistoiminnassa päätöksenteon perustana ja vastattaessa ylimmän johdon, konsernijohdon, poliittisten päättäjien, työmarkkinasopimusosapuolten, tiedotusvälineiden, muiden sidosryhmien, kansalaisten sekä kansainvälisten järjestöjen ja yhteistyöorganisaatioiden kysymyksiin (vrt. tilivelvollisuus).

Näin henkilöstötilinpäätöksen laajalla tietosisällöllä ja lähes sadalla tunnusluvulla on perusteltu tarve ja tilaus. Jatkossa tiedot saadaan organisaation yksikkötasolta lähtien laajoin taustaluokituksin lähes automaattisesti Työnantajan henkilöstötieto Tahti-järjestelmän kautta.

4.3 Mitä mitataan

Jäljempänä on valittu henkilöstötilinpäätöksen noin sadasta tunnusluvusta strategisten henkilöstömittarien sekä muutaman organisaation tulosta kuvaavan mittarin joukko, jota kukin organisaatio voi käyttää apuna valitessaan tarvitsemiaan strategisia mittareita. Valinnan ei ole pakko rajautua esitettyyn mittarijoukkoon, vaan organisaatio voi ottaa käyttöönsä myös listan ulkopuolisia mittareita. Valinta on tehty hyödyntäen henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisryhmän asiantuntemusta ja kirjallisuutta. Mittarit ovat pääosin yhteisiä, mutta eri organisaatiotasoilla (keskustaso, hallinnonala, hallinnonalan organisaatio) ja toimialoilla saattaa painotuksissa ja valinnoissa olla eroja. Mittarit on ryhmitelty aihealueittain.

Valittuja mittareita on avattu siltä kannalta, miksi niiden kuvaamat asiat ovat tärkeitä henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä johtamis- ja esimiestyössä. Tämä tapahtuu tuomalla esiin tunnuslukujen yhteyksiä henkilöstövoimavarojen ja toiminnan strategiseen johtamiseen (osaamispääoma, suoritus, tuottavuus) sekä niihin liittyviä taloudellisia arvoja (kustannuksia, hyötyjä). Seuraavassa on esitetty valitut mittarit ja niiden pääasiallinen tyyppi eli toteuma, ennustava ja tulevaisuus.

Toteumamittarit kuvaavat toteutunutta tilannetta joltain menneeltä ajankohdalta tai aikajaksolta (kuukausi, neljännesvuosi, vuosi). Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaa ja sen tuloksellisuutta kuvaavat mittarit (tuot-

tavuus, taloudellisuus jne.) sekä useimmat organisaation henkilöstön määrää, rakennetta, palkkausta ja henkilöstön tilaa kuvaavat mittarit.

Ennustavat mittarit ennakoivat, usein tietyllä viiveellä, seuraustulosta henkilöstön tilassa, osaamisessa, työtyytyväisyydessä, vaihtuvuudessa, palkkauksessa, tuottavuudessa, taloudellisuudessa jne. Esimerkiksi osaaminen, henkilöstön motivaatio ja työkunto ennustavat hyvää toiminnallista tulosta. Henkilöstön työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä on kiinteä yhteys eli jos henkilöstön tyytyväisyys parantuu, se lisää pienellä viiveellä asiakastyytyväisyyttä.

Tulevaisuusmittarit kuvaavat asioiden tilaa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kuvan perusteella organisaatio voi suunnitelmallisesti tehdä asioihin liittyviä päätöksiä ja konkreettisia toimintasuunnitelmia. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön eläköitymistä ja muuta poistumaa sekä kysyntää kuvaavat mittarit. Mittarin tyyppi ei ole yksikäsitteinen, koska usealla mittarilla on useita ominaisuuksia ajallisen merkityksen suhteen.

Henkilöstön määrä	**TIEDON TYYPPI**
Henkilötyövuosien määrä	toteuma
Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta	toteuma
Henkilöstörakenne vuoden lopussa	
Varsinaisten määräaikaisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	toteuma
Koulutustasoindeksi vuoden lopussa	toteuma
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Työajan käyttö (lasketaan työpäivien tai -tuntien perusteella)	
Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	toteuma
Työvoimakustannukset (tunnusluvut lasketaan euromääräisistä vuosikustannuksista)	
Kokonaistyövoimakustannukset, euroa	toteuma
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin	toteuma
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista	ennustava

	TIEDON TYYPPI
Henkilöstötarve/Henkilöstön kysyntä ja tarjonta	
Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä tulevien viiden vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	tulevaisuus
Hakeneiden lkm/rekrytoitujen lkm ulkoisessa rekrytoinnissa ko. vuonna	ennustava
Organisaatiolla on päivitetty henkilöstösuunnitelma (ilmoitetaan 1 jos on olemassa ja 0, jos ei ole olemassa)	tulevaisuus
Henkilöstön motivaatio	
Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri tai muu henkilöstökyselymittari) alaryhmineen	ennustava
Sairastavuus ja tapaturmat	
Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava
Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava
1-3 sairauspäivän tapausten %-osuus kaikista sairaustapauksista	ennustava
Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden määrän %-osuus henkilötyövuosien määrästä	ennustava
Vaihtuvuus	
Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden lopussa	ennustava
Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden lopussa, vuotta	ennustava
Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä ko. vuonna, vuotta	toteuma
Työkyvyttömyyseläköityminen	
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Osaaminen ja sen kehittäminen	
Osaamistasoindeksi (1-5)	tulevaisuus
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava

	TIEDON TYYPPI
Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Niiden johto- ja esimiestehtävissä toimivien, jotka ovat olleet johtamis- tai esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia, %-osuus johtajien ja esimiesten määrästä	ennustava
Henkilöstöinvestoinnit	
Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Palkinta	
Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden nousun seurauksena, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden palkankorotusten yhteismäärän (euroa) %-osuus ko. henkilöiden palkkasummasta	ennustava
Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta	ennustava
Tulokset	
Henkilötyövuoden hinta (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)	toteuma
Työn tuottavuus	toteuma
Taloudellisuus	toteuma
Vaikuttavuus	toteuma
Asiakastyytyväisyysindeksi (ulkoiset asiakkaat)	ennustava

5

MITTAREIDEN TULKINTA

5.1 Mitä kuvaavat ja mihin vaikuttavat

Tässä luvussa kuvataan valittujen tunnuslukujen sisältöä. Erityisesti tuodaan esiin

- miksi tunnuslukujen kuvaamat asiat ovat tärkeitä johtamis- ja HR -työssä eli mihin ne vaikuttavat ja
- miksi jokaisen johtajan ja esimiehen tulee käyttää niitä apuna työssään.

Itse käsitteet ja määritelmät löytyvät tarkemmin henkilöstötilinpäätöksen käsikirjasta ja Työnantajan henkilöstötieto Tahti- järjestelmästä ilmenevistä sisältökuvauksista (Valtiovarainministeriö 2001).

Henkilötyövuosien määrä

Henkilötyövuosilla kuvataan palkallisten henkilöstövoimavarojen työpanosta säännöllisenä työaikana vuositasolla. Koko vuoden kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on yksi henkilötyövuosi. Osan vuotta kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on hänen palkallisen palvelusuhteensa keston kalenteripäivien ja koko vuoden kalenteripäivien lukumäärien suhteen mukainen osuus yhdestä henkilötyövuodesta. Osa-aikaisena työskentelevän henkilön työpanos on hänen osa-aikatyönsä säännöllisen työajan (työpäivän tai viikkotyöajan taikka

esim. 3-viikkoisjakson työajan) pituuden ja henkilön tehtävissä normaalisti sovellettavan kokoaikaisen henkilön vastaavaan säännöllisen työajan pituuden suhteen mukainen osuus yhdestä henkilötyövuodesta / kokoaikaisen työn työpanoksesta. Henkilötyövuosien lukumäärät eri luokituksilla lasketaan luokitukseen kuuluvien yksittäisten henkilöiden henkilötyövuosien summana.

Henkilötyövuosi on vuosittain yhtenäisenä pysyvä käsite henkilöstöpanoksille, johon eivät vaikuta esim. koko- ja osa-aikaisten määrän suhteessa tai vuoden sisällä palvelusuhteen kestossa tapahtuneet muutokset. Henkilötyövuosi on se vuosittain vertailukelpoisena säilyvä henkilöstöpanosten mittari, johon eri tunnuslukujen lukumäärä- ja rahamäärätiedot on tarkoituksenmukaisinta suhteuttaa tunnuslukuja laskettaessa. Henkilötyövuosi on yleisin käsite toimintolaskennassa ja ilmoitettaessa henkilöstömäärä mm. talousarvioesityksissä, tilinpäätöksissä, tuottavuuslukujen laskennassa ja muussa raportoinnissa.

Oikein mitoitetulla, oikeissa tehtävissä toimivilla ja tehtäviin nähden oikean osaamisen omaavalla henkilöstöllä voidaan vaikuttaa siihen, että organisaatiolla on optimaalinen henkilöstömäärä. Henkilötyövuodet (henkilöstömäärä) onkin luonnollisesti keskeisin organisaation työvoimakustannusten määrään vaikuttava tekijä. Tällä on taas merkitystä toiminnan tunnuslukuihin, kuten tuottavuuteen taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta

Kuvaa kokonaishenkilötyövuosipanosten muutosta vuosien välillä. Ks. tunnusluku henkilötyövuosi.

Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta

Organisaation henkilöstön keski-iällä on merkittävä tilastollinen yhteys useisiin muihin tunnuslukuihin. Henkilöstön iän noustessa sairauspoissaolot lisääntyvät, kuten myös niihin kiinteästi liittyvät terveydenhuollon kustannukset. Iän myötä sairauspoissaolojen lukumäärä ei lisäänny, vaan sairauspoissaolot tulevat pidemmiksi. Siksi jäljempänä olevista henkilöstön tunnusluvuista terveysprosentti kuvaa sairauspoissaolojen ilmenemisen frekvenssiä paremmin kuin henkilötyövuoteen suhteutetut sairauspoissaolopäivät. Henkilöstön ikääntyessä sekä lähtövaihtuvuus, työtyytyväisyys ja koulutuspanostukset alenevat. Ikä-tunnusluku tuo esiin eri-ikäisten erilaisen johtamisen tarpeen ja osaltaan auttaa tunnis-

tamaan ikäjohtamiseen liittyviä painotuksia. Ikä kertoo myös työkyvyn ylläpitoon liittyvien toimenpiteiden määrällisestä tarpeesta ja tärkeydestä.

Tarkemmin ikärakennetta ja sen vaikutuksia tarkasteltaessa on tarve käyttää perusteena ikäjakaumaa.

Koulutustasoindeksi vuoden lopussa

Koulutustasoindeksi kertoo henkilöstön osaamispotentiaalin tasosta. Sillä on merkittävä osuus organisaation suorituksen takana olevan osaamispääoman muodostumisessa. On huomattava, että koulutustaso on vain yksi henkilön osaamisen tekijä (osuus esim. 40 %) mm. työkokemuksen, hiljaisen tiedon ja muiden osaamisominaisuuksien ohella.

Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa

Tunnusluku kertoo korkean osaamispotentiaalin määrästä.

Varsinaisten määräaikaisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa

Varsinaisilla määräaikaisilla tarkoitetaan määräaikaisessa virka- tai työsuhteessa olevia henkilöitä, joilla ei ole taustavirkaa tai tehtävää. Yliopistoissa palvelussuhteessa opinnäytetyötä tekeviä ei lueta varsinaisiin määräaikaisiin. Kun kaikkien määräaikaisten prosenttisosuus vähennetään sadasta, päästään tunnuslukuun ”pysyvyys”.

Monien tutkimusten mukaan organisaatioissa, jotka tavoittelevat huippusuorituskykyä, työsuhteen pysyvyys on tärkeä osatekijä (ks. Pfeffer, Veiga 1999, 40). Henkilöt, joiden työpaikka on suhteellisen hyvin turvattu, ovat motivoituneita asettamaan osaamisensa (myös hiljaisen tiedon) täysimääräisesti organisaation käyttöön ja kehittämään aidosti työprosessejaan entistä tehokkaimmiksi. Kun työpaikka ei ole vaarassa, he ovat taipuvaisia radikaaleihinkin organisaation henkilöstöpanosten tarvetta vähentäviin tehtävä- ja työmenetelmä- ja teknologiamuutoksiin. Sama koskee henkilöstön itsensä halua tehdä sellaisia innovaatioesityksiä, jotka vähentävät henkilöresursseja. Edellä esiintuoduilla seikoilla on keskeinen merkitys organisaation suorituksen ja työn tuottavuuden parantamisessa.

Organisaatiossa, joissa on paljon määräaikaisia, vaihtuvuus on normaalia suurempi. Tästä aiheutuu organisaatiolle lisäksi merkittäviä henkilöstön korvaamiskustannuksia, kuten taulukon 5.1 esimerkkilaskel-

masta ilmenee (korvaamiskustannusten laskenta ks. Valtiovarainministeriö 2005, 60-61). Taulukossa on arvioitu keskimääräiset minimikustannukset, jotka aiheutuvat uuden henkilön rekrytoinnista avoinna olevaan tehtävään. Laskelmasta ilmenee myös se, mitä organisaatio osaamispääomassa rahallisesti menettää, kun henkilöä lähtee pois. Kustannukset on otettava huomioon myös uuden henkilöstön hankinnan budjetoinnissa. Tarkastelu ei ole peittävä, eikä kata kaikkia kustannuseriä ja kustannukset vaihtelevat suuresti tehtävien vaativuuden mukaan.

TAULUKKO 5.1

Kustannuserä	**euroa/henkilö %**	**%**	**%**
Hankinta	1 200	5	4
Kehittäminen	12 100	54	45
Perehtyminen	5 800	26	21
Erokustannukset	3 500	13	15
Suorat korvaamiskustannukset yhteensä	22 600	100	84
Tuottavuuden menetykset avoimen tehtävän täyttöaikana	3 500	80	13
Oman henkilöstön antama perehdyttämistyö	900	20	3
Epäsuorat korvaamiskustannukset yhteensä	4 400	100	16
Korvaamiskustannukset yhteensä	27 000		100

Henkilöstön esimerkinomaiset korvaamiskustannukset vuonna 2005

Otala ja Ahonen ovat laskuesimerkillä konkretisoineet sairauspoissaolojen vaikutusta tuottavuuteen (Otala, Ahonen 2005, 78-79) . Esimerkkiyrityksessä on keskimäärin 10 sairauspäivää ja niistä 80 prosenttia 1-2 päivän poissaoloja. Jos nämä lyhyet 1-2 päivän poissaolot vähennetään puoleen, niin tästä koituu 1,8 prosentin tuotannonlisä. Esimerkkilaskelman suorien vaikutusten lisäksi sairauspoissaoloista aiheutuu mm. seuraavia epäsuoria menetyksiä, joita ovat sijaisen hankkiminen ja ehkä vähäisemmän osaamisen tuomat menetykset, koko työprosessin takkuilu, myöhästymiset, muun henkilöstön työmäärän lisääntyminen sekä asiakkaan tyytymättömyys ja pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettäminen.

Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Tunnusluku kertoo, kuinka suuri osa työajasta tehdään varsinaisia työtehtäviä. Tehty työaika on se osuus, joka saadaan kun säännöllisestä työajasta vähennetään ns. välillinen työaika eli vuosilomat palkalliset sairauslomat, koulutuksessa oleminen ja muut palkalliset virkavapaudet. Luku on eräänlainen tuottavuuden osaindikaattori, johon jokaisen organisaation tulee kiinnittää huomiota. Työaika-analyysissa on otettava huomioon, että välilliseen työaikaan luettava henkilöstökoulutusaika kasvattaa osaamispääomaa ja on siten lähellä tehtyä työaikaa (vrt. työssä oppiminen). Tunnusluvulla on selkeä yhteys jäljempänä olevaan välillisten työvoimakustannusten osuuteen tehdystä työajasta, jossa välilliset työvoimakustannukset lasketaan kertomalla välillisellä työajalla kulloinkin kyseessä olevat työn yksikkökustannukset.

Suhteuttamalla tehdyn työajan prosenttiosuus (esimerkiksi 80 %) lukuun 100 (=100/80=1,25), saadaan selville, kuinka paljon tietyn työajan vaatima tehtävä tarvitsee henkilöstöresursseja. Esimerkissä yhden henkilötyövuoden työpanoksen vaatiman työn tekoon tarvitaan 1,25 kokoaikaisen henkilön työpanos. Tällä on taas merkitystä, kun tehdään henkilöstötarvelaskelmia.

Kokonaistyövoimakustannukset, euroa

Tunnusluku kertoo kalenterivuoden aikana kaikista työnantajalle aiheutuvista henkilöstön käytön kustannuksista. Tietoa tarvitaan mm. työvoiman hintalaskelmissa, budjetoinnissa sekä työvoiman

Työvoimakustannuksiin voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota yksittäisiin työvoimakustannuseriin kuten sairauspoissaoloihin. Eniten työvoimakustannusten määrään voidaan vaikuttaa organisaation tehtäviin nähden oikein mitoitetulla henkilöstön määrällä (vrt. henkilöstösuunnittelun tärkeys). Työvoimakustannuksilla on merkitystä kaikkiin johtamiseen liittyviin päätöksiin, jossa henkilöstöä ja toimintaa mitataan rahallisin käsittein (vrt. toimintolaskelmat).

Tietyn tehtävän työvoimakustannukset voidaan laskea kaavalla 5.1.

(5.1) **Työvoimakustannukset** = [työaika * työajan yksikkö-kustannukset] * välillisten työvoimakustannusten kerroin

jossa, **työaika** = tietyn tehtävän tekoon kuluva aika (tuntia, päivää)
työajan yksikkökustannukset = työajan palkkakustannukset, euroa/tunti, euroa/pv
välillisten työvoimakustannusten kerroin = työvoimakustannukset yhteensä (euroa) jaettuna tehdyn työajan palkoilla (euroa)

Esimerkiksi valtion henkilöstön keskimääräisillä ansioilla 140 euroa/työpäivä henkilön todellinen työpäiväkustannus on 223 euroa (=140*1,59). Välilliset työvoimakustannukset tulee ottaa huomioon mm. organisaation palveluja ja tuotteita hinnoiteltaessa sekä työvoiman kustannus-hyöty- ja toimintolaskentoja tehtäessä.

Kokonaistyövoimakustannusten (euroa) %-muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin

Tunnusluku kertoo, miten henkilöstömenot ovat reaalisesti muuttuneet ilman inflaatiokehitystä eli miten työvoimakustannukset ovat kehittyneet henkilöstömäärän ja –rakenteen, palkkausjärjestelmän soveltamisen sekä työvoimakustannusten määräytymisperusteissa tapahtuneiden muutosten takia.

Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista

Työvoimakustannusten korkeutta tulisi tarkastella siltä kannalta, mikä vaikutus niihin panostamisella on organisaation tulokseen tai kustannusten säästöön. Niinpä välillisten työvoimakustannusten osuus tehdyn työajan palkoista tulisi olla kilpailukykyinen vastaavantyyppisiin organisaatioihin ja kilpaileviin organisaatioihin verrattuna. Sama pätee muihin työvoimakustannuseriin paitsi tehdyn työajan palkkojen osuuteen työvoimakustannuksista, jonka tulisi olla päinvastoin mahdollisimman korkea. Myös panostukset suunnitelmalliseen osaamisen parantamiseen ovat kannattavia, vaikka ne maksavat (vrt. kustannus - hyöty).

Henkilötyövuoden hinta (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon henkilötyövuosi organisaatiossa maksaa. Tätä voidaan hyväksikäyttää henkilöstön arvo-, hinta-, taloudellisuus- ja tuottavuuslaskelmissa.

Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä tulevien viiden vuoden aikana,%-osuus vuoden lopun henkilöstöstä

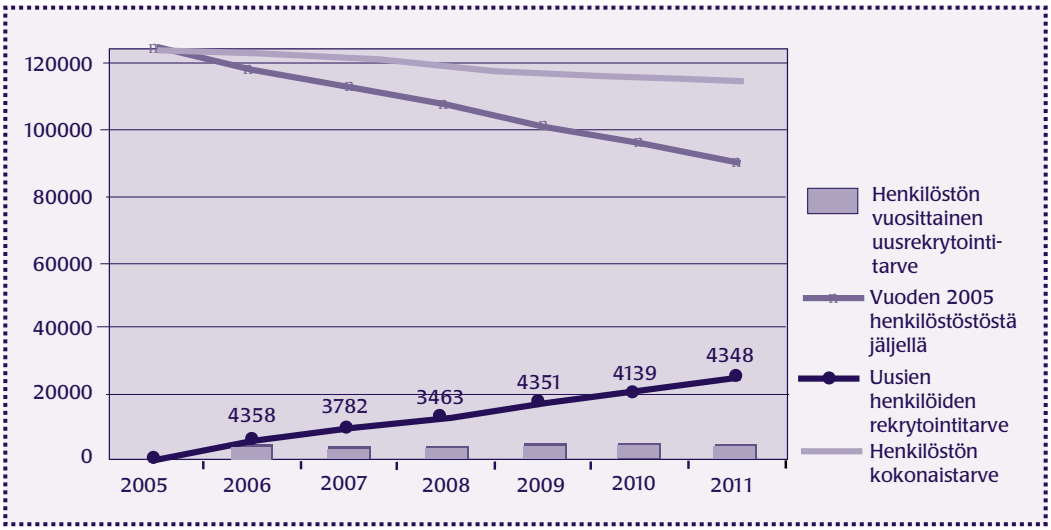
Henkilöstön kysyntä ja tarjonta liittyvät keskeisesti henkilöstösuunnitteluun.

Jokaisen organisaation tulisi tietää henkilöstön kokonaistarve ainakin 5 vuodeksi eteenpäin eli kuinka paljon ja minkälaisen ammatillisen koulutuksen ja osaamisen sekä muiden vaateiden mukaista henkilöstöä

se tarvitsee. Kun lisäksi tiedetään, kuinka paljon ja minkälaisen osaamisen ja rakenteen omaavaa henkilöstöä poistuu ko. aikajaksona, saadaan selville henkilöstön kysyntä (= uusien ja korvaavien henkilöiden rekrytointitarve). Kuviosta 5.1 ilmenee, että tuottavuusohjelman seurauksena tapahtuvista henkilöstövähennyksistä huolimatta valtiolla ja sen organisaatioissa rekrytoidaan nykyistä rekrytointitasoa enemmän henkilöstöä. Kuviossa vuoden 2005 rekrytointiluvussa on mukana runsaan 1 000 jo ennen vuotta 2005 eläkeiän saavuttaneiden, vielä palveluksessa olleiden henkilöiden rekrytointitarve. Näin vuoden 2005 luku on noin 1 000 henkilöllä liian suuri.

Tietoa tarvitaan, kun nykyistä henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään työssä uusien osaamistarpeiden mukaiseksi ja kun tehdään henkilöstörekrytointeja ja tulevia rekrytointisuunnitelmia. Kokeneen henkilöstön lähtiessä pois organisaation osaamispääoma todennäköisesti laskee, mikäli organisaation tarvitseman osaamisen siirrosta ei ole huolehdittu. Tämä tapahtuu siitä huolimatta, että ammatillinen koulutustaso nousee. Samoin uusien henkilöiden tehokkaaseen valintaan ja valinnan jälkeiseen perehdyttämiseen kuluu organisaation henkilöstön työaikaa ja syntyy kustannuksia kaavan 5.1 mukaisesti. On otettava huomioon myös opastajien työn tuottavuuden lasku omassa työssään. Henkilöstön

KUVIO 5.1



Valtion henkilöstön kysyntä ja tarjonta vuosina 2006-2011

hankintaan saattaa liittyä myös valintakonsulttipalvelujen kustannuksia ja perehdyttämiseen ulkopuolelta ostettuja koulutuspalveluja.

Hakeneiden lkm/rekrytoitujen lkm ulkoisessa rekrytoinnissa ko. vuonna

Suhdeluku kertoo sen, onko organisaation vaikea tai helppo rekrytoida uusia henkilöitä. Mikäli esiintyy rekrytointiongelmia, selvitetään, mistä ne johtuvat. Tämän jälkeen on päätettävä konkreettisista parantamistoimenpiteistä.

Olemassa päivitetty henkilöstösuunnitelma

Tieto kertoo, onko organisaatiossa keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen perusta eli henkilöstösuunnitelma olemassa.

Työtyytyväisyys (yhteensä, johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku, työnantajakuva, tiedustelun vastausprosentti). Eri työtyytyväisyysmittareissa ja henkilöstökyselyissä alajaottelut poikkeavat toisistaan eivätkä ole täsmälleen edellä luetellut VMBaron mukaiset.

Työtyytyväisyys on erilaisten kyselyjen mukaan organisaation keskeisin strateginen henkilöstömittari. Tärkeää on tarkastella työtyytyväisyyskyselyjen/henkilöstötutkimusten osamittareita, joiden avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita. Valtion henkilöstötilinpäätösten tulosten mukaan

- työtyytyväisyys lisääntyy koulutukseen panostamisen (työaika) kasvun myötä (koulutus heijastanee panostuksia koko osaamisen kehittämiseen). Tutkittaessa regressiomallilla työtyytyväisyyden vaihtelua aiheuttavia tekijöitä, keskeiseksi tekijäksi nousivat henkilöstön koulutusinvestoinnit, jotka selittivät lähes 30 % vaihtelusta,
- organisaation henkilöstön eläkkeellesiirtymisiän kasvaessa työtyytyväisyys alenee. Yleinen piirre on, että henkilöstön ikääntyessä kokonaistyytyväisyys laskee,
- johtamiskoulutukseen liittyvät investoinnit lisäävät työtyytyväisyyttä. Koulutus parantaa johtamisen osaamista ja laatua, jolloin osataan johtaa oikein esim. eri-ikäisiä henkilöitä (vrt. ikäjohtaminen),
- mitä enemmän organisaatio investoi työyhteisön kehittämiseen sekä henkilöstön työkunnon edistämiseen ja koulutukseen, sitä tyytyväisempää henkilöstö on. Oikeat parantamistoimet sisältävillä henki-

löstöinvestoinneilla saadaan aikaan työyhteisön ilmapiirissä hyviä tuloksia. Osaamisen kehittämistoimenpiteillä parannetaan osaamista ja siten edesautetaan vaativampiin ja haastavimpiin tehtäviin siirtymistä ja sitä kautta palkkausta, mitkä ovat keskeisiä työtyytyväisyyden synnyn elementtejä. Tutkimusten mukaan lähellä eläkeikää olevien henkilöiden tarkoituksenmukainen henkilöstökoulutus lisää jaksamista normaaliin eläkkeellesiirtymisikään asti, vaikkakaan koulutus ei enää osaamisen kehittämisen kannalta täytä kustannus-hyötyvaadetta,

- määräaikaiset ovat tyytyväisiä työnsä sisältöön, kun taas ylitöiden tekeminen huonontaa työtyytyväisyyttä työn sisältöön. Ylityöt kertovat puutteista työn organisoinnissa, mikä heikentää työtyytyväisyyttä (Valtion työmarkkinalaitos 1997-2005),
- työpaikkaliikunnalla organisaatiotasolla voidaan saavuttaa terveyden, työkyvyn, ilmapiirin ja työtyytyväisyyden kehittymistä (Aura 2006),
- kehityskeskustelujen käyminen lisää työtyytyväisyyttä.

Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi

Sairauspoissaolot (ml. tapaturmapoissaolot) vaikuttavat suoraan organisaation tuottavuuteen ja aiheuttavat merkittäviä ylimääräisiä sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia. Tunnusluku on myös keskeinen työtyytyväisyyttä heijastava tekijä.

Valtiolla sairauspoissaolot ovat tällä hetkellä keskimäärin 8,8 työpäivää henkilötyövuodessa. 8,8 työpäivän sairauspoissaoloihin ja työvoimakustannuksiin (henkilötyövuoden hintaan) suhteutettuina tämä merkitsee henkilötyöpanosmenetyksinä ja bruttokustannuksina esimerkiksi

- 100 hengen organisaatiossa 3 htv ja 156 000 euroa,
- 500 hengen organisaatioissa 17 htv ja 779 000 euroa,
- 1000 hengen organisaatioissa 35 htv ja 1 557 000 euroa,
- 2000 hengen organisaatioissa 70 htv ja 3 115 000 euroa sekä
- 3000 hengen organisaatioissa 104 htv ja 4 672 000 euroa.

Kun vielä otetaan huomioon se, että sairauspäivien määrä vaihtelee organisaatioittain kolmesta kahdeksaantoista, niin joissakin organisaatioissa kustannukset ovat joko pienempiä tai huomattavasti suurempia.

Taulukossa 5.2 on karkeasti havainnollistettu sairauspäivän kustannuksia ja tuottavuuden menetyksiä työnantajan kannalta. Kustannuksissa ei ole mukana sairauksien hoidosta aiheutuvia työterveydenhuollon kustannuksia.

TAULUKKO 5.2

Sairausajan kesto	Sairauspäivän kustannus e/työpäivä		Tuottavuuden menetys e/työpäivä		Sijaisen palkkaus e/työpäivä	Kokonais-kustannus e/työpäivä
	Brutto	Netto	itse	muut		Netto
1–10 arkipäivää	176	176	110	22	141	308–338
yli 10 arkip. enintään 90 virkavapauspäivää	176	132	110	22	141	264–294
91–180 virkavapauspäivää	132	99	110	22	105	226–231
yli 180 virkavapauspäivää	105	79	110	22	84	185–211

Yhden sairauspäivän merkitys työnantajalle kustannuksina ja tuottavuuden menetyksinä vuonna 2005

Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi

Tapaturmapoissaolot kertovat työympäristön ja työn turvallisuudesta ja niiden parantamistarpeesta. Taloudellisia ja tuottavuusvaikutuksia on kuvattu edellä sairauspoissaolojen yhteydessä (ks. taulukko 5.2).

1-3 sairauspäivän tapausten %-osuus kaikista sairaustapauksista

Lyhyiden sairauspoissaolojen suuri määrä voi kertoa henkilöstön motivaatio-ongelmista. Toisaalta tunnusluku saattaa kertoa henkilöstön ”liiallisesta” vastuuntunnosta eli tullaan töihin liian aikaisin vielä sairaanakin, mikä ei terveyden kannalta ole hyvä asia.

Terveysprosentti

Terveysprosentti kertoo, kuinka suuri on sairauspoissaoloilta säästyneiden osuus eli kertoo hyvän terveyden omaavien (ja käänteisesti sairastavien) määrästä. Tällä on taas merkitystä kun organisaatio tekee päätöksiä henkilöstön terveyden ylläpidon ja parantamisen suhteen. Mittari kuvaa paremmin sairaupoissaolojen esiintymisen frekvenssiä kuin henkilötyövuoteen suhteutetut sairauspäivät, kuten jo keski-ikä -muuttujan kohdalla todettiin.

Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Kun henkilö jättää organisaation, siitä aiheutuu osaamispääoman menetys, jota osittain voidaan mitata taulukon 5.1 korvaamiskustannuksilla.

Korkeat lähtövaihtuvuusluvut kertovat usein organisaation henkilöstön hyvinvoinnin tilassa olevista jaksamisongelmista. Tätä tukee myös se, että organisaation ylitöiden tekemisen määrällä ja sairauspoissaoloilla on suora yhteys. Esimerkiksi, jos organisaatiossa tehdään joko liian alhaisen henkilöstömitoituksen tai suurten sairauspoissaolojen takia ylitöitä, henkilöt rasittuvat sekä fyysisesti että henkisesti ja alkavat siksi hakeutua näissä suhteissa ”parempien” organisaatioiden palvelukseen.

Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Tulovaihtuvuus on pitkälti seurausta lähtövaihtuvuudesta ja syyt löytyvät lähtövaihtuvuuden takaa.

Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden lopussa

Tunnusluku kertoo kokemattoman henkilöstön määrästä ja tehokkaiden perehdyttämispanostusten tarpeesta. Tällä on taas olennainen vaikutus organisaation osaamispääomaan, suoritukseen sekä myös kustannuksiin. Jos kokematonta henkilöstöä on paljon, sillä on kielteisiä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen.

Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden lopussa, vuotta

Organisaation keskeisenä menestys- ja kilpailukykytekijänä oleva vaikeasti kopioitava organisaatiokohtainen osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen kautta. Kokemus on siten koulutustason ohella keskeinen osaamispääoman elementti. Tietenkin myös organisaation ulkopuolisella työkokemuksella on merkittävä vaikutus henkilöstön laaja-alaiseen osaamiseen.

Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä ko. vuonna, vuotta

Kun henkilö lähtee organisaatiosta ennen normaalia vanhuuseläkeikää pois, se usein kertoo puutteista työhyvinvoinnissa ja on menetys

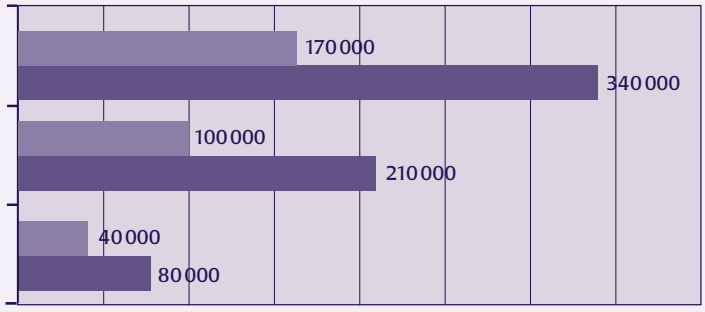
organisaatiolle ja aiheuttaa ylimääräisiä eläkemenoja. Siksi eläkkeelle siirtymisikä on yksi johtamisen laadun mittari. Eläköitymisestä aiheutuu organisaatiolle lisäksi taulukon 5.1 kuvaamia korvaamiskustannuksia.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Työkyvyttömyyseläköityminen aiheuttaa valtiotyönantajalle merkittäviä kustannuksia kuten jäljempänä oleva Valtiokonttorin laskelma osoittaa. Työkyvyttömyyseläköitymisen suuruudella on suora vaikutus organisaation eläkemaksuihin. Lisäksi eläköitymisen seurauksena on otettava huomioon henkilöstön korvaaamiskustannukset (ks. kuvio 5.2). Hyvä työnantaja pyrkii kaikin tavoin välttämään turhaa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä huolehtimalla mm. henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä tasapuolisesta kohtelusta eli lopulta tässäkin kyse on johtamisesta. Keskeistä on havaita työkyvyttömyyttä aiheuttavat ongelmat niiden varhaisessa syntyvaiheessa, jotta korjaavat toimenpiteet ehditään tehdä ajoissa (vrt. työterveyshuolto ja kehityskeskustelut). Mm. pitkät sairauspoissaolot sekä työkykyindeksit ja vastaavat mittarit ennustavat hyvin työkyvyttömyyseläkkelle siirtymistä. Mikäli työkyvyttömyyseläkkeen edellytykset ovat ilmeiset, eläkepäätökset pitää tehdä nopeasti, jotta

KUVIO 5.2

TVK-ikä	Kustannusten TVK-kerroin	Palkka B/kk
35	9,451	1 500 3 000
45	5,748	1 500 3 000
55	2,087	1 500 3 000



Esimerkiksi 55-vuotias henkilö jää työkyvyttömyyseläkkeelle. Hänen palkkansa on 2 500 B/kk. Työnantajalle lankeavat kustannukset eläkkeestä ovat 2 500 x 12 x 2,087 = 62 600 B.

Oletukset: VEL-työskentely alkaa 25-vuotiaana (Lähde: Valtiokonttorin laskelma)

Eläkeikään jatkuvan työkyvyttömyyden kustannukset VEL-järjestelmässä

minimoidaan organisaatiolle ja muulle henkilöstölle aiheutuvat henkilöresurssin käyttämättömyydestä aiheutuvat haittavaikutukset.

Osaamistasoindeksi (1-5)

Jonkin tehtäväroolin, esim. esimiehet, osaamistasoindeksi lasketaan arvioimalla yksittäisten henkilöiden roolin mukaan määritellyt eri osaamiset esim. 1-5 asteikolla ja laskemalla sen jälkeen ko. rooliin kuuluvien henkilöiden osaamistasoindeksien aritmeettinen keskiarvo. Organisaation osaamistasoindeksi lasketaan tehtäväroolien (tai muiden ryhmittelyjen) osaamisten tasoista, painottamalla ne yhteen esimerkiksi henkilöstön lukumääräpainoilla (ks. Valtiovarainministeriö 2000). Osaamistasoindeksi on osaamispääoman ylläpitoa ja kehitystä kuvaava mittari, joka pohjautuu osaamisen johtamisen menettelyyn. Osaamisen johtaminen on taas välttämätön edellytys, jotta organisaatio pystyy ylläpitämään ja kehittämään osaamispääomaansa. Osaamisindeksille on käyttöä lähinnä omassa organisaatiossa, osaamispääoman ja henkilöstön arvon kehittymisen mittarina.

Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi

Henkilöstön jatkuva tavoitteellinen kehittäminen mm. koulutuksen ja työssä oppimisen kautta on tyypillistä tuloksellisille ja korkean suorituksen omaaville organisaatioille. Tämä kehittämistyö edesauttaa henkilöstöä työssään ratkaisemaan ongelmia, muuttamaan työmenetelmiään sekä huolehtimaan työn tuloksellisuudesta ja laadusta.

Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä (henkilöstön näkemykseen perustuva tieto)

Kehityskeskustelujen käynti, tulostavoitteiden asettelu, kirjalliset kehittämis- ja urasuunnitelmat ja kannustava palkinta ovat kaikki tekijöitä, joiden korkeat arvot ovat ominaisia menestyneille ja korkean suoritustason omaaville organisaatioille (ks. esim. liitteestä 2 ilmenevät tutkimustulokset). Kun henkilöstön suoritusta johdetaan hyvin ja henkilöstöä ja ryhmiä palkitaan hyvistä suorituksista, sillä on selvä yhteys myös työtyytyväisyyteen (vrt. henkilöstön tunnuslukuanalyysit).

Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä

Ks. edellä tunnusluku ”Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden % osuus henkilöstöstä”

Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä

Ks. edellä tunnusluku ”Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden % osuus henkilöstöstä”

Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä

Ks. edellä tunnusluku ”Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden % osuus henkilöstöstä”

Niiden johto- ja esimiestehtävissä toimivien, jotka ovat olleet johtamis- tai esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia, %-osuus johtajien ja esimiesten määrästä

Johtaminen on tärkeä ammatti, jossa tietojen ja taitojen pitää olla huippuun viritettyjä ja ajan tasalla. Siksi on tärkeää, että johto osallistuu riittävästi valmennukseen. Osaamisen ylläpidon ja kehittämisen ohella, koulutustilaisuuksissa luodaan kaikille tärkeitä verkostoja.

Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi

Työyhteisön kehittämisinvestoinneilla on vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työsuoritukseen (vrt. henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysit)

Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi

Tunnusluku kertoo, miten organisaatio huolehtii tärkeimmän voimavaransa henkilöstön osaamispääoman kehittämisestä, jolla on vaikutusta useisiin muihin henkilöstövoimavaroja kuvaaviin tunnuslukuihin. Vaikka henkilöstökoulutus on vain osa (noin 20 %) osaamisen kehittämistä, sen määrä ja muutokset heijastavat laajemmin myönteistä suhtautumista henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi

Tunnusluku kertoo henkilöstön työkunnon ja hyvinvoinnin kehityksestä ja toisaalta siitä, kuinka paljon on panostettu ennaltaehkäisevään työterveydenhuoltoon.

Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden noston seurauksena, %-osuus henkilöstöstä

Palkinnan tavoitteena on tukea organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista. Kannustava, yksilön ammatillista kehittymistä tukeva ja oikeudenmukainen palkkaus on yksi henkilöstön työtyytyväisyyden osatekijä.

Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä

Ks. edellinen kohta.

Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä

Palkinnan tulee olla strategista eli tukea organisaation strategioiden maastouttamista sekä tulostavoitteiden toteutumista eli vaikuttaa henkilöstön suorituksen taustalla oleviin asioihin, joita on käsitelty jo edempänä. Ks. edelliset kohdat.

Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta

Jos ylitöitä teetetään jatkuvasti poikkeavan paljon ja ne keskittyvät tiettyihin henkilöihin, niihin tulee puuttua. Näin vältetään haitallista ja kallista ylitöistä osaltaan aiheutuvaa lähtövaihtuvuutta sekä jaksamis- ja motivaatio-ongelmien pahentumista sekä tuottavuusmenetyksiä.

Työn tuottavuus

Työn tuottavuus saadaan jakamalla organisaation tuotoksen volyymiarvo (=kiinteähintainen arvo) työpanoksen volyymi-indikaattorilla (esim. henkilötyövuosilla).

Oikein mitattuna työn tuottavuusluku kuvaa, miten organisaation ja sen henkilöstövoimavarojen johtamisessa on onnistuttu. Tärkeä on kiinnittää huomiota edellä kuvattuihin tuottavuuden synnyn perustana oleviin tekijöihin, kuten mm. henkilöstön osaamiseen, motivaatioon, työkykyyn ja johtamiseen.

Taloudellisuus

Taloudellisuus lasketaan jakamalla organisaation tuotos (tuotannon määrä) tuotantokustannuksilla. Yksikkökustannukset on taloudellisuuden käänteisarvo.

Tunnusluku kertoo, miten vankalla taloudellisella pohjalla organisaatio toimii.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuus on tuotettujen palveluiden yms. toteutuneet vaikutukset ts. aikaansaadut vaikutukset, tulokset suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin.

Keskeinen toiminnan tuloksellisuuden mittari.

Asiakastyytyväisyysindeksi (ulkoiset asiakkaat) yhteensä

Lähes kaikki organisaatiot toimivat asiakaskeskeisesti ja niiden suoriutumista mitataan sillä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat saamiinsa palvelujen/tuotteiden laatuun ja vaikuttavuuteen, itse palvelutapahtumaan ja myös palvelujen hintaan. Siksi jokaisen johtajan tulee tietää asiakastyytyväisyyden tila ja tehdä omalta osaltaan toimenpiteitä sen parantamiseksi.

5.2 Tavoitetasojen asetanta

Kun tietylle ilmiöalueelle on löydetty mittarit, seuraava askel on tavoitearvojen asetanta. Tavoitearvot tulee asettaa siten, että ne ovat realistisesti saavutettavissa, ottaen huomioon myös aikataulut, käytettävissä olevat resurssit ja muut tekijät. Tavoitteita ei saa asettaa sellaisiksi, että ne lähes aina toteutuvat. Tavoitetasojen on realistisuuden ohella oltava riittävän haastavia, koska muuten ei ole kyse strategisesta muutoksesta. Tällöin on mahdollista, että tavoitteiden saavuttamisessa voidaan myös epäonnistua. Tavoitetasot tulee vuosittain arvioida uudelleen ja taata muutoksilla niiden vaikuttavuus parantamis-/kehittämis-/muutostavoitteeseen.

Tunnuslukujen avulla organisaatio asemoi oman tilansa ja asettaa tavoitteekseen esim. tunnuslukujen tason parhaimmissa ja esimerkillisissä organisaatioissa. Vertailukohde voi löytyä myös oman organisaation toisesta yksiköstä.

Asetettaessa tunnusluvuille tavoitetasoa tarvitaan vertailutietoa oman organisaation eri yksiköistä/henkilöstöryhmistä, muista organisaatioista, organisaatioryhmistä sekä koko valtiolta. Vertailutietoa voidaan tarvita myös muiden sektoreiden organisaatioista, varsinkin jos ollaan niiden kanssa kilpailutilanteessa.

Tunnusluvuissa, joissa tilanne on sitä parempi, mitä suurempi sen numeroarvo on, tavoitearvo voidaan asettaa valitun vertailuryhmän yläkvartiilin tai joskus jopa maksimin mukaiseksi. Esimerkkinä tällaisista tunnusluvuista on työtyytyväisyys.

Vastaavasti tunnusluvuissa, joissa tilanne on sitä parempi, mitä pienempi sen numeroarvo on, tavoitearvoksi voidaan asettaa vertailuryhmän alakvartiili tai jopa minimi. Esimerkkinä tällaisista tunnusluvuista ovat sairauspoissaolot.

6

STRATEGISTEN HENKILÖSTÖ-MITTARIEN VALINTA, TAVOITEASETANTA JA HYVÄKSIKÄYTTÖ SEKÄ KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN TOTEUTUS

6.1 Keskeiset strategiset henkilöstömittarit

Lähtökohtana on, että strategisia henkilöstömittareita voi olla enintään kymmenkunta. Valinta kohdistuu mittareihin, jotka useimmissa organisaatioissa tukevat strategisten tavoitteiden käytäntöön saattoa ja saavuttamista. Muutos- tai kehittämistoiminnan tavoite kussakin organisaatiossa määrittää lopulta sen mittarijoukon, johon strategisessa johtamisessa ja kehittämistoiminnassa tukeudutaan. Strategisten mittareiden joukkoa joudutaan jatkuvasti osittain päivittämään kulloisiakin muutostarpeita vastaaviksi.

Seuraavassa listassa on valittu kymmenen ei-tärkeysjärjestyksessä olevaa strategista HR-mittaria, joille on asetettu myös keskimääräiset esimerkinomaiset tavoitearvot:

Tunnusluku	Tavoite
Henkilötyövuodet, lkm	Henkilöstösuunnitelman mukainen lukumäärä
Työvoimakustannukset	Toteutunut euro-määrä
Henkilöstösuunnitelma on olemassa (1=on, 2=ei)	1

- Osaamistasoindeksi (esimerkiksi asteikolla 1-5; 1= huonoin ... 5=paras) 3,5 - 4,0
- Koulutuskustannukset, euroa/ henkilötyövuosi Vertailuryhmän yläkvartiili
- Johtamis- ja esimieskoulutusta saaneet, %:a johtajien ja esimiesten lukumäärästä 80
- Työtyytyväisyys yhteensä, indeksi (asteikolla 1-5) 3,5–4
  - Työtyytyväisyys johtamiseen, indeksi (asteikolla 1-5) 3,5–4
  - Työtyytyväisyys jaksamiseen ja energisyyteen (asteikolla 1-5) 3,5–4
- Lähtövaihtuvuus, % henkilöstöstä 2–5
- Sairauspoissaolot, työpäivää/ henkilötyövuosi Enintään 6
- Kirjalliset tulostavoitteet asetettu, % henkilöstöstä 80

Lisäksi tarvitaan toimintaa kuvaavia mittareita, joita ovat mm.:

- Asiakastyytyväisyys (1–5) 4
- Tuottavuus (työn tuottavuus), %-muutos 0,5
- Taloudellisuus, %-muutos 0,5
- Vaikuttavuus, %-muutos 0,5

Eri organisaatiot, toimialat ja HR-ammattilaiset voivat perustellusti osin kyseenalaistaa esitetyn mittarijoukon. Esimerkiksi yliopistomaailmassa tarvitaan osittain omia mittareita, kun tarkastellaan opetus- ja tutkimustehtävissä olevan henkilöstön tilannetta. Yliopistojen hallinto- ja tukitehtävissä työskentelevän henkilöstön toimintaa voidaan paremmin seurata samoilla tunnusluvuilla kuin muidenkin valtion yksiköiden henkilöstön toimintaa. Yliopistojen henkilöstötilinpäätöksissä kannattaa pitää nämä henkilöstöryhmät ainakin osittain erillään toisistaan.

Tavoitetasoja ei voida yleisesti määrittää kuin karkealla tasolla. Kukin organisaatio joutuu asettamaan tavoitetasot omista lähtökohdistaan (ks. luku ”5.2. Tavoitetasojen asetanta”).

Välttämättä organisaatiosta ei ole saatavissa kaikkia edellä mainittuja tietoja ja tunnuslukuja. Esimerkiksi osaamistasoindeksin tuottaminen edellyttää, että organisaatiolla on osaamisen johtamis- ja mittaamisjär-

jestelmä. Organisaation uusiutumiskyvyn, henkilöstön oppimisen ja osaamisvoimavarojen kasvun turvaaminen on prosessi, jonka toteutumista ei voi varmistaa vain yksittäisillä tunnusluvuilla. Tarvitaan tietoa organisaation uudistumismyönteisyydestä. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä voidaan kuvata tarkistuslistoin, jossa yhtenä kysymyksenä voi olla ”Onko henkilöstöllä lupa myös epäonnistua”. Myös henkilöstön tekemien uudistusaloitteiden määrä voi olla organisaation uudistumiskykyä kuvaava mittari.

Toimintaa kuvaavista mittareista tuottavuus on olemassa useimmissa organisaatioissa ja usein myös taloudellisuus. Sen sijaan vaikuttavuus on harvoin esiintyvä ja vaikeasti tuotettava mittari.

6.2 Henkilöstöön liittyvät tavoiteasetannat tulosohjauksessa

Organisaatioiden tulosohjauksessa ei riitä, että asetetaan tavoitteita vain toiminnan ja talouden suhteen. Tavoitteita on tarpeen tulosohjauksessa asettaa varsinkin sellaisille henkilöstöasioille, jotka ovat keskeisiä tekijöitä organisaation suorituksen ja taloudellisen tuloksen muodostumisessa. Nykyistä talousarvioasetusta tulisi muuttaa siten, että tavoitteiden asetanta myös henkilöstövoimavaroille olisi pakollista.

Minimivaatimuksena tulosohjauksessa tulisi olla, että kaikkien organisaatioiden tulisi asettaa strategisia mitattavia tavoitteita ainakin

- tehokkuudelle,
- osaamiselle ja sen kehittämiselle sekä
- motivaatiolle ja työhyvinvoinnille.

6.3 Mittareiden hyväksikäyttö johtamisessa ja esimiestyössä

Strategiset henkilöstömittarit kertovat johdolle esimiehille ja HR-asiantuntijoille, mikä on henkilöstön tila ja esimerkiksi osaamisen kehitysnäkymät organisaation strategioiden toimeenpanon ja toiminta- ja tulostavoitteiden toteuttamisen kannalta. Ammattimaiset johtajat ja HR-asiantuntijat löytävät tunnuslukuja analysoidessaan ja ympäristöön vertailuja tehden henkilöstövoimavaroihin liittyvät kehittämishaasteet ja nykyiset vahvuudet. Analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota kunkin tunnusluvun tason lisäksi erityisesti sen kehityssuuntaan ja muutoksen suuruuteen, koska tavoitteena on jatkuva asioiden parannus. Kohden-

tamalla parantamistoimenpiteet strategioiden toteuttamista ja tavoitteet toteuttavaa suoritusta estäviin/vaikeuttaviin keskeisimpiin kipupisteisiin ja hyödyntäen kehittämistyössä ja toiminnassa täysimääräisesti analyysissä havaittuja vahvuuksia, taataan valtion organisaatioissa ja koko valtionhallinnossa menestys nyt ja tulevaisuudessa.

Tärkeää on asettaa edellä esitetyn mukaisille parannettaville asioille täsmälliset ja ymmärrettävät numeeriset tavoitteet. Kehittämistehtäville ja toimenpiteille pitää asettaa toteuttamisen aikataulu, vastuuttaa tehtävät henkilöille/tiimeille sekä varata toimenpiteille tarvittavat henkilö-, taloudelliset ja muut resurssit. Organisaation ylimmän johdon ja johtoryhmän tulee tunnuslukujen ja muun tiedon pohjalta seurata kehittämistavoitteiden toteutumista ja antaa toteutukselle varaukseton tuki. Johdon tulee olla tavoitellun strategisen muutoksen lipunkantaja, ei vain vastuuttaja ja sponsori.

Mistä sitten strategioiden ja kehittämistoimenpiteiden toimeenpanokyvyn erot organisaatioiden välillä johtuvat ja mihin toteuttamistyössä epäonnistumisten välttämiseksi pitää kiinnittää huomiota? Osittain vastaukset näihin kysymyksiin löytyvät seuraavassa lueteltavista toimeenpanoa edistävistä tai haittaavista tekijöistä, joita ”Johtamisen Talent Day” tapaamisen osallistujat toivat esiin (Talent Partners 2006):

- riittävä resurssointi ja aika
- sitoutuminen, motivaatio ja halu
- tavoitteellisuus, seuranta ja priorisointi (fokusointikyky)
- työkalut
- johtaminen ja tuki
- jatkuva kannustaminen
- toteuttajien innovaatio- ja toimeenpanokyky
- mukavuudenhalu ja pysyvyys
- uskalluksen puute tehdä uusia/vaikeita asioita (Tommy Tabermann: ”Paljonko rohkeutta uskallat jättää tänään käyttämättä?)”

6.4 Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja hyvät käytännöt apuvälineinä

Kun kehittämis- ja muutostarpeet on tunnistettu, tulee löytää vaikuttavat keinot asioiden parantamiseksi. Kehittämistyön liikkeellepanija on organisaation johto, joka käynnistää hankkeen, hyväksyy hankesuun-

nitelmat, varmistaa riittävät resurssit ja osallistuu hankkeeseen ja seuraa hankkeen toteuttamista ja sitä, että päätetyt kehittämiset viedään käytäntöön. Hankesuunnitelmasta tulee ilmetä yksikäsitteisesti hankkeen tehtävät, vastuutus ja tekijät, aikataulu sekä seuranta ja raportointi. Kehittäminen voi tapahtua ja usein tapahtuu pienemmässä mittakaavassa eli johto tekee päätökset, miten jotain asiaa lähdetään parantamaan sekä edesauttaa ja valvoo toimenpiteiden toteutumista myös käytännössä.

Seuraavassa on lueteltu joitakin kehittämiskohteita tai -keinoja, joilla kehittämistoimenpiteet toteutetaan:

- Johtamis- ja esimiestoiminta sekä siihen liittyvä valmennus ja tuki
- Toiminnan organisointi, toimintatapa ja johtaminen
- Ulkopuolisen asiantuntemuksen hyväksikäyttö
- Henkilöstösuunnittelu
- Osaamisen parantaminen
- Työmotivaation parantaminen
- Työyhteisön kehittäminen
- Tiedon täysimääräinen hyväksikäyttö
- Laatutyö (esimerkiksi Euroopan laatupalkintokilpailuun osallistuminen (EFQM) tai itsearviointi)
- Hyvät käytännön esimerkit
- Tulevaisuustyö

Usein muutos- tai kehittämistyötä ei voida viedä eteenpäin ilman, että tehdään uusia toiminnan organisointeja ja prosessointeja sekä otetaan käyttöön uudistuneita toiminta- ja johtamistapoja. Kehittämistyön alkuvaiheessa on toisinaan hyvä käyttää ulkopuolista laadukasta konsulttiapua, erityisesti kehitystyön sisällön määrittelyssä ja organisoinnissa.

Kun aletaan tehdä koko organisaation henkilöstöä koskevaa kehittämistyötä, jokaisen henkilön tulee osallistua siihen ja siten kokea vaikuttavansa itse kehittämistyöhön ja olevansa tärkeä osa organisaatiota. Edustuksellisesti tällaista kehittämistä ei voida hoitaa. Kun jokainen edustaa itseään, hän myös sitoutuu kehittämisessä sovittuihin toteutettaviin asioihin.

Euroopan laatupalkintomallin (EFQM:n) soveltaminen on yksi käyttökelpoinen kehittämistapa, jossa arviointien perusteella löydetään organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. EFQM:n arvioinnin pisteytyksessä otetaan huomioon

- Toimintatapa (järkevyys ja yhtenäisyys),
- Käytännön soveltaminen (toteuttaminen ja järjestelmällisyys),
- Arviointi ja parantaminen (mittaaminen, oppiminen ja parantaminen).

Tulevista laatuarvioinneista saadaan tieto siitä, onko kehitettävissä asioissa tapahtunut todellista muutosta haluttuun suuntaan. Kehittämis-/muutostyön tulee tapahtua määrällisen tiedon sekä esimerkiksi kehittämistilaisuuksissa ja päivittäisessä työssä hankitun/havainnoidun ns. laadullisen tiedon pohjalta.

Monien käyttämä parantamiskeino on hakea hyviä käytäntöjä muista organisaatioista, joissa samanlainen kehittämistyö tai henkilöstövoimavarojen johtaminen on viety menestyksellisesti toteutukseen.

Yksi tapa hyvien käytäntöjen omaan organisaatioon vieminen on asioiden mallittaminen. Tällöin etsitään mallittamisen kohteeksi oman organisaation yksiköitä tai muita organisaatioita, joissa kehittämisen kohteeksi nousseet asiat on esimerkillisesti hoidettu. Tällöin haastatteluin ym. havainnointimenettelyin (esim. simulointi) kartoitetaan, miten näissä hyvin toimivissa yksikössä tai organisaatiossa

- toiminta on organisoitu,
- miten henkilöstöä johdetaan, kehitetään ja palkitaan,
- miten henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan,
- miten henkilöstö toimii yhdessä jne.

Vertauskohdeorganisaatiot tai sisäiset yksiköt saattavat löytyä vertailutietojen pohjalta eli valitaan vertailukohteet sieltä, missä tunnusluvut ovat esimerkillisellä tasolla. Seuraavassa luvussa kuvattava Työnantajan henkilöstötieto Tahti -järjestelmä sisältää sekä organisaatiosta itsestään että muista organisaatioryhmistä laajan vertailutietoaineiston. Tietoa löytyy myös työhyvinvointia tukevista Kaiku-hankkeista ja palvelutuottajaverkostosta (www.valtiokonttori.fi)

Jos kehittämistyössä käytetään konsulttipalveluja, niin konsulttiyrityksillä voi olla asiakkaistaan vertailutietoja ja myös tietämystä hyvistä vertailukohteista. Konsultit voivat muutenkin palvelutyössään hyödyntää muista organisaatioista saamiaan kokemuksia.

Tämän oppaan osassa II on viisi kuvausta henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvistä käytännöistä. Näistä saadaan esimerkkejä ja ideoita

siitä, miten henkilöstövoimavara- ja tuloksellisuustietoa on hyväksikäytetty organisaation strategisessa johtamisessa ja millä tavoin tunnistettuja kehittämistöitä on tehty. Pilottiesimerkit poikkeavat toisistaan ja valottavat lisää kirjan teemaa erilaisista tarkastelukulmista.

7

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JA VERTAILUTIETOJEN TARJONTA

7.1 Henkilöstöraportointi

Valtiolla on vuodesta 1995 alkaen ollut olemassa henkilöstötilinpäätösmenettely, joka on käytössä lähes 90 prosentissa organisaatioita. Valtaosa eli lähes 60 prosenttia, valtion organisaatioista tekee erillisen henkilöstötilinpäätösraportin tai henkilöstökertomuksen, kuten seuraavasta asetelmasta ilmenee.
HTP-tietojen julkaisutapa organisaatioissa:

Erillinen henkilöstötilinpäätösraportti tai henkilöstökertomus	59 %
HTP-tiedot ovat toimintakertomuksen osana	31 %
Muu julkaisutapa	10 %
	100 %

Koko valtiolta on tehty henkilöstötilinpäätös vuodesta 1997 alkaen ja viimeisin vuodelta 2005. Julkaisun tarkoituksena on kuvata valtion henkilöstön tilaa ja sen kehitystä viideltä vuodelta valtion ylimmälle johdolle, valtiotyönantajille ja valtion henkilöstölle. Henkilöstötilinpäätösjulkaisu tarjoaa henkilöstön tilaa koskevaa vertailutietoa omia henkilöstötilinpäätöksiä tekeville virastoille ja laitoksille ja auttaa tun-

nistamaan kehittämistarpeita ja asettamaan tavoitetasoja kehitettäville asioille myös yksittäisissä virastoissa ja laitoksissa. Vuosittain tehdään lisäksi henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi, jossa tarkastellaan valtion tasolla noin 100 tunnusluvun kehitystä sekä niiden yhteyksiä toisiinsa ja henkilöstövoimavarojen johtamisen ilmiökenttään. Seuraavassa luvussa kuvatun Tahtin käyttöönoton myötä edellä mainitut kaksi julkaisua tultaneen yhdistämään ja samalla niiden sisältöä kehitettään entistä analysoivimmiksi.

7.2 Vertailutietojen tarjonta

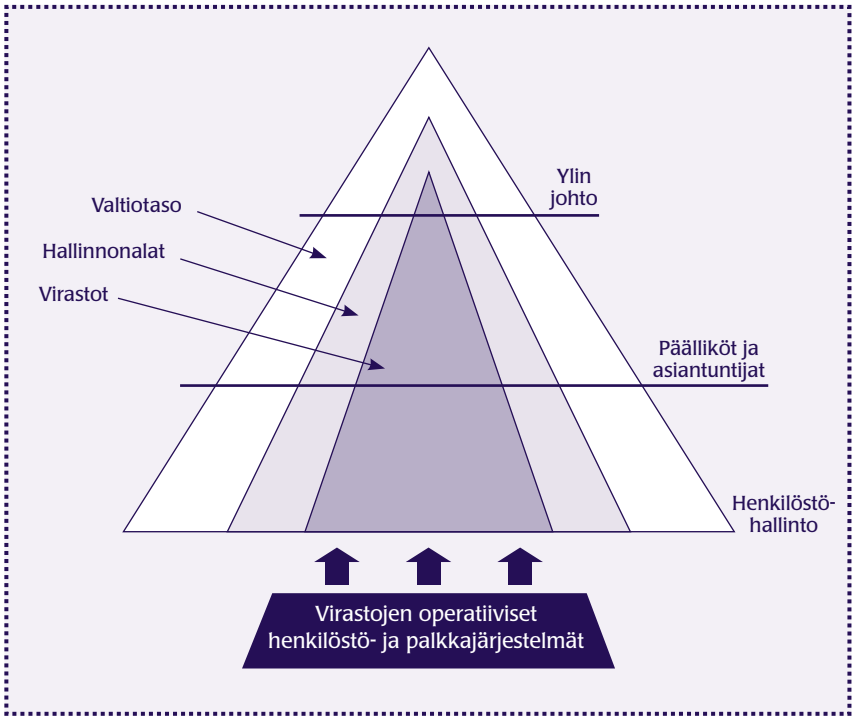
Vuoden 2006 tiedoista alkaen valtion henkilöstötiedot kerätään pääosin kuukausittain, mutta joiltain osin vuosittain Työnantajan henkilöstötieto Tahti -järjestelmään. Tahtin tietovarasto sisältää henkilötasoiset tiedot koko valtion henkilöstöstä. Kukin organisaatio voi tuottaa omat kuukausi- tai vuositietonsa, yksikkö- ja muine jaotteluineen, Tahtin kiinteillä vakioraporteilla tai erilaisten luokitusten ja käsitteiden suhteen valinnaisilla valmisraporteilla. Raportoitaessa tietoja kussakin tulostettavassa luokassa pitää olla vähintään kolme tietoa, jotta ne tulevat näkyviin. Organisaatio saa raporteilla vertailutiedot omasta vertailuryhmästään (yliopistolla kaikki yliopistot, tutkimuslaitoksella kaikki tutkimuslaitokset jne.). Vertailutiedot ovat saatavissa myös muista virastotyyppiryhmistä, hallinnonaloilta ja koko valtiolta. Organisaatio ei näe toisista organisaatioista muita tietoja kuin henkilöstön määrä- ja rakennetiedot.

Tahti –raportteja tuotetaan seuraavilta ilmiöalueilta:

- Ansiot
- Henkilöstömäärät (ja -rakenteet)
- Työaika
- Työtyytyväisyys
- Työvoimakustannukset
- Vaihtuvuus ja eläköityminen
- Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja muut tiedot
- Valtion palkka-analyysit (VPL)
- Johdon raportit

Organisaatiotasolla Tahti palvelee ylintä johtoa, päälliköitä ja asiantuntijoita sekä henkilöstöhallintoa, ks. kuvio 7.1. Hallinnonalan johto ja

KUVIO 7.1 TAHTIN KÄYTTÄJÄT



neuvotteluviranomaiset näkevät koko hallinnonalan tiedot sekä alaistensa virastojen ja laitosten tiedot.

Jos organisaatio ottaa käyttöönsä Tahtin simulointisovelluksen, se voi tarvittaessa henkilötasolla tarkastella henkilöstön palkkatietoja (vrt. valtion palkkausjärjestelmien analyysi ja seuranta), simuloida erilaisten palkankorotusmallien kustannusvaikutuksia, laskea palkkausjärjestelmän soveltamisen palkka- ja työvoimakustannusvaikutuksia sekä tehdä henkilöstövoimavara-analyyseja ja budjetointilaskelmia.

Valtion työmarkkinalaitos tuottaa Tahtista tilastot, selvitykset ja tutkimukset keskus- ja paikallistason valtiotyönantajien ja neuvotteluosapuolten käyttöön. Tavoitteena on, että raportit ovat entistä analyyttisempiä ja antavat vastauksia sekä keskus- että paikallistasolla kulloinkin ajankohtaisiin asioihin ja ongelmiin. Tavoitteena on edistää johtamistyötä tavoitteelliseen suuntaan, jossa olemassa olevaa tietoa hyväksikäytetään aidosti johtamis-, kehitys- ja muutostyön apuna.

8

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto asetti tammikuussa 2006 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen. Sen tavoitteena on tukea ja edistää henkilöstövoimavarojen johtamismallien, henkilöstösuunnittelun ja -tiedon käyttöönottoa valtion toimintayksiköissä kehittämällä henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteita ja välineitä sekä tuomalla esiin hyviä käytäntöjä. Tavoitteena on saada henkilöstönäkökulma entistä paremmin esiin toimintayksiköiden johtamisessa, tulosohjauksessa sekä pitemmän aikavälin toiminnan strategisessa ohjauksessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Osana hankkeen työtä on tehty nyt julkaistava opaskirja ”Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II – Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina”.

Kirjan tavoitteena on osaltaan parantaa ja tukea organisaatioiden strategista johtamista tunnuslukuja hyväksikäyttämällä. Henkilöstövoimavaroihin liittyvän mittaamisen ja tavoitteenasettelun tärkeyttä on perusteltu vastaamalla kysymyksiin

- miksi mittareita tarvitaan?
- mitä ne ovat ja mihin vaikuttavat?
- miten niitä hyväksikäytetään?

Kysymyksiin ei kukaan pysty vastaamaan tyhjentävästi. Tosiasioiden sekä käytännön esimerkkien ja tutkimustulosten esiintuonti auttaa ymmärtämään, miten henkilöstöön liittyviä asioita ylläpitämällä ja parantamalla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja sen tuloksiin.

Edelleen kirjassa on pyritty selkeyttämään, mikä strateginen rooli henkilöstöjohdolla ja HR-ammattilaisilla on valtion tieto-organisaatioiden toiminnassa sekä strategisten tavoitteiden toimeenpanossa.

Sekä hallinnonala- että organisaatiotason tulosjohtamisessa tulostavoitteiden asettaminen henkilöstövoimavaroille on tällä hetkellä vajavaista. Pyrkimyksenä tulisi olla, että kaikki organisaatiot asettavat mitattavia strategisia tavoitteita ainakin tehokkuudelle, osaamiselle ja sen kehittämiselle sekä motivaatiolle ja työhyvinvoinnille.

Kirjan luvussa 6.1 on esitetty kymmenen tärkeää strategista mittaria, joita voidaan hyödyntää henkilöstövoimavaroille asetettuja tavoitteita etsittäessä. Tunnusluvut ovat henkilötyövuodet, työvoimakustannukset, henkilöstösuunnittelun olemassaolo, osaamistasoindeksi, koulutuskustannukset, johtamis- ja esimieskoulutusta saaneet, työtyytyväisyys (yhteensä ja erikseen johtamiseen sekä jaksamiseen ja energisyyteen), lähtövaihtuvuus, sairauspoissaolot, kirjallisten tulostavoitteiden olemassaolo.

Lisäksi tarvitaan toimintaa kuvaavia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys, tuottavuus (työn tuottavuus), taloudellisuus ja vaikuttavuus.

Kirjan lopussa on viisi henkilöstövoimavarojen johtamisen esimerkkikuvausta mittarien hyväksikäytöstä henkilöstövoimavarojen johtamisessa, tavoitteenasettelussa, tavoitteiden toteutumisen seurannassa sekä tehdyistä kehittämistoimenpiteistä.

Jatkossa hankkeen tehtävänä on edelleen edesauttaa henkilöstövoimavaroihin liittyvän tiedon hyväksikäyttöä kirjan oppien mukaisesti ja tuoda esiin hyviä käytäntöjä. Tarkoitus on selkeyttää erilaisten johtamismallien soveltuvuutta ja hyväksikäyttöä valtionhallinnossa.

LÄHTEET

Aura Ossi 2006. Työn tuuli 2/2006, Työpaikkaliikunnan kokonaisvaltaiset vaikutukset ja toteuttamistavat, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Becker Brian E., Huselid Mark A., Ulrich Dave 2001. The HR Scorecard, Linking People Strategy, and Performance, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001

Edvinsson Leif 2002. Corporate Longitude, Navigating the Knowledge Economy, Bookhouse publishing 2002

Hatch Nile, Dyer Jeffrey 2004. "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competetive Advantage", Strategic Management Journal, 25, 2004

HE 245/2006. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi valtion johtavista virkamiehistä sekä valtion virkamieslain 4 §:n 2 momentin 2 ja 5 kohdan kumoamisesta ja valtion virkaehtosopimuslain 5 §:n 4 momentin muuttamisesta

Holbeche Linda 2001. Aligning Human Resources and Business Strategy, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001

Kaplan Robert S., Norton David P. 2001. The Strategy-Focused Organisation, Harvard Business Shool Press 2001

Järvinen Pekka 2004. Onnistu esimiehenä, WS Bookwell Oy, Juva 2004

Kaplan Robert S., Norton David P. 1996. The Balanced Scorecard, Boston MA, Harvard Business Shool Press 1996

Lehtonen Veli-Matti 2006 a. Henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttöä ja vaikuttavuutta koskeva kysely, Valtion työmarkkinalaitos, 10.10.2006

Lehtonen Veli-Matti 2006 b. Valtion henkilöstön poistuma ja tarve vuosina 2006-2011 sekä poistuma vuosina 2006-2025, Valtiovarainministeriö henkilöstöosasto, 9.8.2006

Lehtonen Veli-Matti 2006 c. Julkaisematon tutkimussuunnitelma

Otala Leenamaija, Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä, Ekonomia -sarja, WSOYpro, Helsinki 2005

Pfeffer, Jeffrey, Veiga John 1999. "Putting People First for Orgaqnisation Success" Academy Of Management Executive, 1999, Vo. 13, No. 2

Porter Michael 1985. Competetive Advantage, Free Press 1985

Santalainen Timo 2006. Työn tuuli 1/2006, Henkilöstöjohdosta johdon kumppani, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Santalainen Timo 2005. Strateginen ajattelu, Talentum Työn tuuli 1/2006, Henkilöstöjohdosta johdon kumppani, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Suomen Strategisen Johtamisen Seura ry 2006. Ensimmäinen keskusteleva Strategiabarometri

http://www.ssjs.fi/common/load_ext_file.asp?Source=ext_pagesx&ContainerID=19727&id=5

Suominen Risto 2006. Työn tuuli 1/2006, Henkilöstöjohdosta johdon kumppani, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry

Suominen Risto 2006 b. Kuvio (liike)toiminnan ja henkilöstöjohtamisen välisestä yhteydestä

Sveiby K. E. 1997. The New organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisko, 1997

Tabermann Tommy. Lainaus sanonnasta

Talent Partners 2006. Johtamisen Talent Day tapaaminen 29.8.2006

Tyynismaa Martti 2004-2005. Human Cpital, Johtaminen, muutos, strategia, Talent Partners 2004-2005

Valtiokonttori. Eläkeikään jatkuvan työkyvyttömyyden kustannukset VEL-järjestelmässä, Laskelma

Valtion työmarkkinalaitos 1997-2005, Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysit vuosilta 1997-2005

Valtiovarainministeriö 2006. Valtiontalouden kehys vuosille 2007 - 2011, Perustelumuistio, 24.3.2006

Valtiovarainministeriö 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä, Edita Prima Oy (ladattava pdf-julkaisu: http://www.vm.fi)

Valtiovarainministeriö 2005 b. Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste, Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi, Valtiovarainministeriön tutkimuksia ja selvityksiä 4/2005

Valtiovarainministeriö 2001. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 3/2001, Oy Edita Ab,

Valtiovarainministeriö 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000, Helsinki 2000

VNp 23.3.2006. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa

VNp 30.8.2001. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001

II

PILOTTIESIMERKIT
– HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN ESITTELY
– TEORIAN SOVELTAMINEN TODELLISUUDESSA

1

VALTION TEKNILLISEN TUTKIMUSKESKUKSEN PILOTTIKUVAUS

HENKILÖSTÖ OSANA VTT:N JOHTAMISTA

1 VTT organisaationa

VTT on puolueeton asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää uutta teknologiaa ja tuottaa tutkimus-, kehitys-, testaus- ja tietopalveluita sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkailleen. Osaamisellaan ja uusilla innovaatioilla VTT pyrkii lisäämään omistajansa ja asiakkaidensa teknistaloudellista kilpailukykyä ja yhteiskunnan hyvinvointia.

VTT:n vuotuinen liikevaihto on tällä hetkellä n. 230 M } . Liikevaihdosta kaksi kolmasosaa perustuu toimeksiantoihin, jotka VTT hankkii t&k-markkinoilta kilpailutilanteessa, ja yksi kolmasosa on VTT:n strategisen tutkimuksen ja valmiuksien omistajarahoitusta. Tästä rahoituspohjasta seuraa mm. toiminnan tehokkuutta ja noudatettavaa henkilöstöpolitiikkaa koskevia reunaehtoja.

Henkilöstöä VTT:llä on tällä hetkellä 2.760 (tilanne 8/2006). Suurimmat henkilöstöryhmät ovat tutkijat (59,4 %), tutkimusta avustava henkilöstö (22,6 %) ja hallintohenkilöstö (15 %). Kolme neljästä VTT:läisestä on suorittanut korkeakoulututkinnon ja lisensiaatti- tai tohtoritutkinto on 615:llä. Henkilöstön keski-ikä on 42,4 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika 13,7 vuotta. Naisia on 1.036 (37,5 % koko henkilöstöstä ja 30 % tutkijoista).

VTT pyrkii olemaan henkilöstöönsä pitkäaikaisesti sitoutuva ja kannustava työnantaja. Tämä näkyy mm. vakinaisen henkilöstön suurena osuutena (95,2 % pl. harjoittelijat ja ml. harjoittelijat 90,7 %) sekä

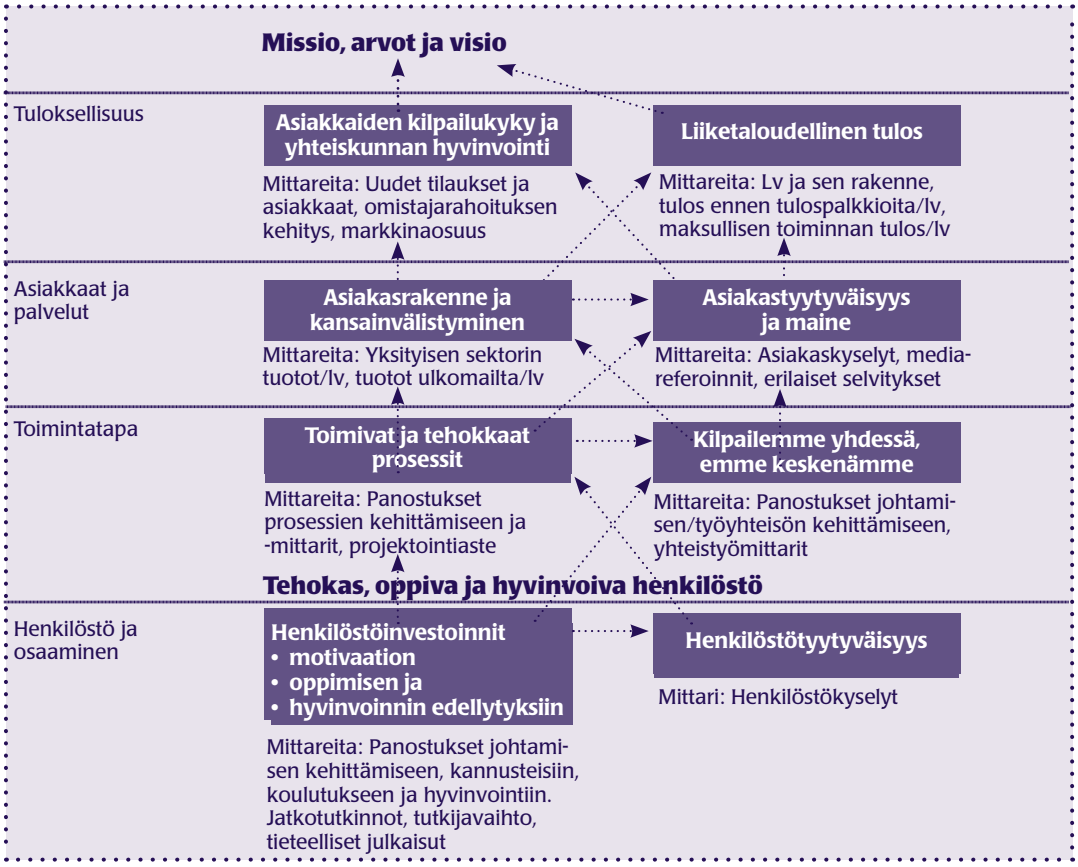
vuotuisina panostuksina johtamisen kehittämiseen, kannusteisiin, koulutukseen ja hyvinvointiin.

Kuviossa 1 on esitetty VTT:n johtamisen neljä haasteellista näkökulmaa sekä niiden välinen yhteys.

2 Henkilöstöstrategisista lähtökohdista

VTT:ssä jos missä kilpailukyky liittyy suurelta osin henkilöstöön ja sen johtamiseen. Menestyminen edellyttää yhtä asiaa: VTT:stä on tehtävä työpaikka, jossa jokainen voi kokea kehittyvänsä ja saavansaosansa yhteisestä menestyksestä. Tällaiselle älykkäälle organisaatiolle ovat ominaisia keskinäinenluottamus, avoimuus, luovuuden rohkaisu ja tietty

Kuvio 1.



Henkilöstö osana VTT:n johtamista

toimintavapaus mutta myös selkeät ja haastavat tavoitteet, pyrkimys yhä parempaan osaamis- ja suoritustasoon ja ylpeyden tunne omista ja yhteisistä saavutuksista.

VTT:n esimies- ja johtotehtävissä toimivilta toivotaan ennen kaikkea asiantuntijaryhmän ja -organisaation johtamistaitoa. Tällainen esimies ja johtaja ymmärtää motivaation mutta myös sisäisen vuorovaikutuksen ja tuen merkityksen sekä taitaa keinot niiden maksimoimiseksi.

Kansainvälinen taso edellyttää jokaiselta VTT:läiseltä aitoa kiinnostusta omaan työhönsä ja panostusta sen ja itsensä kehittämiseen. Työyhteisö luo edellytykset tähän, mutta oman panoksensa määrästä päättää jokainen itse. Erityisen suuri haaste jokaiselle VTT:läiselle on myös rooli työyhteisön jäsenenä ja tähän liittyvä vastuu vuorovaikutuksesta ja työtoverinkin jaksamisesta.

Kuvio 2.

Henkilöstöstrategian tavoitteet ja sisältö VTT:ssä

Kuviossa 2 on esitetty näistä lähtökohdista johdettu VTT:n henkilöstöstrategia, johon on pyritty kiteyttämään koko strategiakauden muutoshaaste. Kuvion neljässä laatikossa ovat strategiakaudella tavoiteltavat kahdeksan vahvuutta, jotka on ryhmitelty neljäksi eri näkökulmaksi. Kuvion keskiössä on henkilöstöstrategian tarkoitus, so. tehokas, oppiva ja hyvinvoiva organisaatio.

Henkilöstön johtaminen on VTT:ssä ennen muuta onnistumisen edellytysten luomista. Markkinoiden edellyttämästä tehokkuudesta VTT huolehtii mm. suunnittelemalla henkilöstön määrää ja valmiuksia pitkällä tähtäyksellä ja ylläpitämällä hyvää tavoite- ja tulostietoisuutta. Tarvittavan oppimisen varmistamisen kannalta tärkein asia ovat yksilölliset motivaation edellytykset ja oppimisympäristön ja -ajureiden kehittäminen. Myös hyvinvoinnin edistämisen painopiste on sen edellytysten kehittämisessä, so. jatkuvaa työn sisällön ja määrän yhteensovittamista tekijänsä valmiuksiin ja toiveisiin sekä yhteistyön, johtamisen ja elämäntapojen parantamista.

3 Henkilöstön strateginen johtaminen

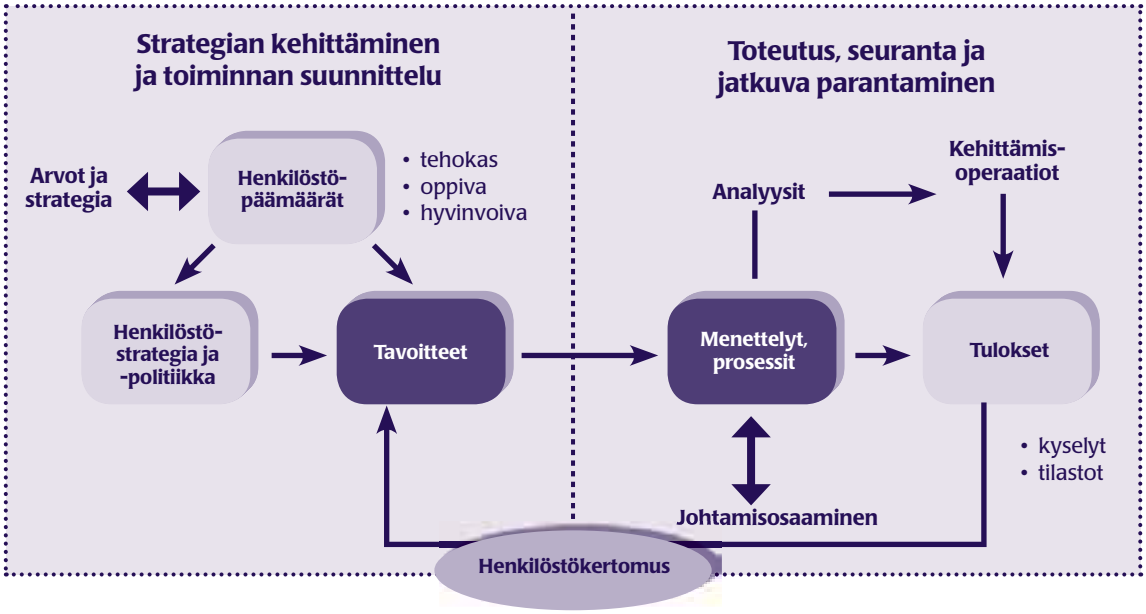
VTT:n henkilöstön strategisen johtamisen kokonaisuus perustuu EFQM:n (The European Foundation for Quality Management) ns. TUTKA-logiikkaan:

1. **Määrittele TUlokset, jotka halutaan saavuttaa.** Kehittämisen lähtökohdan muodostavat VTT:n johdon linjaukset henkilöstön ja henkilöstön johtamisen muutostarpeista. Tämä tehdään osana VTT:n strategian vuotuista uudelleenarviointia tai päivittämistä. Toisena muutostarpeitten esiinnostajana on samassa yhteydessä käsiteltävä VTT:n henkilöstökertomus, johon on koottu henkilöstön määrän ja laadun sekä työyhteisön tilan keskeisimmät kehitystrendit ja poikkileikkaustiedot.
2. **Suunnittele ja kehitä Toimintatavat.** Tavoiteltavien tulosten tultua määriteltyä ryhdytään pohtimaan, miten ne voidaan saavuttaa. Tämä rajaa kehitystyön juuri niihin kysymyksiin, jotka ovat strategian ja ”henkilöstövarallisuuden” kasvattamisen kannalta keskeisiä. Yleisenä tavoitteena on saada käyttöön mahdollisimman toimivat mutta samalla yksinkertaiset menettelyt ja tehdä valmistelutyö yhdessä menettelytapoja käyttävien henkilöpiirien kanssa.

3. **Sovella toimintatapoja Käytännössä.** Mikäli toimintatapojen suunnitteluvaiheessa on onnistuttu, on uusien tai muutettavien tapojen lanseeraus helpompaa. Hyvin suunniteltu on kuitenkin vasta puoliksi tehty. Jotta pitkään käytössä olleet ja ajan myötä epätarkoituksenmukaiseksi muuttuneet tavat muuttuisivat, tulee uuden tavan olla paitsi selvästi parempi myös hyvin viestitty, tuettu ja valmennettu.
4. **Arvioi ja paranna toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista.** Tulosvuoden kuluttua ja uuden sitä koskevan henkilöstökertomuksen valmistuttua tarjoutuu tilaisuus arvioida johdon linjausten toteutumista. Arviointi voi johtaa kokonaan uuden tavoitteen asettamiseen, jos joku tai jotkut tavoitellut asiat on jo saatu kuntoon. Joissakin asioissa ja riippuen mittarista muutos voi näkyä hyvinkin nopeasti, mutta monet muutokset edellyttävät vähintään kahta vuotta (linjauksen tekemisestä). Tämä on ymmärrettävää, kun muistetaan linjausta seuraavan valmistelu- ja lanseerausvaiheen viemä aika.

Kuviossa 3 on esitetty VTT:ssä noudatettava henkilöstön strategisen johtamisen systematiikka.

Kuvio 3



Henkilöstön strateginen johtaminen VTT:ssä

4 Henkilöstötulokset ja –tunnusluvut

4.1 Yleistä

Henkilöstötuloksella tarkoitetaan onnistumista henkilöstön johtamisessa. Se on osa VTT:n kokonaistulosta ja sellaisena yhtä tärkeä kuin toiminnallinen ja taloudellinen tuloskin.

Henkilöstötulokset jakaantuvat VTT:ssä EFQM-mallin mukaisesti Henkilöstön subjektiivisiin näkemyksiin ja objektiivisiin Henkilöstömittareihin. Henkilöstömittareilla tarkoitetaan EFQM-mallissa tunnuslukuja, joista käsin voidaan vaikuttaa henkilöstön näkemyksiin ja ennustaa niiden kehittymistä. Perimmäisenä tavoitteena ovat siis henkilöstön mahdollisimman myönteiset käsitykset, erityisesti henkilöstöstrategiaan valituissa kahdeksassa tavoiteltavassa vahvuudessa. Niiden kautta VTT uskoo yltävänsä markkinoilla tarvittavaan tehokkuuteen ja jatkuvaan uuden oppimiseen (sekä näiden edellytyksenä olevaan hyvinvointiin).

Henkilöstökysely tehdään vuosittain. Kahden vuoden välein tehtävällä laajemmalla kyselyllä, henkilöstötutkimuksella, muodostetaan pohja analyysin teolle ja VTT-tasoisille kehittämispäätöksille,

Henkilöstökyselyjen keskeisin raportti käsittää esimieskohtaiset seitsemän indeksiä, jotka liittyvät johtamiskulttuuriin, yhteistyöhön, suorituksen ohjaukseen, osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen ja hyvinvointiin sekä näistä kaikista laskettavaan kokonaistyytyväisyyteen. Samassa raportissa on paitsi kunkin esimiehen omat myös hänen kollegojensa tulokset johtoryhmäkokoonpanoittain. VTT:n parhaimpaan ja huonoimpaan kvartiiliin kuuluvat indeksiarvot on esitetty eri värein. Näin kukin esimies voi ainakin periaatteessa nähdä yhdellä vilkaisulla johtamansa henkilöpiirin keskeisimmät odotukset ja sen, kenestä voi ottaa mallia.

4.2 Henkilöstön näkemykset

Koko VTT:tä vuonna 2006 koskevat neljä tärkeää eduskunnan hyväksymää henkilöstötavoitetta liittyvät henkilöstön hyvinvointiin, organisaation osaamiseen ja työnantajakuvaan sekä johtamiseen. Näiden suhteen on asetettu henkilöstökyselyllä mitattavat tavoitteet. Mittarit ja tavoitearvot käyvät ilmi taulukosta 1.

Taulukko 1

	2005 toteuma	2006 tavoite	2006 toteuma
Henkilöstön hyvinvointi paranee			
• hyvinvointi-indeksi	3,50	3,8	
• yhteistyöindeksi	3,45	3,6	
Organisaation osaaminen kasvaa			
• kehityskeskustelu/-suunnitelma, %:a hlöstöstä	64	100	
Organisaation työnantajakuva on houkutteleva			
• henkilöstön kokonaisuustyytyväisyysindeksi	3,14	3,3	
Johtaminen (viestintä ja kannustavuus)			
• johtamiskulttuuri-indeksi	2,94	3,2	
• esimiesindeksi		3,8	

Henkilöstötyytyväisyystavoitteet

Taulukossa 1 on esitetty VTT:tä koskevat henkilöstötavoitteet siltä osin kuin niiden mittarina on henkilöstökyselyillä selvitettävä henkilöstötyytyväisyys. Kyselyjen asteikko on 1:stä 5:een siten, että 1 on huonoin mahdollinen ja 5 on paras mahdollinen. Kussakin indeksissä on useita kysymyksiä ja indeksi on näiden kysymysten keskiarvo. Indeksit selvitetään vuosittain lukuun ottamatta esimiesindeksiä, joka muodostuu kymmenestä kahden vuoden välein tehtävään henkilöstötutkimukseen sisältyvästä kysymyksestä.

VTT:n henkilöstötyytyväisyysindeksien tarkempi sisältö on esitetty liitteessä.

4.3 Henkilöstömittarit

Kehityskeskustelujen käyminen on VTT:n keskeisin henkilöstömittari, jota selvitetään vuosittain henkilöstökyselyjen taustakysymyksellä. Tämä selittyy kehityskeskustelujen käymisen ja tyytyväisyyden voimakkaalla korrelaatiolla. Vain hivenen kärjistäen voi sanoa, että kehityskeskustelun käyneet ovat tyytyväisempiä lähes kaikkiin henkilöstökyselyillä kysyttäviin asioihin kuin keskustelua käymättömät kollegansa. Siksipä tavoitearvonakaan ei voi olla muuta kuin 100 %:n käymisaste. Myös koulutukseen ja palkitsemiseen panostamisella on VTT:n oloissa havaittu olevan selvä korrelaatio henkilöstötyytyväisyyden kanssa, ts. panostukset näihin asioihin näkyvät heti henkilöstön niitä koskevan tyytyväisyyden lisääntymisenä, ja kääntäen.

Koko VTT:tä vuonna 2006 koskevat henkilöstömittarit ja mittareiden tavoitearvot on esitetty taulukossa 2. VTT:n tavoittelemaan strategiseen muutokseen liittyvät henkilöstömittarit ovat taulukon alkuosassa ja loppuosassa koko hallinnonalalle yhteiset henkilöstömittarit.

Taulukko 2

	2005 toteuma	2006 tavoite	2006 toteuma
VTT:n omat henkilöstömittarit			
• henkilötyövuosien määrä	2 482	2 584	
• koulutusmenot (B/htv)	712	950	
• jatkotutkinnon suorittaneet/tutkijalautakunta, %	35,6	37,5	
• tutkijavaihto (expat/inpat), hlöä	92	170	
• tulokastyytyväisyys, sopeutuminen VTT:hen (asteikko 1–5)	4,3	4,5	
• tasa-arvo, naisten osuus linjaesimiehistä, % (osuus tutkijoista ja tohtoreista nyt 29,2 ja 30,7 %)	18,8	25,0	
Hallinnonalan yhteiset henkilöstömittarit			
• sairaspoissaolopäivät/htv	5,8	5,5	
• koulutuspäivät/htv	2,2	3,0	
• vähintään ylemmän kk-tutkinnon suorittaneiden osuus	66,7	65,0	
• lähtövaihtuvuus, %	3,1	3,7	
• saapuneet hakemukset/avoin työpaikka	54	30	

Henkilöstömittarit

Henkilötyövuosipuite määrittää toiminnan hyväksyttyä laajuutta. Taulukossa 2 olevat seuraavat kolme mittaria liittyvät organisaation osaamisen kasvattamistavoitteeseen ja tulokkaisiin panostaminen ja naisten osuuden kasvattaminen linjaesimieskunnassa työnantajakuvan houkuttelevuuteen (ks. taulukossa 1 mainitut VTT:n henkilöstötavoitteet). Näiden lisäksi VTT:ssä pidetään tärkeänä palkita hyvät suoritukset ja aikaansaannokset. Palkitsemiseen käytettävien varojen määrä (palkitsemisen osuus palkkasummasta, %) harkitaan kuitenkin palkantarkistuskierroksittain erikseen.

5 Näkemyksiä ja kokemuksia

Tämän VTT:tä koskevan tapausesimerkin keskeisin sanoma on siinä, että myös henkilöstöä pitää ja voi johtaa strategisesti vuotuisine mitattavine tulostavoitteineen. Tähän tarjoaa oivallisen systematiikan kohdassa 3 selostettu VTT:ssä sovellettava TUTKA-logiikka. Sen johtavana ajatuksena on, että hyvien tulosten takana on aina hyvä toimintatapa, ja kääntäen. Kysymys on siis lähinnä kahdesta asiasta: Tarvittavan muutoksen määrittämisestä ja toimintatapojen hallinnasta.

Myös henkilöstöä johdettaessa pätee toteamus ”Mitä mittaat, sitä saat”. Siksi ei ole ollenkaan yhdentekevää, mitä mitataan. Jos henkilöstötavoitteet perustuvat kunnon analyysiin henkilöstövoimavarojen tilasta, pelkkä niiden asettaminen ja esilläpito ohjaa organisaation huomiota sen toiminnan kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Toisaalta, jos tavoite ei ole tällä lailla perusteltu tai mittari on epäkelpo, voi tavoitteenasettelusta aiheutua enemmän haittaa kuin hyötyä.

VTT:n arvontuoton ydin on sen henkilöstön työinnostuksessa, joka – ja se myötä oppiminen ja aikaansaannokset – perustuvat VTT:n tarjoaman työn antoisuuteen, positiivisiin tuntemuksiin oman työyhteisön ja verkostojen jäsenyydestä ja laajasti ottaen työolosuhteisiin. Johtamisella, yhteistyöllä ja hyvinvoinnilla on tässä asetelmassa tärkeä sija. Näiden vuoden 2006 henkilöstötavoitteiden merkitystä alleviivaa lisäksi se, että VTT:n henkilöstöllä on niitä kohtaan suhteellisen paljon odotuksia lähiesimiesten työskentelyä mittaavaa esimiesindeksiä lukuun ottamatta.

Mittarit eivät ole ollenkaan niin tärkeitä kuin tavoitteet, so. että mitataan oikeita asioita. Yleensä riittää, että organisaatio jollakin kelvollisella tavalla kykenee hahmottamaan nykytasonsa tavoitteiksi valituissa asioissa. Tähän kuuluu myös vertailu muihin organisaatioihin. Tältä pohjalta on mahdollista sopia haasteelliset mutta realistiset tavoitearvot. Mittaustapaa koskevaan keskusteluun juuttumisen voi sivuuttaa korostamalla, että mittari on (kaikkine puutteineen) sama tavoitetta asetettaessa ja tulosta arvioitaessa sekä sama kaikille. Tärkeäähän on loppujen lopuksi vain se, että organisaatio kykenee toteamaan aikaansaamansa muutoksen suunnan ja määrän.

Myös tavoitteiden ja mittareiden määrällä on merkitystä, sillä kaikkea vähän ja joka puolella -periaatteella ei tahdota saada aikaiseksi minkäänlaista todellista muutosta. Siksi on priorisoitava. VTT:n kohdalla tämä tarkoittaa mm. tehokkuusnäkökulman jäämistä pois henkilöstötavoitteiden kokonaisuudesta vuonna 2006. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö asiasta huolehdita muilla tavoin ja myös mittarein (esim. projektointiaste, ks. kuvio 1). Myös VTT:n markkinaohjaus ja kannattavuusvaatimus pitävät osaltaan huolta toiminnan tehokkuudesta.

VTT:n tavoiteasetantaa ja mittareiden valintaa edistää se, että henkilöstökyselyt tekee ulkopuolinen konsultti ammattitaidolla ja samalla hyvän vertailuaineiston tarjoten. Toisena asiaa edistävänä tekijänä on VTT:n suhteellisen kehittynyt henkilöstötilastointi, jonka myötä varsin monesta henkilöstövoimavaroihin tavalla tai toisella liittyvästä näkö-

kohdasta tiedetään paitsi tämänhetkinen arvo myös oma historian paras arvo ja organisaation sisäinen hajonta sekä yleensä myös ulkopuolinen benchmark-taso.

Henkilöstön strategista johtamista edistää VTT:ssä vielä se, että henkilöstötavoitteet ovat koko esimieskunnan palkinnan perusteita, ts. henkilöstötuloksista palkitaan henkilöstövastuussa olevia. Tämä on omiaan nostamaan henkilöstötyön arvoa esimiesten itsensä silmissä.

LIITE

VTT:n henkilöstötyytyväisyysindekseihin sisältyvät kysymykset

VTT:n henkilöstötyytyväisyysindeksit[1]

JOHTAMISKULTTUURI
- Strategia toiminnan ohjaajana
- Henkilöstön osallistuminen itseään koskevaan päätöksentekoon
- Muutosten toteuttamisen laatu
- Luottamus johtoa kohtaan

YHTEISTYÖ
- Avun saaminen omassa ryhmässä
- Esimies yhteistyön kannustajana
- Työyhteisön yhteishenki
- Johto yhteistyön edellytysten luojana

SUORITUKSEN OHJAUS
- Henkilökohtaisten suoritusodotusten selvyys
- Palautteen riittävyys
- Ryhmän yhteisten tavoitteiden selvyys
- Suunnittelukokousten toimivuus
- Ryhmän oman toimintatavan arviointi

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
- Kuva tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta
- Henkilöstön määrää ja osaamistarpeita koskeva keskustelu
- Henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden selvyys
- Viimeisimmän kehityskeskustelun hyödyllisyys

PALKITSEMINEN
- Tunnustuksen saaminen
- Hyvien suoritusten palkitseminen
- Palkkaus työn asettamiin vaatimuksiin nähden

HYVINVOINTI
- Työinnostus ja työn ilon kokeminen
- Tyytyväisyys työmäärään
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino

1) Henkilöstötyytyväisyysindeksit selvitetään vuosittain 23:lla kysymyksellä. Lisäksi selvitetään tulokastyytyväisyyttä ja lähtijöiden tyytyväisyyttä.

2

SÄTEILYTURVAKESKUKSEN PILOTTIKUVAUS

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JA TULOKSEN JOHTAMINEN

1 STUK turvallisuuden edistäjänä

Säteilyturvakeskuksen (STUK) toiminta-ajatuksena on ihmisten, yhteiskunnan, ympäristön ja tulevien sukupolvien suojelu säteilyn vahingollisilta vaikutuksilta. Keskeisenä tavoitteena on estää säteilyvaaraa aiheuttavat tapahtumat ja onnettomuudet hyvin suurella varmuudella. Tavoitteena on myös pitää suomalaisten säteilyaltistus niin pienenä kuin käytännössä mahdollista.

Toimintaa ohjaavina perusarvoina ovat asiantuntemus, yhteistyö, avoimuus ja rohkeus. Visiona on, että säteily- ja ydinturvallisuus on maassamme korkealla tasolla ja näyttää suuntaa alan kansainväliselle kehittämiselle. Visiona on lisäksi, että STUK on tunnettu ja arvostettu asiantuntijana ja tutkimuslaitoksena, riippumattomana turvallisuutta edistävänä viranomaisena ja kotimaisena ja kansainvälisenä vaikuttajana.

STUK perustettiin vuonna 1958 sairaaloissa ja teollisuudessa tapahtuvan säteilyn käytön valvontaa varten. Tehtävät ovat myöhemmin laajentuneet kattamaan mm. ydinturvallisuuden valvonnan. Keskeisenä

ajatuksena on ollut säteily- ja ydinturvallisuuteen liittyvien eri tehtävien keskittäminen yhdelle organisaatiolle. Näin on voitu varmistaa kiinteä yhteys säteily- ja ydinturvallisuustehtävien välille, ja synergiaetujen avulla on saatu aikaan kustannussäästöjä.

Ydinenergian ja säteilyn käyttöä valvovana viranomaisena STUKin toiminta kohdistuu kotimaahan. Toiminnassa on kuitenkin vahva kansainvälinen komponentti: turvallisuuden varmistaminen edellyttää laajaa kansainvälistä yhteistyötä. Yhteistyön myötä STUK on saavuttanut hyvän kansainvälisen maineen esimerkillisenä turvallisuusviranomaisena ja turvallisuuden edistäjänä. Pääosa STUKin asiantuntijapalveluista kohdistuu Keski- ja Itä-Eurooppaan, erityisesti Suomen lähialueille. Myös tutkimus on kansainvälistynyt Suomen EU:hun liittymisen myötä.

STUK kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön (STM) hallinnonalaan, mutta sen tehtävät liittyvät usean ministeriön sektorille. STUKin asiantuntemusta käyttävät erityisesti kauppa- ja teollisuusministeriö, ulkoasiainministeriö ja sisäasiainministeriö. STUKin asiakkaita ovat ydinenergian ja säteilyn käyttäjät, julkinen hallinto, palveluiden tilaajat, tiedotusvälineet ja kansalaiset.

STUKin palveluksessa oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 333 henkilöä. Henkilöstöstä miesten osuus oli 54,5 prosenttia ja naisten 45,5 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä oli 46,1 vuotta. Vakinaisessa palveluksessa olevasta henkilöstöstä lähes 72 prosenttia on suorittanut korkeakouluasteisen tutkinnon.

STUKin menot olivat vuonna 2005 28,1 miljoonaa euroa. Valtion budjetista tulevalla määrärahalla rahoitettiin tästä 11,5 miljoonaa euroa. Ydin- ja säteilyturvallisuuden valvonnasta kertyi tuloja 10,9, asiantuntijapalveluista 4,8 ja yhteisrahoitteisista tutkimuksista 0,8 miljoonaa euroa.

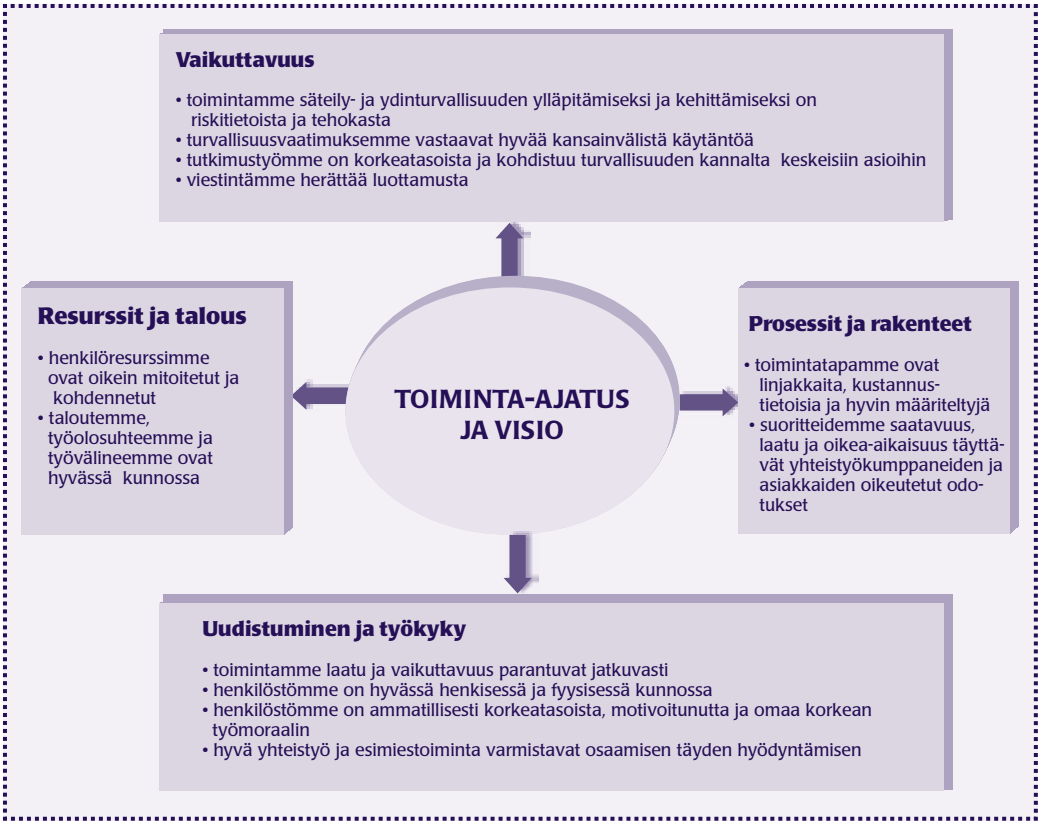
2 Tavoitteena tasapainoinen strategia ja johtaminen

STUKin strategia on laadittu BSC -viitekehyksen (Balanced Scorecard) avulla. Strategian ulottuvuudet ovat vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, talous ja resurssit sekä uudistuminen ja työkyky, jossa käsitellään henkilöstöön liittyvät strategiset asiat. Strategiassa esitetään toiminta-ajatus, visio, arvot, ennakoidut ympäristömuutokset, strategiset tavoitteet ja painotukset eri osa-alueilla sekä mittarit. Strategia uudistetaan 4 - 5 vuoden välein. Ensimmäinen BSC -viitekehyksen mukainen strategia laadittiin vuonna 2002.

Ydinprosesseille on laadittu toimintaohjelmat, joissa esitetään toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Myös toimintaohjelmissa käsitellään strategian eri ulottuvuuksia. Lisäksi on laadittu erillinen henkilöstösuunnitelma, jossa käsitellään henkilöstöä koskevan strategian toteuttamista ja resursseja.

STUKin kriittiset menestystekijät sisältyvät strategiaan. Ne esitetään kuvassa 1.

KUVA 1.



Kriittiset menestystekijät.

Valtiokonsernin ja STM:n hallinnonalan strategioissa ei ole sellaisia konkreettisia tavoitteita, jotka ohjaisivat selkeästi STUKin toimintaa. STUKin tavoitteet liittyvät, tosin melko etäisesti, STM:n tavoitteeseen edistää terveyttä ja toimintakykyä. Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon valtionhallinnon yleiset tavoitteet ja hankkeet, kuten tuottavuuden lisääminen ja tietohallinnon tehostamishankkeet.

Yhtenäinen nykyaikainen laatujärjestelmä kehitettiin vuosina 1998 - 1999. Laatujärjestelmän perustana on

- tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti rakennettu organisaatio,
- tulosyksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden tehtävien, valtuuksien ja vastuun selkeä määrittely,
- korkeatasoinen asiantuntemus,
- toimintatapojen ja prosessien selkeä määrittely,
- tehtävien mukaisesti mitoitetut voimavarat ja
- laatutietoisuus ja sitoutuminen hyvään laatuun.

STUKin laatujärjestelmässä on otettu huomioon voimassa olevat laatustandardit (SFS-EN ISO 9001 ja SFS-EN ISO/IEC 17025). Itsearviointiin käytetään laatupalkintokriteeristöä (The EFQM Excellence Model). Laatujärjestelmään sisältyy myös henkilöstöhallintoa koskeva käsikirja.

STUKin ydinprosessit tunnistettiin ja kuvattiin vuosina 2003 - 2005. Ydinprosessit esitetään kuvassa 2.

Kullekin ydinprosessille on nimetty omistaja ja prosessia koskevat mittarit. Prosessin omistaja seuraa ja analysoi prosessin toimivuutta, kehittää prosessia ja sen mittaamiseen käytettäviä menetelmiä ja tunnuslukuja ja huolehtii prosessia koskevien ohjeiden ajantasaisuudesta.

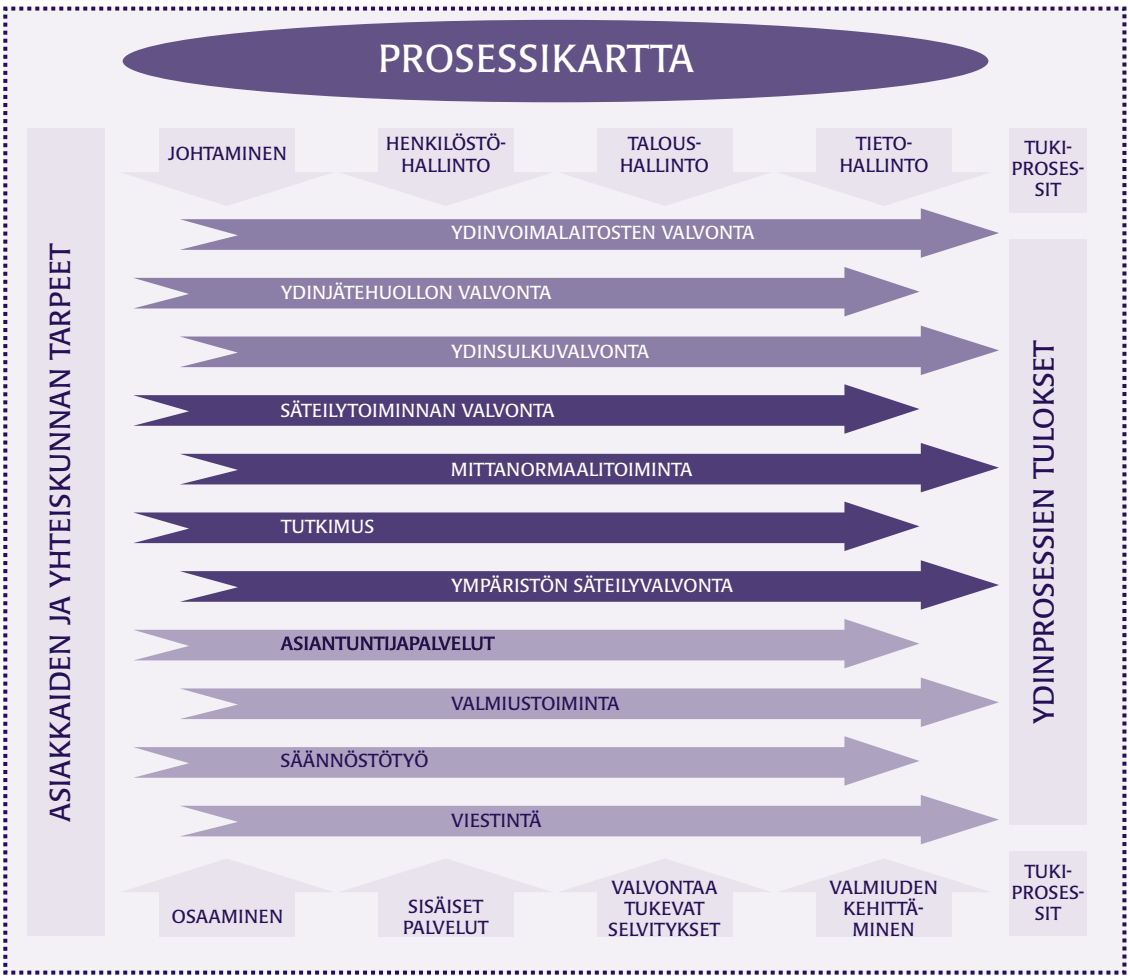
Uudistumisen ja työkyvyn kannalta keskeisiä asioita strategiassa ovat

- toiminnan laadun ja tehokkuuden jatkuva parantaminen
- osaamisen kehittäminen ja ylläpito
- motivaatio
- pätevän työvoiman varmistaminen
- henkinen ja fyysinen hyvinvointi.

Hyvä johtaminen on toiminnan tuloksellisuuden edellytys. Järjestelmällinen STUKin sisäinen esimiesvalmennus aloitettiin vuonna 2000. Vuosittain on käsitelty 2 - 3 esimiesrooliin liittyvää teemaa. Tilaisuuksiin on pyydetty ulkopuolisia asiantuntijaluentoja, ja eri aiheita on käsitelty pienryhmissä ja yhteistilaisuuksissa. Perusesimiestaidot hankitaan ulkopuolisilla koulutusohjelmilla.

Asiantuntemus on yksi STUKin arvoista. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito liittyy STUKin menestystekijöihin, ja osaamisen johtaminen

KUVA 2.



Ydinprosessit.

on osa hyvää esimiestyötä. Osaamisen pitkäjänteisen kehittämisen apuvälineeksi tehtiin osaamiskartoitus vuosina 2002–2003, ja se päivitettiin vuonna 2005. Kartoituksessa tarkasteltiin ammattiosaamista, STUK -osaamista, johtamisosaamista ja työelämätaitoja. Osaamiskartoitukseen liittyi myös tavoitetason määrittely. Osaamiskartoituksen ja tuloskeskustelujen pohjalta on tehty henkilöstön kehittämissuunnitelmat.

Työmotivaation korkeana pitämiseksi on kiinnitetty erityistä huomiota työtehtävien kehittämiseen mielenkiintoisiksi ja haastaviksi, vaikuttamismahdollisuuksiin, työoloihin ja työvälineisiin sekä palkitsemiseen.

Ne toimenpiteet ja periaatteet, joilla tuetaan fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja työhyvinvointia, on kirjattu henkilöstöhallinnon käsikirjaan. Työhyvinvoinnista on lisäksi laadittu erillinen ohjelma.

Osana pätevän työvoiman saatavuuden varmistamista STUK palkkaa vuosittain 20-30 korkeakouluopiskelijaa harjoittelijoiksi ja opinnäytetyön tekijöiksi. Näistä määräaikaisista työntekijöistä voidaan rekrytoida pätevää henkilöstöä myös pysyviin tehtäviin. Samalla vahvistetaan myönteistä työnantajakuvaa.

3 Tulostavoitteet ja mittarit pohjautuvat strategiaan

STUKin vuosittaiset tulostavoitteet määritellään tulossopimuksissa. Tulostavoitteissa yhtenä lähtökohtana on aina strategia ja toimintaohjelmat. Tulossopimukset ovatkin keskeisin keino strategian toteuttamisessa. Myös tulossopimukset laaditaan strategian nelikentän mukaisesti.

STUKin vuosisuunnitteluprosessi on hyvin määritelty. Kunakin vuonna vuosisuunnittelusta annetaan yksityiskohtainen toimeksianto tukimateriaaleineen. Toimeksianto ja tukimateriaalit käydään läpi vuosisuunnittelun aloituskokouksessa.

Tuloskeskustelut henkilöstön kanssa aloitettiin 1990-luvun alkupuolella. Vuosien kuluessa prosessia on kehitetty yhtenäiseksi, ja asiasta on järjestetty vuosittain koulutusta. Myös osaamiskartoituksen päivitys on kytketty vuosisuunnitteluprosessiin ja tuloskeskusteluihin.

Strategian laatimisen yhteydessä on vahvistettu käyttöön nelikentän eri osiin liittyvät mittarit (kuva 3) ja niihin tavoitteet (tunnusluvut). Tunnusluvut määriteltiin aikaisemman toiminnan perusteella ottaen huomioon strategiset tavoitteet.

Mittareihin sisältyy sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tavoitteita. Kvantitatiivisista tavoitteista esimerkkejä ovat seuraavat:

- ydinvoimalaitoksesta aiheutuva ympäristön yksilön altistuminen alle 100 mikroSv
- YVL- ja ST-ohjeista korkeintaan viisi vuotta vanhojen osuus ainakin 60 % kyseisten ohjeiden koko määrästä
- kansainvälisten alkuperäisjulkaisujen määrä/efektiivinen tutkijatyövuosi yli 1
- vuotuisten tulostavoitteiden toteutumisaste yli 95 %
- koulutukseen käytetty aika 3-4 % kokonaistyöajasta

KUVA 3.

Vaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet
• Työntekijöiden säteilyannokset • Turvallisuutta vaarantavat tapahtumat säteilyn käytössä • Luonnonsäteilystä aiheutuva työntekijöiden altistus • Lääketieteellisistä tutkimuksista aiheutuvat säteilyannokset • Sädehoidon vertailumittausten tulokset • Ydinlaitosten radioaktiiviset päästöt/väestön säteilyaltistus • Turvallisuutta vaarantavat tapahtumat ydinlaitoksilla • Ydinlaitosten onnettomuusriskiin vaikuttavien laitteiden kunto • YVL- ja ST-ohjeiden ajantasaisuus • Radonin aiheuttama säteilyaltistus • Asiakastyytyväisyys • Tiedotusvälineiden näkemykset • Moitteiden määrä	• Laatupalkintokriteeristö • Auditointien tulokset • Poikkeamien määrä • Ulkoisten arviointien tulokset • Säteilyn valvontaverkon asemien tavoitettavuus • Tavoitettavuus/valmius • Tutkimuspisteet • Alkuperäisjulkaisujen määrä • Vuotuisten tulostavoitteiden saavuttaminen
Uudistuminen ja työkyky	**Talous ja resurssit**
• Kehityshankkeiden toteutus • Koulutukseen käytetty aika • Opinnäytteiden määrä • Työtyytyväisyys • Työmäärä • Poissaolot	• Omakustannusperiaatteen toteutuminen valvontatoiminnassa • Valvonnasta aiheutuvat kokonaiskustannukset • Palvelutoiminnan tuotot/kustannukset • Omakustannushinnan kehittyminen • Palveluiden ja yhteisrahoitteisten hankkeiden tuotot • Valtion talousarviosta tulevat määrärahat

Strategiaan liittyvät mittarit.

- sairaspoissaolopäivien määrä alle 6,5 henkilötyövuotta kohden
- omakustannushinta ei kasva inflaatiota nopeammin.

Strategiaan liittyviä mittareita ollaan edelleen kehittämässä uuden strategian valmistelun yhteydessä. Kuvassa 3 esitettyjen mittareiden lisäksi seurataan muita mittareita, kuten henkilöstön ikärakenne, koulutusrakenne, lähtö- ja tulovaihtuvuus sekä työterveyshuollon kustannukset. Lisäksi sektorikohtaisesti on kehitetty omia mittareita. Esimerkiksi

ydinturvallisuutta varten on laadittu monipuolinen ydinvoimalaitosten valvontaan liittyvä mittaristo.

STUK ei tuota sellaisia merkittäviä suoritteita, joille voitaisiin määritellä järkevät tuottavuutta ja taloudellisuutta koskevat tunnusluvut. Sen sijaan eri tulosalueiden kustannuksia, tuloja ja henkilöstöresursseja seurataan tarkasti. Kokonaistuottavuuden arvioimiseksi on lisäksi otettu käyttöön mittari, jossa tarkastellaan liikevaihtoa henkilötyövuotta kohden. Kustannuslaskentaa varten on kehitetty nykyaikaiset laskentajärjestelmät, mukaan lukien työajan seuranta. Tulosyksiköiden ja projektien tulojen ja menojen seuranta ja raportointi tapahtuvat reaaliaikaisesti.

4 Kehittämistoimenpiteitä tunnistetaan ja seurataan järjestelmällisesti

Keskeisenä osana laadunhallinnassa on toiminnan jatkuvan parantamisen periaate. Toiminnan kehittämiseksi on otettu käyttöön järjestelmälliset menettelytavat. Näitä ovat mm. itsearvioinnit, auditoinnit, katselmukset, erilaiset kyselyt ja ulkopuoliset arvioinnit. Itsearviointeihin osallistuu käytännössä koko henkilöstö.

Koko organisaation kattavia henkilöstökyselyjä on järjestetty säännöllisesti vuodesta 1998 lähtien. Vuonna 2003 otettiin käyttöön Mediviren toteuttama Terve organisaatio -kysely. Asiakastyytyväisyyteen liittyviä kyselyitä on tehty säännöllisesti vuodesta 2002 alkaen.

STUKin viranomaistoimintaan kohdistui laaja kansainvälinen arviointi vuonna 2000. IAEA:n kokoamaan arviointiryhmään kuului 14 henkilöä. Seuranta-arviointi tehtiin vuonna 2003. Tutkimustoiminnan arvioi nelihenkinen kansainvälinen asiantuntijaryhmä vuosina 2000 ja 2005.

Mittaristosta ja arvioinneista saatujen tulosten perusteella STUKissa on toteutettu vuosittain mittava määrä kehityshankkeita. Vuodesta 1998 lähtien on toteutettu yhteensä noin 600 toiminnan kehittämishanketta. Kehittämishankkeista osa on pienehköjä parantamishankkeita, mutta joukossa on myös isoja monivuotisia projekteja. Merkittäviä käynnissä olevia kehityshankkeita ovat muun muassa

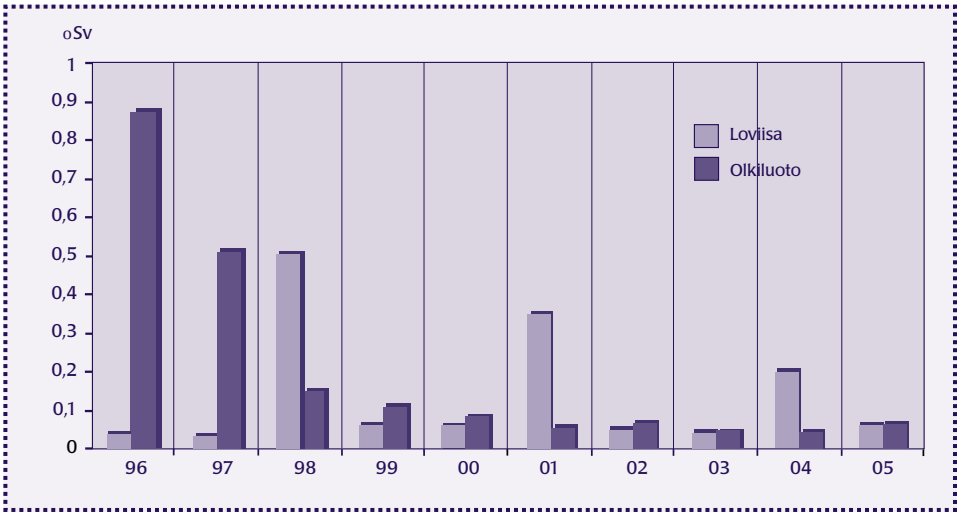
- esimieskulttuurin kehittäminen,
- asianhallintajärjestelmän kehittäminen,
- projektitoiminnan kehittäminen ja
- osaamisen kehittäminen.

Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuraamiseksi on tehty tietojärjestelmä, jossa kukin kehittämishanke on kuvattu ja hankkeet voidaan helposti löytää erilaisten hakujen avulla. Tämä antaa mahdollisuuden seurata hankkeiden tilannetta esimerkiksi vastuuhenkilöiden tai aikataulujen mukaisesti ryhmiteltynä.

5 Toiminnalliset ja taloudelliset tulokset hyviä

Toiminnan laaja kokonaisarviointi tehdään vuosittain. Tärkeimmät toimintaa, taloutta ja henkilöstöä koskevat tulokset esitetään toimintakertomuksessa. Siinä tarkastellaan myös eri mittareihin liittyviä tunnuslukuja trendeineen 5 - 10 vuoden aikajaksolla. Henkilöstöä koskevat monipuolisemmat tiedot sisällytetään henkilöstökertomukseen.
STUKin säteily- ja ydinturvallisuutta koskevat tulokset ovat toisaalta vaikuttavuustuloksia ja toisaalta toiminnallisia tuloksia. Esimerkkinä vaikuttavuustuloksista on ydinvoimalaitosten ympäristön asukkaiden laskennalliset säteilyannokset. Arvioidut säteilyannokset vuosina 1996 - 2005 esitetään kuvassa 4. Viime vuosina annokset ovat yleensä pysyneet alle 0,1 %:n asetetusta rajasta (100 mikroSv).

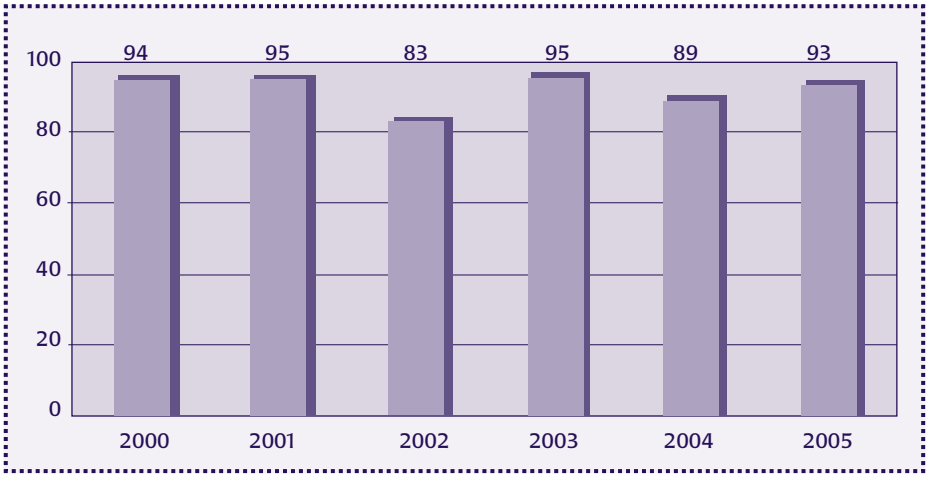
KUVA 4.



Altistuneimman väestönosan yksilölle arvioidut säteilyannokset (mikroSv) Loviisan ja Olkiluodon laitosten ympäristössä vuosina 1996 - 2005.

Toiminnallisia tuloksia mitataan tavoitteiden toteutumisasteella. Vuosia 2000 - 2005 koskevat tulokset esitetään kuvassa 5. Ottaen huomioon tavoitteiden suuren määrän ja vuoden kuluessa tulevat uudet tehtävät, yli 90 % tulosta voidaan pitää erinomaisena.

KUVA 5.

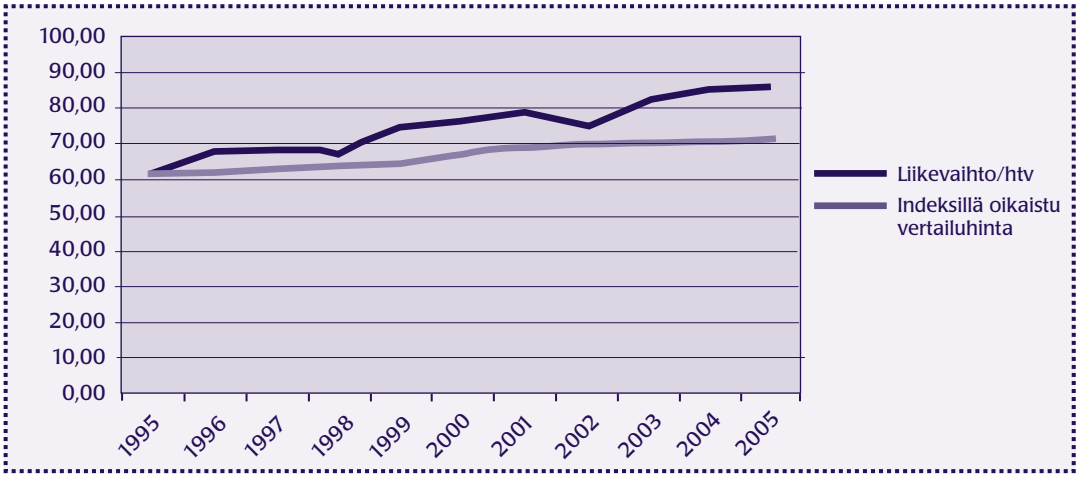


Vuotuisten tulostavoitteiden täyttymisprosentti.

Taloudellisista tuloksista esitetään esimerkkejä kuvassa 6 (tuottavuuden kehittyminen) ja kuvassa 7 (omakustannushinta ydinturvallisuustyössä). Liikevaihdon suuruutta määritettäessä on otettu huomioon käytetyt määrärahat sekä hankitut tulot. Omakustannushinnat ovat pysyneet viime vuosina hyvin inflaatiolla korjatun vertailuhinnan muutosten mukaisina. Siten tuottavuus on selvästi kasvanut, vuosina 1995 - 2005 yhteensä noin 21 %.

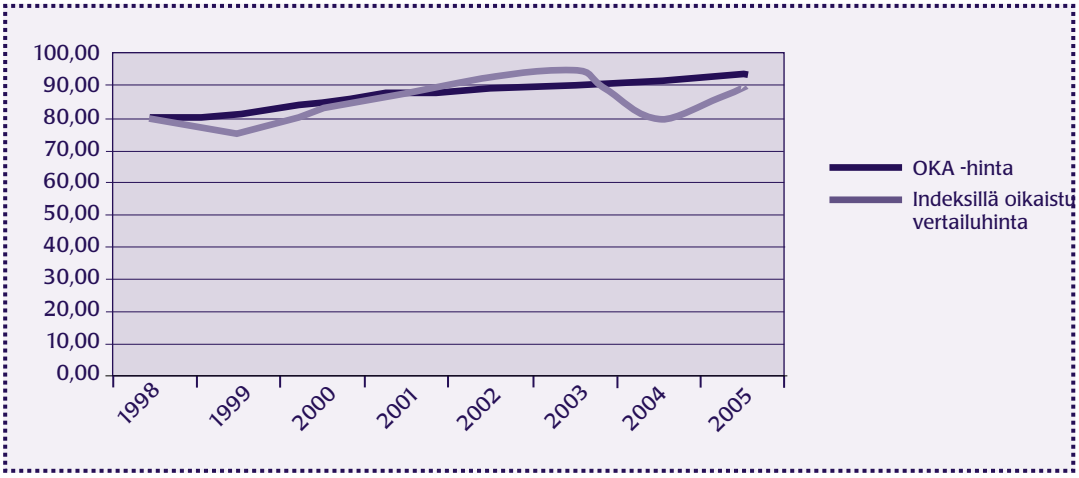
Henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työkuormitusta selvitetään säännönmukaisilla kyselyillä. Henkilöstötulokset osoittavat selvää myönteistä kehittymistä ja erinomaisia tuloksia vertailuryhmiin verrattuna. Kuvassa 8 on esitetty vuosien 2003 ja 2005 Terve organisaatio -kyselyn tärkeimmät tulokset ja vertailuaineiston tulokset vuodelta 2005.

KUVA 6.



Tuottavuuden kehittyminen vv. 1995–2005

KUVA 7.

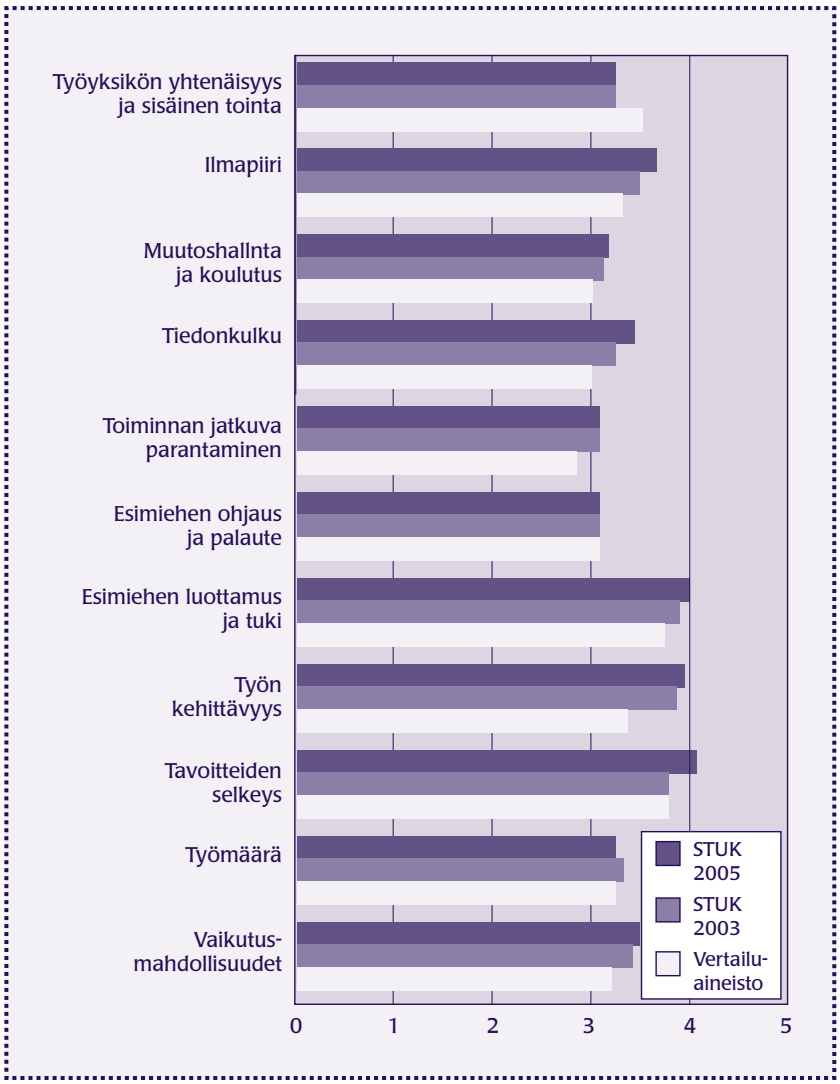


Omakustannushinnan kehittyminen ydinturvallisuustyössä vv. 1998–2005

Vastaavasti asiakkaille osoitetut kyselyt osoittavat hyviä tuloksia. Keskeinen STUKin asiakkaille kohdistettu kysely on säännöllisesti toistettava mainetutkimus. Näistä ensimmäinen tehtiin vuonna 2002 ja seuraavat vuosina 2003 ja 2005.

Mainetutkimuksissa on tunnistettu viisi maineen ulottuvuutta: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Näistä jokainen

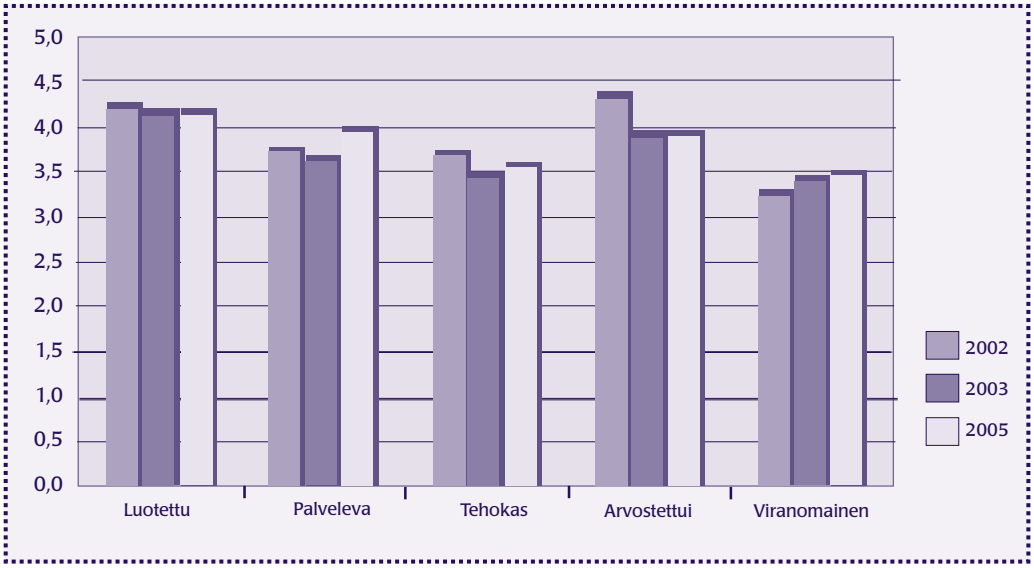
KUVA 8.



Terve organisaatio -kyselyn kokonaistulos.

sisältää joukon väittämiä, joihin vastaajat ovat ottaneet kantaa. Kuvassa 9 on esitetty STUKin maineen ulottuvuuksien keskiarvot eri vuosina. Asteikolla kolmea voidaan pitää sellaisena arvona, että sen alapuolelle jäävät tulokset vaativat korjausta. Kokonaisuutena tulokset ovat erinomaisia.

KUVA 9.



STUKin maineen ulottuvuuksien keskiarvot.

6 Tulevaisuuden ennakointi järjestelmällistä

Strategian laatimisen yhteydessä STUK tekee laajan arvioinnin toimintaympäristön muutoksista. Sen perusteella määritetään strategiaan sisällytettäviä painotuksia ja tavoitteita. Strategian laatimisen yhteydessä tehtävä henkilöstösuunnitelma kattaa koko strategiakauden.

Toimintaympäristö arvioidaan myös vuosittaisten tulossopimusten yhteydessä. Tällöin päätetään kunakin vuonna mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä. Kutakin vuotta koskeva henkilöstöresurssien suunnittelu edeltää tulossopimusten tekemistä. Näin resurssitarpeet ovat tiedossa ennen tulossopimusten laatimista.

3

POLIISIHALLINNON PILOTTIKUVAUS

POLIISIN STRATEGIAN TOTEUTUMINEN HYVINKÄÄN KIHLAKUNNAN POLIISILAITOKSEN NÄKÖKULMASTA

1 Poliisin strategian toteutuminen poliisilaitoksen näkökulmasta

Poliisin organisaatio on kolmiportainen. Poliisin ylijohtona toimii sisäasiainministeriön poliisiosasto. Sen alaisuudessa toimivat poliisin lääninjohdot, poliisin valtakunnalliset yksiköt, poliisioppilaitokset, Poliisin tekniikkakeskus, poliisin tietohallintokeskus ja Helsingin kihlakunnan poliisilaitos. Paikallispoliisitoiminta on hallinnollisesti sijoitettu kihlakuntiin. Kihlakuntien poliisilaitokset toimivat poliisin lääninjohdon alaisuudessa.

Poliisissa työskentelee noin 11 000 henkilöä. Henkilöstöstä valtaosa on poliisimiehiä. Poliisimiehistä suurin osa työskentelee paikallispoliisissa miehistö-, alipäällystö-, päällystö- tai päällikkötason tehtävissä. Vuonna 2004 koko poliisin henkilöstöstä poliisimiehiä oli 7718.

Vuonna 2004 naisten osuus koko poliisin henkilöstöstä oli noin 25 %, poliisimiehistä naisia oli noin 11 %. Kansainvälisesti vertaillen Suomessa on vähän poliiseja suhteessa asukaslukuun

Poliisimiesten keski-ikä on noussut viimeisten vuosien aikana. Opiskelijoiden määrää on kasvatettu, jotta tulevien vuosien eläkepoistuma ja muu poistuma pystyttäisiin korvaamaan uusilla poliisimiehillä. Vuonna 2004 poliisin koko henkilöstöstä poliisiksi opiskelevia oli 527.

Useimmissa poliisilaitoksissa paikallispoliisin päivittäisestä henkilöstöstä on noin 10 %:a opiskelijoita. Tämä edellyttää henkilöstöltä jaksamista ja jatkuvaa omien työtapojen tarkastelua. Työpari vaihtuu usein, minkä takia luottamusta toisen työtapoihin on vaikea saavuttaa. Samanaikaisesti poliisimiehen tulee toimia ohjaajana ja esimerkkinä opiskelijalle. Tilanne asettaa vaatimuksia myös esimiestyölle. Opiskelija ”imee” nopeasti työmallin vanhemmalta poliisimieheltä. Väärän työmallin poiskitkeminen on vaikeaa. Opiskelijan tulee oppia sellaiset toimintamallit, joilla pärjää päivittäisessä työssä ja jotka edesauttavat strategioiden saavuttamista. Työhön perehdyttäminen onkin yksi tärkeä vaihe strategioiden toteuttamisessa.

Poliisin muu henkilöstö koostuu pääasiassa paikallispoliisissa työskentelevästä lupapalveluhenkilöstöstä, vartijoista ja eri poliisiyksiköissä työskentelevistä eri alojen asiantuntijoista. Vuonna 2004 poliisin koko henkilöstöstä muuta henkilöstöä oli 2 760.

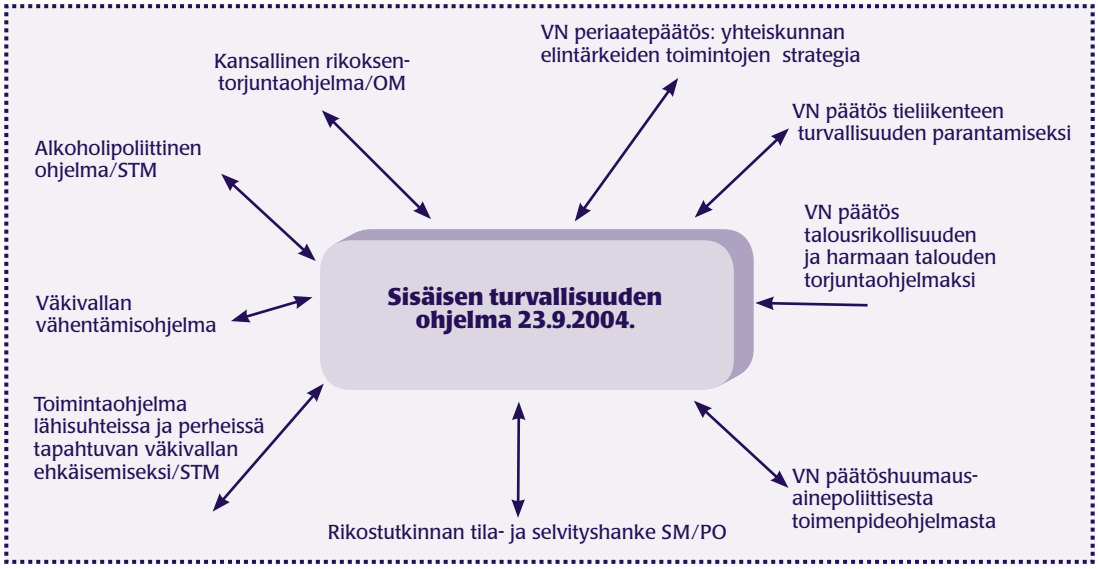
Avustavan henkilöstön ja asiantuntijoiden rooli poliisitoiminnassa on kasvanut viime vuosina. Avustavan henkilöstön tehtävänä on vapauttaa poliisikoulutuksen saaneita henkilöitä varsinaiseen poliisitoimintaan. Avustavan henkilöstön tehtävien tulee olla samanaikaisesti haastavia ja itsenäisiä. Usein he toimivat poliisimiesten muodostavan ryhmän jäseninä.

Asiantuntijoiden tehtävänä on antaa tietoa sekä osaamista erikoisalueilta. Ei ole tarkoituksenmukaista, että poliisikoulutuksen saanut henkilöstö liiaksi erikoistuu. Koska yksittäisen poliisimiehen erikoistuminen lähtee usein liikkeelle omasta harrastuksesta, on sattumanvaraista, missä yksikössä osaaja on, ja yksikön kannalta osaaminen on liiaksi yhden henkilön henkilökohtaisen osaamisen varassa.

2 Poliisitoimintaa ohjaavia strategioita ja päätöksiä

Poliisin toiminta on laissa säädeltyä viranomaistoimintaa. Poliisin toimivaltuuksia on viime vuosina lisätty. Tämän johdosta sisäistä ja ulkoista laillisuusvalvontaa on korostettu.

Hallituksen ohjelma ja hallituksen kehyspäätökset asettavat sisällölliset ja taloudelliset puitteet poliisin toiminnalle. Tämän lisäksi poliisin toimintaa ohjaavat muun muassa seuraavat asiakirjat:



3 Poliisin valtakunnallinen visio ja poliisin toimintaympäristön arvioiminen

Poliisin visio: Poliisi vuonna 2014, ”Suomi on Euroopan turvallisin maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palvelualtis, luotettava, yhteistyöhakuinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi”.

Poliisin toimintaympäristön kannalta keskeisimmät tulevaisuuden haasteet ovat: Syrjäytymisen lisääntyminen ja tietoyhteiskunnan haavoittavuuden lisääntyminen, ulkomailta johdetun kovan rikolliskulttuurin vaikutusten lisääntyminen, rajaturvallisuuden heikentyminen, onnettomuuksien lisääntyminen sekä ihmisten arkiturvallisuuden heikkeneminen.

4 Poliisitoimintaa koskevat yleiset strategiset linjaukset

Poliisilla on päävastuu ja johtava asema viranomaisyhteistyössä sisäisen turvallisuuden ylläpitämiseksi ja rikollisuuden torjumiseksi.

Rikollisuuden, häiriöiden ja onnettomuuksien ennalta estäminen otetaan huomioon kaikessa poliisitoiminnassa.

Peruspoliisitoiminnan keskeinen toimintamalli on sidosryhmäyhteistyöhön perustuva,ongelmasuuntautunut lähipoliisitoiminta. Poliisi tukee muita viranomaisia työssä syrjäytymisen estämiseksi.

Poliisin palvelukyky on hyvä ja ammattitaito korkea. Poliisi tiedottaa avoimesti poliisin toimintaa koskevista, kansalaisiin vaikuttavista päätöksistä ja niiden perusteista.

Poliisitoiminta on kaikilla osa-alueilla laadukasta. Poliisitoiminnan laadun kehittämistyö on avointa, läpinäkyvää ja asiakaslähtöistä. Saatu palaute otetaan kehittämistyössä huomioon.

Poliisin yksiköiden sopimuksiin perustuvaa yhteistyötä ja määräyksiin perustuvaa yhteistoimintaa lisätään palvelujen ja toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi.

Poliisin toimivaltuuksien käytön laillisuutta ja annettujen määräysten ja ohjeiden noudattamista valvotaan järjestelmällisesti.

5 Poliisin valtakunnallinen henkilöstöstrategia

Poliisin henkilöstöstrategian teema on, että toimiva poliisi syntyy jokaisesta yksilöstä.

Kootaan poliisihallinnolle yhteiset arvot korostamaan poliisissa tehtävän työn perusasioita.

Tehostetaan poliisin yhteistoimintaa ja siten varmistetaan tehokas, palvelujen kysyntään, resursseihin sovitettu ja joustava poliisitoiminta.

Esimiehistä valmennetaan todellisia tulosvastuullisia johtajia, joiden tuloksia mitataan.

Luodaan vahvalla peruskoulutuksella edellytykset erikoistumiskoulutukselle.

Turvataan työn haastavuus monipuolisilla toimenkuvilla, osaamisen arvioinneilla ja urasuunnittelulla.

Poliisin palkkausta ja palvelussuhteen ehtoja kehitetään joustavaksi organisaation ja yksilön tarpeet huomioiden.

Työsuojelussa ja työkyvyn ylläpidossa painotetaan yksilöllistä suunnittelua.

Naisten määrää esimiestehtävissä kasvatetaan.

6 Strategioiden toteutumisen teoreettinen tarkastelu

Valtion tulosohjauskäytäntöjen perustana on tulosprisma. Tulosprisma jakautuu neljään osa-alueeseen. Pohjalla on henkilövoimavarojen hallinta ja kehittäminen, sivuilla toiminnallinen tehokkuus (taloudellisuus ja laatu) ja laadunhallinta (palvelukyky ja suoritteet) sekä huippuna vai-

kuttavuus. Tulosprisma korostaa ennen muuta huomion kiinnittämistä viraston vaikuttavuuteen, toisaalta henkilöstön merkitystä tuloksentekijänä sekä kolmanneksi toiminnan ja palvelujen laatunäkökulmaa.

Toiminnallinen strategia on prosessi, jonka avulla määritellään yksikön tulevaisuuden tavoitteet, tavoitteiden saavuttamisen edellyttämät resurssipanokset ja toiminnallistetaan asetetut tavoitteet konkreettisiksi tehtäviksi ja osatehtäviksi.

Henkilöstöstrategia on yksikön pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa yksikön strategiat tai kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Henkilöstöstrategia on tapa ”jalkauttaa” yksikön varsinainen strategia. Henkilöstöstrategian laadinta liittyy henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Työhyvinvointi perustuu johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallisuuteen.

Työhyvinvointi syntyy töissä, työtä tekemällä, työyhteisön yhteistoiminnan myötä.

7 Käytännön haasteet poliisitoiminnassa

Poliisitoiminnan valtakunnallisuus ja monipuolisuus asettaa vaatimuksia strategian laatimiseen ja erityisesti sen toteuttamiseen. Paikallispoliisin yksikön on omassa toiminnassaan muutettava käytännön työksi valtakunnalliset linjaukset ja painopistealueet. Samanaikaisesti on kuitenkin arvioitava oman toimintaympäristön vaatimukset poliisin paikalliselle toiminnalle.

Strategioiden toteuttamista vaikeuttavat poliisin vuorotyö sekä työn hälytysluontoisuus.

Vuorotyön takia tiedonkulun varmistaminen ja koulutuksen järjestäminen on pitkäkestoinen ja vaikea tehtävä. Erityisesti kentällä tapahtuva poliisitoiminta on jatkuvasti altis työn keskeytykselle. Työn luonteesta johtuen työn hallinta ja erityisesti tunne siitä muodostuu keskeiseksi tekijäksi poliisitoiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden syntymisessä. Työn hallinta on yhtä paljon tunnetta kuin konkreettista osaamista. Työn hallinnan syntyminen edellyttää työn hyvää organisointia, vuorovaikutusta, osaamista ja esimiestyötä. Lisäksi strategian mukainen toiminta on kyettävä jäsentämään ymmärrettäviksi, mielekkäiksi ja mitattavaksi arkipäivän poliisin toimenpiteiksi.

Poliisin työssä näkee paljon negatiivisia asioita ja henkilöstö suojelee itseään ehkä liiallakin kyynisyydellä. Onnistumisen elämykset jäävät liian vähiin. Kuitenkin vain onnistumisen elämyksien kautta on mahdollista kehittää poliisitoimintaa. Poliisilaitoksen johdon ja esimiesten onkin tehtävä suunnitelmallista ja ideoivaa esimiestyötä onnistumisen elämyksien syntymiseksi. Mikään ei muutu, ellei henkilöstölle synny konkreetista kuvaa ja tunnetta paremmasta toimintamallista.

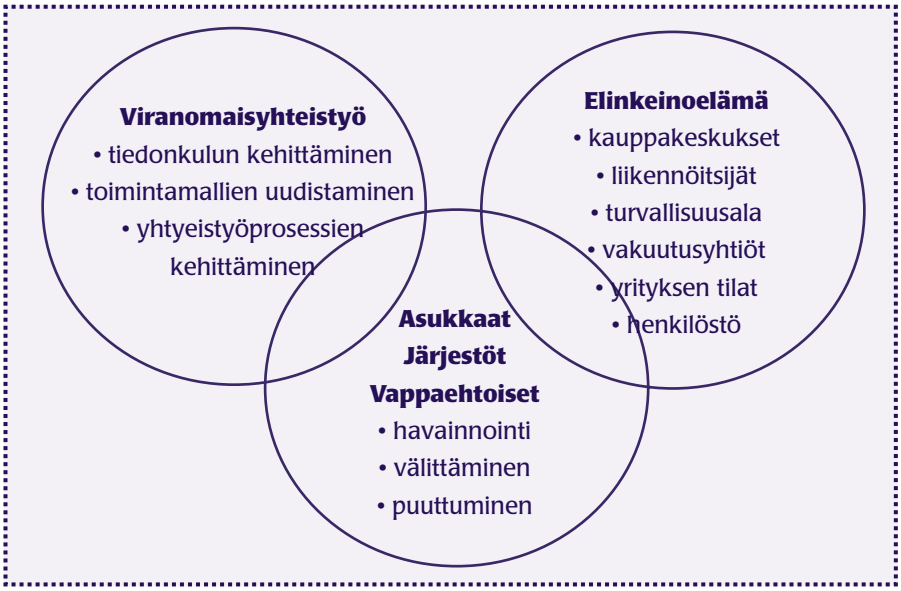
8 Turvallisuusyhteistyö

Poliisitoiminnan strategioiden toteutuminen edellyttää yhä useammin yhteistyötä muiden viranomaisten, asukkaiden, yrittäjien ja järjestöjen kanssa. Yhteistyötä on purettu ketjumaiseksi toiminnaksi. Tässä ketjussa jokaisella viranomaisella on oman tehtäväalueensa mukainen rooli.

Viranomaisen toimet eivät ole yksittäisiä toimenpiteitä, vaan muodostavat asukkaan tai asiakkaan näkökulmasta kokonaisuuden.

Suunnitelmallinen yhteistyö muiden viranomaisten kanssa edellyttää poliisilta monipuolista tietoa paikkakunnan turvallisuustilanteesta. Poliisin on osattava hyödyntää muiden viranomaisten tilastoja ja informaatiota. Viranomaisten välisen tiedonkulun tulee olla järjestelmällistä.

Alla kuvaus turvallisuusyhteistyön osapuolista ja työnjaosta.



9 Poliisilaitoksen tulossopimukset

Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma on asiakirja, jolla poliisin ylijohto ohjaa poliisin kenttää. Sen tavoitteenasettelu perustuu poliisin strategiassa esitettyihin kriittisiin menestystekijöihin. Näillä tarkoitetaan asioita, joissa on ehdottomasti onnistuttava, jotta strategian mukaisesti edetään kohti tavoitetilaa (visiota).

Poliisin ylijohto käy vuosittain tulosneuvottelut muun muassa poliisin lääninjohdon kanssa. Läänijohto käy tulosneuvottelut poliisilaitosten kanssa.

Viime vuosina on pyritty aiempaa yksityiskohtaisempaan tulostavoitteiden suunnitteluun, esittämiseen ja asettamiseen. Tulostavoitteita on asetettu sekä perustoiminnalle että kehittämistyölle. Tulostavoitteet on esitettävä mahdollisuuksien mukaan tunnuslukuja käyttäen.

Poliisilaitoksen tulosopimuksessa on nimetty jokaiselle tulostavoitteelle oma vastuuhenkilö.

10 Henkilövoimavarojen hallinta ja kehittäminen

Organisaation kulttuuri muodostuu ryhmän yhteisistä, sanomattomista olettamuksista, jotka ryhmä on oppinut sekä sisäisessä toiminnassaan että suhteissaan ulkopuolisiin. Kulttuuri on pitkän sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tulos. Prosessin tuloksena syntyy yhteisiä ajattelu- ja käytösmalleja. Poliisissa on syntynyt vahvoja poliisilaitoskohtaisia käytäntöjä ja toimintalinjoja.

Poliisin työ on prosessimaista, sisältää yllättäviä tilanteita ja on ajoittain vaarallistakin. Saman työtehtävän suorittamiseen osallistuu useampi poliisimies. Näin esimerkiksi tapahtuu rikoksesta epäillyn kiinniotossa. Poliisipartio suorittaa alkutoimenpiteet ja rikostutkija suorittaa kuulustelut.

Johtaminen. Osastojen tai ryhmien välinen yhteistyö ja voimavarojen suuntaaminen sekä painottaminen vaativat esimiehiltä johtamista. Koko poliisilaitoksen yhteistä työvuorosuunnittelua on kehitetty. Poliisissa työvuorosuunnittelu tapahtuu kolmen viikon periodeissa. Suunnittelussa on kyettävä ennakoimaan tulevia tapahtumia ja tilanteita sekä luomaan mahdollisuudet tulostavoitteiden mukaiselle toiminnalle muun muassa teema- ja iskutoiminnan avulla.

Päivittäisjohtamisessa on oltava rohkeampia tekemään tulostavoitteiden suuntaisia valintoja. Päivittäisjohtaminen aloitetaan niin kutsutulla aamupalaverilla. Palaverissa jokaisella esimiehellä on oma roolinsa. Kerran viikossa on palaveri, jossa käydään läpi edellisen viikon tapahtumat ja kohdehenkilöt. Tämän tiedon perusteella suunnataan seuraavan viikon työtä.

Arjen ongelmien ratkaiseminen (mahdollistaminen). Henkilöstön välisissä suhteissa ilmenevät ongelmat tai tyytymättömyys työpaikkaan liittyvät usein arjen asioihin. Arjen asioiden merkitys korostuu jatkuvassa vuorotyössä. Esimiesten tehtävä on poistaa arjen ongelmia. On luotava yhteisiä pelisääntöjä arjen asioiden hoitamisessa ja käyttäytymisessä toinen toisiimme.

Ryhmätuloskeskustelut. Ryhmän sitoutumista tulostavoitteisiin on kehitetty erottamalla toisistaan tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu. Ryhmä vastaa omalta osaltaan tulostavoitteiden suunnittelemisesta ja toteuttamisesta. Ryhmäkeskustelujen palaute käsitellään johtoryhmässä.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja ryhmän jäsenen välinen keskustelu, joka keskittyy henkilön rooliin ryhmässä ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Roolit rakennetaan tulostavoitteiden pohjalta.

Kehityskeskustelussa arvioidaan myös koko poliisilaitoksen toimintaa ja toimintaedellytyksiä, henkilöstöbarometrin tuloksia sekä lähimmän esimiehen toimintaa.

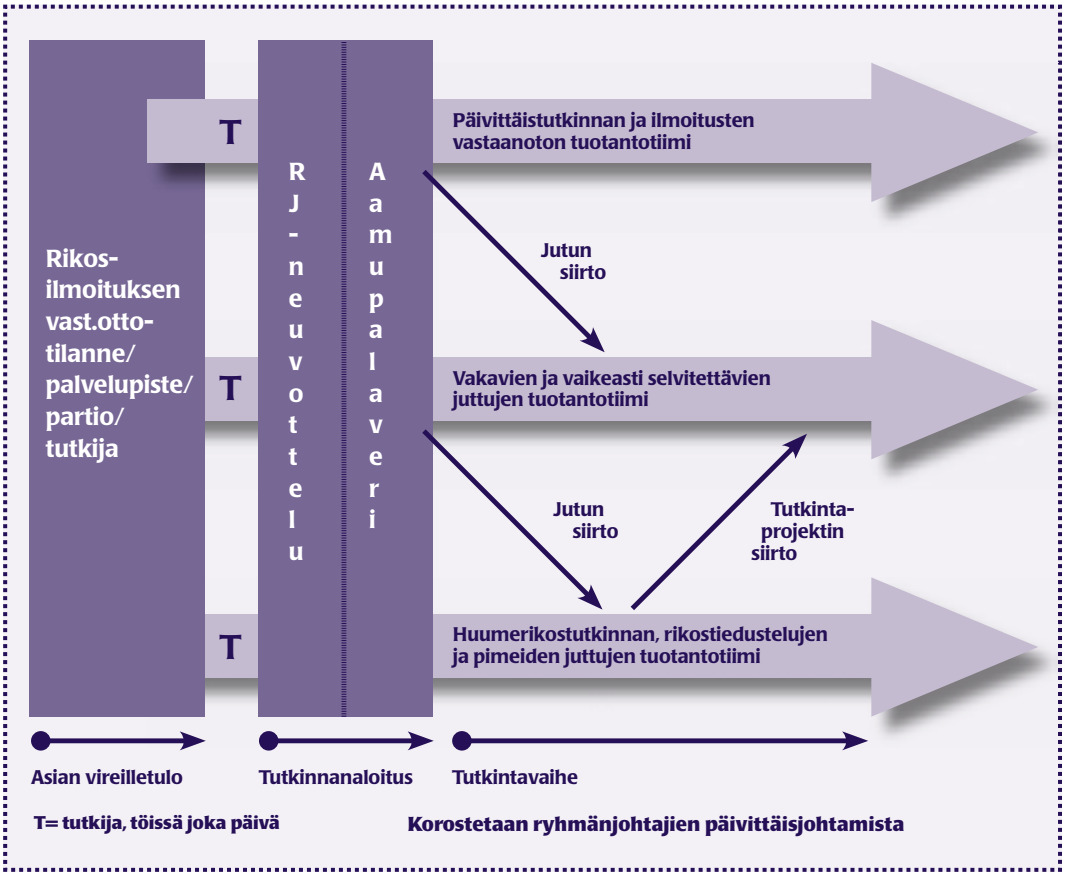
Osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on havaittu, että ongelmat koskevat usein käytännön tilanteita. Uusien rekisterien ja ohjelmien sekä uusien teknisten laitteiden käyttö ei ole riittävän tehokasta. Koulutuksessa painopistettä on lisätty lyhyisiin työvuoron aikana tapahtuviin ”rastikoulutuksiin”.

11 Toiminnallinen tehokkuus

Toiminnallisen tehokkuuden perustana on hyvin järjestetty työ. Työn hallinnan tunnetta ei synny, koska työpäivän aikana henkilöstö joutuu keskeyttämään aloittamansa tehtävän liian usein. Työpäivä on kiireinen, mutta työpäivän jälkeen tuntuu siltä, ettei ole saanut mitään aikaan.

Tämän vuoksi poliisin rikostutkintaa on kehitetty prosessiorganisaatioksi. Työt jaetaan niiden vaatiman työmäärän perusteella. Tällä tavoin saadaan suoritettua keskitetysti lyhytkestoiset asiat ja saadaan työrauhaa pitkäkestoisemmille asioille. Samanaikaisesti voidaan suunnata resurs-

seja strategioiden mukaiseen toimintaan. Alla on kuva prosessiorganisaatiosta rikostutkinnassa.



Oikeudenmukainen voimavarojen jakaminen on tärkeää. Tulostavoitteiden toteuttamista kuvaavien mittareiden tulee myös kuvata työn jakautumista ryhmien välillä. Rikostutkinnassa mitataan ryhmittäin kuukauden aikana saapuneiden rikosasioiden määrä sekä rikosasioiden tutkinta-aikaa. Lisäksi seurataan sitä, minkä takia asioiden käsittely on viipynyt. Uusien rikosten määrä arvioi työmäärän muutoksia ryhmien välillä. Tutkinta-aika mittaa ryhmän tehokkuutta tutkinnassa. Asioiden viipymisen erittelyllä pyritään kehittämään toimintaa. Puututaan suunnitelmallisesti ilmenneisiin ”pullonkauloihin”. Kaikki nämä mittarit ovat esillä ryhmän ilmoitustaululla.

12 Laadunhallinta

Poliisin toiminnan tuloksellisuus perustuu paljolti tiedon hankintaan ja erityisesti tiedon siirtämisen eri ryhmien ja yksilöiden välillä. Tämän vuoksi poliisitehtävien dokumentointia on parannettu.

Dokumentoinnin laatu lisää myös poliisin suorittaman yksittäisen toimenpiteen jäljitettävyyttä ja mahdollisuutta jälkikäteen todeta toimenpiteen oikeellisuus. Laillisuusvalvonta on osa jälkikäteistä laadunvalvontaa.

Suoritteiden ja palveluiden laadulle on asetettu mittareita. Poliisin valmiusajalla tarkoitetaan aikaa, joka kestää asukkaan tekemästä hälytyksestä partion saapumiseen tapahtumapaikalle. Valmiusajan pitäminen alhaisena vaatii toimenpiteitä ja johtamista poliisipartioiden sijoittelussa poliisilaitoksen alueella.

Henkilöstövoimavarojen osalta on päätettävä, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan kenttätyössä, jotta valmiusaikatavoite voidaan saavuttaa. Rikostutkintaa on kehitetty, jotta voimavaroja voidaan suunnata kenttätyöhön.

Poliisin palveluiden laatua kysytään asukkailta kolmen vuoden välein. Asukkaat arvioivat muun muassa poliisin näkyvyyttä asuinalueella ja poliisin onnistumista eräissä tehtävissään. Tällaisia tehtäviä ovat liikennevalvonta, perheväkivaltatilanteet ja kiireellisten hälytystehtävien hoitaminen. Lisäksi asukkaat arvioivat turvallisuustilannetta asuinalueen keskustassa ja omalla asuinalueellaan.

Asiakaspalvelun laadussa on arvioitu toimipisteiden kattavuutta ja henkilöstön käyttäytymistä asiakastilanteessa. Henkilöstön tulee palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti.

Poliisitoiminnan laatua mitataan seuraamalla rikosten tekijöiden rekisteröimisen kattavuutta sekä rikospaikalla suoritettujen teknisten tutkintojen määrää suhteessa rikosten määrään. Lisäksi seurataan rikostietokantoihin tehtyjen merkintöjen oikeellisuutta ja huolellisuutta.

13 Poliisin vaikuttavuuden arvioiminen

Poliisitoiminnan vaikuttavuuden arvioiminen on vaikeaa. Työntekijä odottaa, että hänen työllään olisi merkitystä. Poliisin työssä on liian usein kyse vain yksittäisestä tehtävästä. Tehtävä on usein akuuttia apua. Poliisin mahdollisuus vaikuttaa ongelmalliseen tilanteeseen tuntuu vähäiseltä. Poliisimiehelle ei synny onnistumisen elämyksiä.

Poliisin toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus voidaan karkeasti jakaa neljään osa-alueeseen:

Ongelmasuuntautunut poliisityö. Yksittäisten tehtävien takaa on nähtävä syitä ja seurauksia. Akuutin puuttumisen lisäksi on varmistettava ongelman ratkaiseminen. Keskeinen väline tähän on yhteistyö muiden viranomaisten kanssa, erityisesti sosiaali-, nuoriso- ja kouluviranomaisten kanssa.

Poliisi on viime vuosina kehittänyt lähipoliisitoimintaansa. Lähipoliisin on luotava asuinalueille verkosto, jossa toimivat viranomaiset ja asukkaat yhdessä. Tärkeä tehtävä on aistia asuinalueen turvallisuustilannetta ja hankkia tietoa tapahtumista, henkilöistä ja ilmiöistä.

Turvallisuussuunnittelussa on sidosryhmien kanssa asetettava yhteisen toiminnan tavoitteet, sopia työn jako, varattava yhteistyön edellyttämät resurssit ja varmistettava sujuva tiedonvaihto.

Kohdennettu poliisitoiminta. Poliisin henkilöstön työpanosta on kohdennettava suunnitelmallisesti tiettyihin henkilöihin, paikkoihin ja ilmiöihin. Loppujen lopuksi suhteellisen pieni mutta aktiivinen joukko henkilöitä tekee suurimman osan rikoksista ja aiheuttaa järjestyshäiriöt. Näihin henkilöihin on keskitettävä työaikaa ja kehitettävä toimintamalleja yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Poliisilla on oltava jatkuva tiedonhankinta siitä, minkälaisia asiattomia ilmiöitä on syntynyt esimerkiksi nuorten keskuudessa.

Puuttumislinjan yhtenäisyys. Poliisin toiminnan vaikuttavuus perustuu paljon toimenpiteiden määrään ja jatkuvuuteen. Mitä useammin poliisi puuttuu esimerkiksi laittomaan käyttäytymiseen ja mitä ennustettavampaa puuttuminen on, sitä tehokkaampaa on poliisitoiminta. Kyse ei ole ”nollatoleranssista” vaan poliisimiesten työtapojen yhtenäistämisestä ja uusien toimintamallien kehittämisestä. Henkilöstölle ajattelutapaa on sitoutettu puhumalla tilanteen haltuunotosta. Kun tilanne saadaan haltuun, on aikaa monipuolisemmalle poliisityölle. Kyse on järjestyshäiriöiden ennaltaehkäisystä.

Näkyvä, lähestyttävä ja tuttu poliisityö. Toimintamalli parantaa turvallisuuden tunnetta. Ohi kiitävä poliisiauto ei tuo turvallisuuden tunnetta. Maaseudulla poliisiauton näkeminen naapurin pihassa jopa lisää turvattomuutta. Poliisin on arvioitava omaa käyttäytymistään ja näkyvyyttään asukkaiden silmin. Toimintamalli edellyttää jalkautumista ja liikkumista paikoissa, joissa asukkaatkin liikkuvat, kauppakeskukset ym. Mutta myös paikalla olemista paikoissa, joissa voi tapahtua järjestyshäi-

riöitä, ravintoloiden läheisyys sulkemisaikana ym. Asukkaiden ja poliisin vuorovaikutusta on lisättävä poliisin liikennevalvonnan suuntaamisessa. Internet- sivustot toimivat hyvin tällaisessa tarkoituksessa. Poliisin on myös kerrottava suoritetun valvonnan tuloksista asukkaille.

Poliisitoiminnan vaikuttavuutta mitataan muun muassa katuturvallisuusindeksillä. Indeksiin vaikuttavat pahoinpitelyjen, ryöstöjen, vahingontekojen ja rattijuopumusten määrä toimialueella. Mitä vakavampi rikos, sitä suurempi on vaikutus indeksiin.

4

VÄESTÖREKISTERIKESKUKSEN PILOTTIKUVAUS

VÄESTÖREKISTERIKESKUS KEHITTÄÄ JA KEHITTYY

Väestörekisterikeskus organisaationa

Väestörekisterikeskus on sisäasiainministeriön alainen asiantuntijavirasto, joka ylläpitää ja kehittää väestötietojärjestelmää, varmennejärjestelmää, holhousasiain rekisteriä ja viranomaisten yhteystietorekisteriä. Väestörekisterikeskus tuottaa tietopalveluja ja varmennepalveluja niin viranomaistarpeisiin kuin yksityiselle sektorillekin ja hoitaa eräitä vaaleihin liittyviä tehtäviä.

Väestörekisterikeskus on nettobudjetoitu virasto, jonka runsaan 17 miljoonan euron budjetista noin kaksi kolmasosaa rahoitetaan tieto- ja varmennepalveluiden tuotoilla, loput menoista katetaan valtion tulo- ja menoarvioon varatulla määrärahalla.

Vuoden 2005 lopussa Väestörekisterikeskuksessa työskenteli 122 henkilöä kahdella paikkakunnalla, Helsingissä 112 ja Kokkolassa 10 henkilöä. Vakinaisessa virkasuhteessa on noin 110 henkilöä. Henkilöstöstä naisia on 63 % ja miehiä 37 %. Henkilöstön keski-ikä on noin 46 vuotta. Johto- ja asiantuntijatehtävissä toimii noin 70 % ja korkeakouluasteisen tutkinnon on suorittanut 41 % henkilöstöstä.

Väestörekisterikeskuksen toiminta ja strategiat on linjattu 2010-luvulle

Väestörekisterikeskuksen visiona on tulla *Tietoyhteiskunnan luotettavaksi palvelukeskukseksi* vuoteen 2010 mennessä.

Väestörekisterikeskus panostaa yhteistyön edistämiseen kaikkien asiakkaiden kanssa. Palveluvalikoimaa laajennetaan suunnitelmallisesti asiakastarpeiden mukaan.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tiiviissä muodossa Väestörekisterikeskuksen strateginen toimintatapa ja päämäärät aina vuoteen 2010 saakka.

Toiminnan keskeisiä menestystekijöitä mitataan

Väestörekisterikeskuksen keskeisiä menestystekijöitä ja toiminnan ydinalueita ovat sen tuottamien tietopalveluiden ja varmennepalveluiden

STRATEGISET PAINOPISTEET	**TOIMENPITEET** **Verkostoituminen Kasvu Osaaminen**	**TAVOITE**
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	• Vahvistetaan Väestörekisterikeskuksen asemaa tietoyhteiskunnan perusinfrastruktuurin ylläpitäjänä. • Kasvatetaan tieto- ja varmennepalveluja hallitusti ja kohdennetusti. • Tuotetaan uusia palveluja. • Luodaan toiminnan tehokkuuden mittareita.	**Tehokkuus**
Asiakkaa	• **Mahdollistetaan ympärivuorokautinen palvelutarjonta.** • Kehitetään nykyisiä palveluja asiakastarpeen mukaan	**Saatavuus**
Kumppanit	• **Laaditaan tietopalvelujen ja varmennepalvelujen liiketoimintamallit.** • Selkiytetään työnjakoa ja vastuita. • Tunnistetaan strategiset kumppanit.	**Luottamus (win-win)**
Toiminta	• **Nostetaan järjestelmien ja palvelujen käytettävyys sekä tietoturvallisuus 100%:iin.** • Tuotetaan oikea-aikaisia ja ajantasaisia palveluja. • Kehitetään toimintaprosesseja. • Tehdään tuotekehitystä pitkäjänteisesti.	**Toimintavarmuus ja nopeus**
Henkilöstön osaaminen ja johtaminen	• **Suunnitellaan henkilöstörakenne ja ikästrategia.** • **Toteutetaan alueellistaminen hallitusti.** • Kehitetään työnantajaimagoa. • Tunnistetaan ja kehitetään strategisia osaamisalueita. • Kehitetään johtajuuksia.	**Ennakoivuus**

laaja käyttö yhteiskunnassa, sen ylläpitämien järjestelmien laatu ja käytettävyys, toiminnan luotettavuus ja tuloksellisen toiminnan mahdollistava henkilökunta.

Näiden keskeisten menestystekijöiden toteutumista seurataan huolellisesti. Väestötietojärjestelmään merkityn henkilön osoitetiedon oikeellisuus on vuosittain talousarviotavoitteena ja tavoitteen toteutumista mitataan Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen avulla. Keskeisiä seurannan kohteita ovat myös luovutettujen tietopalveluyksiköiden määrä, myönnettyjen varmenteiden määrä ja väestötietojärjestelmän ja varmennejärjestelmien käytettävyys.

Asiakas- ja sidosryhmäkyselyin saadaan tietoa sekä asiakastavoitteiden toteutumisesta että Väestörekisterikeskuksen toiminnasta luotettavana kumppanina.

Tietoturvan ja sen osaamisen varmistamiseksi virastolle on hankittu tietoturvasertifikaatti, jonka mukainen toiminnan taso varmistetaan vuosittaisin auditoinnein.

Varmennepalveluille on hankittu laatusertifikaatti ja se pidetään voimassa vuosittaisilla auditoinneilla.

Järjestelmien toimintavarmuus on palvelutuotannon tärkein osatekijä, jonka on oltava lähes jatkuvasti 100 %.

Hyvinvointiin liittyviä seikkoja mitataan vuosittain työhyvinvointimittauksissa ja osaamisen kehittämistarvetta seurataan niin yksilö- kuin virastotasollakin.

Muiden muassa nämä mainitut menestystekijät ohjaavat vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua kun toiminta- ja taloussuunnitelmaan ja tulossopimuksiin valitaan juuri näitä menestystekijöitä tukevia päämääriä, tulostavoitteita ja toimenpiteitä.

Arvot ovat yhteistä pääomaa

Valittuja strategioita toteutetaan Väestörekisterikeskuksen henkilöstön ja johdon yhteisesti toiminnan ja organisaatiokulttuurin perustaksi hyväksymien arvojen pohjalta, jotka ovat:

- luotettavuus,
- asiantuntemus,
- kehityshakuisuus,
- avoimuus,

- yksilön arvostaminen,
- yhdessä enemmän ja
- iloinen palveluhenkisyys.

Arvot on ”maastoutettu” käytännön toiminnaksi yhteisesti sovituilla pelisäännöillä, joiden noudattamiseen sitoutuen jokainen viraston henkilökuntaan kuuluva voi edistää omien ja viraston päämäärien toteutumista.

Henkilöstöstrategia ja -suunnitelma suuntaavat henkilöstövoimavarojen johtamista

Väestörekisterikeskuksen strategian uudistamisen yhdeksi keskeiseksi strategian painopistealueeksi vuosina 2005 - 2010 määriteltiin henkilöstön osaaminen ja johtaminen. Toimintastrategian tueksi laadittiin henkilöstöstrategia, jossa on linjattu henkilöstöön liittyvät strategiset toimenpiteet samalle aikajaksolle.

Henkilöstöstrategian sisällöllisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi valittiin henkilöstörakenteen suunnittelu ja ikästrategia, strategisten osaamisalueiden tunnistus ja kehitys, johtajuuksien kehitys, hyvän työnantajaimagon edelleen kehittäminen ja hallittu alueellistaminen.

Henkilöstöstrategiaa toimeenpannaan seuraavien periaatteiden mukaisesti:

1) henkilöstöstrategia näkyy viraston toiminnan suunnittelussa sekä konkreettisissa henkilöstötoimenpiteissä

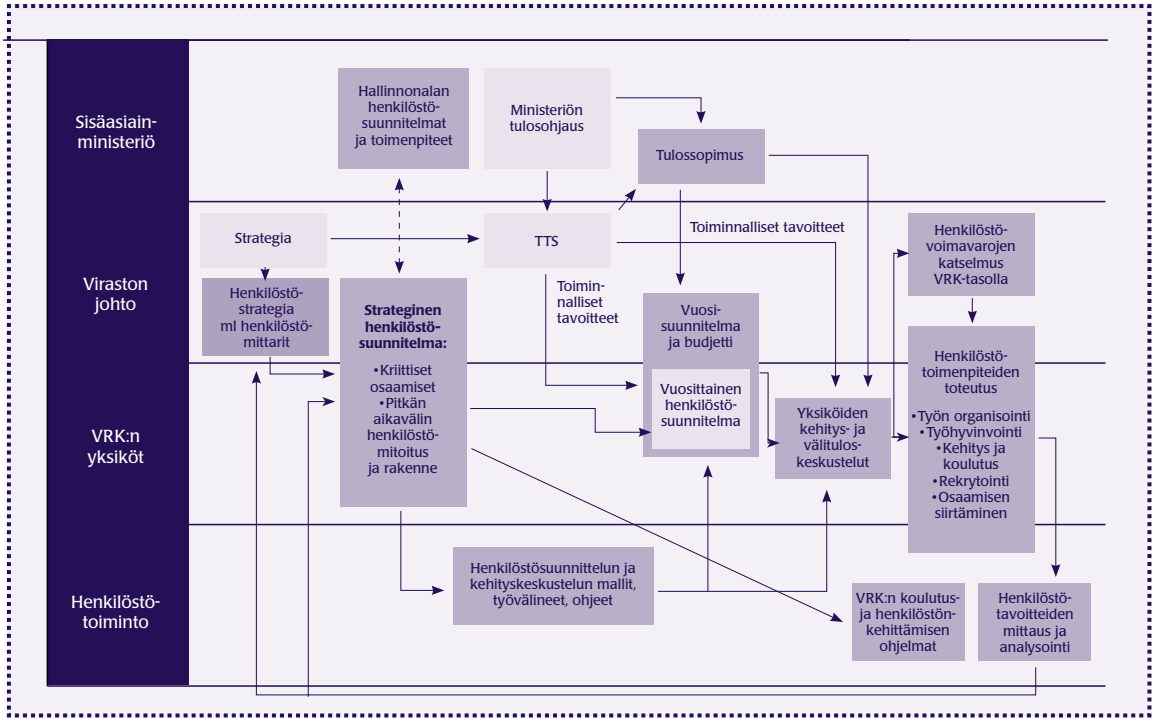
2) eläköitymisen, resurssivaatimusten, alueellistamisen ja muiden muutos- ja kehityshankkeiden tuomat haasteet on huomioitu yksikkö- ja virastotason ennakoivassa henkilöstösuunnittelussa, tarpeen mukaisessa rekrytoinnissa, henkilöstön ja johdon kehittämisessä, työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä, osaamisen jakamisessa sekä muissa henkilöstöpoliittisissa toimenpiteissä

3) virastossa työskentelee tarpeellinen määrä riittävästi koulutettua ja asiantuntevaa sekä motivoitunutta ja kehityshaluista henkilöstöä.

Henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen on sitoutettu ja osallistettu johto, henkilöstön kehittäjät ja koko muu henkilöstö. Johdon tehtävänä on ollut linjata Väestörekisterikeskuksen ydinosaamiset ja henkilöstörakenne tuleville vuosille. Yksiköt ovat työs-

täneet oman henkilöstönsä kanssa pitämissään työpajoissa henkilöstösuunnitelmansa tuleville vuosille. Suunnittelutyöryhmän tehtävänä on ollut tehdä yhteenvetoja ja johtopäätöksiä yksiköiden ja johdon työpajoista sekä tehdä ehdotuksia henkilöstösuunnitelman maastouttamiseen liittyvistä kehittämistoimenpiteistä.

Tähän mennessä on tarkistettu Väestörekisterikeskuksen ydinosaamiset, tehty ehdotus viraston henkilöstörakenteeksi ja -määräksi sekä määritelty henkilöstösuunnitelman toteuttamiseksi keskeiset toimenpiteet seuraavien osa-alueiden osalta: rekrytointipolitiikka, ikästrategia, osaamisen hallinta, motivaatio, sijais- ja seuraajasuunnittelu, johtaminen, palkitseminen ja henkilöstömittarit. Seuraavassa on kuvattu henkilöstövoimavarojen johtamisen kytkentä toiminnan ohjaukseen.



Henkilöstövoimavarojen johtamisen kytkentä toiminnan ohjaukseen.

Kytkennän toimivuus edellyttää henkilöstöprosessien, toiminnan suunnittelun ja ohjauksen läpikäyntiä, tarkistamista ja uusien työkalujen käyttöönottamista. Johdon ja henkilöstön kehittäjien haasteena

on tulevaisuuteen suuntautuva henkilöstösuunnittelu, sen kytkeminen tulosohjaukseen sekä suunnitelmallinen ja hallittu henkilöstövoimavarojen johtaminen (henkilöstön rekrytointi, palkitseminen, sijais- ja seuraajajärjestelmät, henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen, tuottavuuden johtaminen).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstön osaamisen ja muiden henkilöstön voimavarojen johtamisen korkea laatu on Väestörekisterikeskuksen toiminnan tuloksellisuuden ja menestymisen keskeinen edellytys. Väestörekisterikeskuksen tehtäviin voi hankkia valmiuksia viraston ulkopuolella vain rajallisesti, jolloin tarvittavat osaamisresurssit varmistetaan pääsääntöisesti työssä oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Viraston kriittisiksi osaamisiksi, ydinosaamisiksi, on määritelty tietoturvallisuus, ydinjärjestelmien ja prosessien sisällön osaaminen, tuote- ja palveluosaaminen sekä asiakas- ja kumppaniosaaminen.

Henkilöstövoimavaroja johdetaan ennakoiden. Tämä merkitsee, että suunniteltaessa henkilöstörakennetta, osaamisen kasvattamista, rekrytointeja, johtamismalleja ja johtajuuden kehittämistä on otettava huomioon Väestörekisterikeskuksen tuleva rooli sekä valtionhallinnon ja koko yhteiskunnan yleinen kehitys, tuottavuusvaatimukset sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset esimerkiksi eläköityminen tai alueellistamistoimenpiteet.

Informaatioteknologian alalla, missä Väestörekisterikeskuskin toimii, kehitys ja muutos on jatkuvaa. On elintärkeää, että oikealla osaamisella varustettua henkilöstöä on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Viraston toiminta nojautuu kaikilla tehtäväalueilla hyvin motivoituneeseen, työhönsä sitoutuneeseen ja kehittymishaluiseen henkilöstöön.

Henkilöstövoimavarojen ja johtamisen arviointi ja mittaaminen

Henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman toteutumista mitataan. Mittarit laaditaan henkilöstöstrategian tavoitteiden pohjalta viraston johdon, yksiköiden johtamisen sekä henkilöstön kehittämistoiminnon tarpeisiin. Tavoitteena strategisessa henkilöstötoiminnossa on ennakoivuus eli ajatus siitä, miten henkilöstön suhteen ja yleensä henkisten voimavarojen hallinnassa pystytään riittävällä tavalla ottamaan huomi-

oon tulevat vaatimukset, jotta Väestörekisterikeskus säilyttää osaavan ja toimintakykyisen henkilöstönsä.

Väestörekisterikeskuksen strategisia henkilöstötavoitteita ovat henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, henkilöstörakenteen muutoksen hallinta, kriittisten osaamisten tunnistaminen ja kehittäminen, kannustava ja motivoiva johtaminen sekä työnantajaimagon kehittäminen.

Henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työoloihin ja johtamiseen seurataan työilmapiirimittauksin. Työn kuormittavuuskysely mittaa nykyistä jaksamista ja antaa ennusteen jaksamisen kehittymiselle. Jaksamista ja työtyytyväisyyttä seurataan myöskin sairauspoissaolojen kautta.

Henkilöstön osaamisen riittävyyden ja tason seuraamiseksi muodostetaan ydinosaamisten osalta ns. osaamis-/taitotase, joka osoittaa, onko virastossa riittävästi tarvittavaa osaamista ja miten se kohdistuu eri toiminnoille. Henkilökohtaisella tasolla osaamista kartoitetaan vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä ja laaditaan tai päivitetään henkilökohtainen kehittymissuunnitelma.

Kilpailukykyä työnantajana pyritään seuraamaan palkkatasotutkimusten avulla, analysoimalla vaihtuvuutta, seuraamalla hakijoiden määrän kehitystä sekä palvelukuvatutkimuksella, joka tehdään joka toinen vuosi.

Henkilöstön kehittämisen vastuu on toiminnasta vastaavilla

Ylin johto linjaa ja tarpeen mukaan tarkistaa viraston henkilöstövoimavarojen kehittämisen suunnan ja on päävastuussa henkilöstövoimavarojen johtamisesta muun toiminnan johtamisen ohella.

Yksiköiden johtajat vastaavat oman yksikkönsä henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinneista, palkitsemisesta ja koulutuksesta sekä käyvät vuosittain kehityskeskustelut jokaisen yksikön henkilön kanssa. Yksiköiden johtajien vastuulla on huolehtia, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen myös tulevaisuuden tarpeisiin.

Henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä ohjaa hallintoyksikössä toiminnan ja henkilöstön kehittämisen vastuualue. Vastuualueen tehtävänä on Väestörekisterikeskuksen henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä huolehtiminen sekä organisaation toiminnan, toimintatapojen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tukeminen yhteistyössä johdon ja yksiköiden kanssa. Henkilöstön kehittämisen tehtävä edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön seurantaa, aktiivista vuorovaikutusta johdon, toimintayksiköiden ja henkilöstön

kanssa, kehittämistarpeiden ennakointia, arviointia ja seurantaa sekä oikeiden kehittämistoimenpiteiden löytämistä.

Toiminnan ja henkilöstön kehittämisen vastuualue kokoaa ja laatii vuosittain koulutus- ja kehittämissuunnitelman. Koulutus- ja kehittämissuunnitelma valmistellaan laajasti yhteistyössä. Kullakin toimintayksiköllä on oma koulutusyhdyshenkilönsä, joka toimii tiiviissä yhteistyössä toiminnan ja henkilöstön kehittämisen vastuualueen kanssa oman yksikkönsä henkilöstön koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Koulutus ja valmennustoimenpiteiden lisäksi suunnitelmaan sisällytetään myös koko organisaation toimintaa tai toimintatapoja koskevat kehittämishankkeet, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastuualue vastaa yhteistyössä johdon kanssa.

Vastuualue vastaa suunnitelman mukaisesti keskitetyn koulutuksen ja muun kehittämistoiminnan toteutuksesta ja tukee organisaation yksiköitä oman substanssivalmennuksen toteutuksessa.

Jokaisella Väestörekisterikeskuksen työntekijällä on ensisijainen vastuu ammattitaitonsa ja työmarkkinakelpoisuutensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Virasto tarjoaa henkilöstölleen monenlaisia kehittämismahdollisuuksia ja tukee henkilöstön omaehtoista opiskelua. Jokaiselle viraston henkilölle on laadittu henkilökohtainen kehittymissuunnitelma vuosiksi eteenpäin. Suunnitelmassa on määritelty henkilön nykyisen osaamisen taso ja kehittämistarve sekä tehty suunnitelma kehittämistoimenpiteistä ja -aikataulusta.

Toimintaa ja henkilöstöä kehitetään käsi kädessä

Väestörekisterikeskuksen toimintaa ja henkilöstöä on kehitetty aktiivisesti, pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti toimintaympäristön muutosten ja organisaation kehittymisen mukaan. Kehitystyö lähti voimakkaasti liikkeelle 90-luvun lopulla, jolloin virastossa tehtiin laaja toimintatapojen ja organisaation uudistus.

Organisaation toimintaa, toimintatapoja ja johtamista uudistettiin monin eri tavoin. Yksilön ja henkilöstön merkitys voimavarana kasvoi. Henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sen tekemä kehitystyö nostettiin organisaation toiminnan kivijalaksi. Henkilöstön ja toiminnan kehittämistyöhön ryhdyttiin investoimaan entistä enemmän sekä rahaa että aikaa.

Henkilöstöä ja viraston yhteisiä toimintatapoja koskevaa kehittämistyötä on tehty avoimuuden ja yksilön arvostamisen pohjalta. Koko hen-

kilöstö on kutsuttu ja se on myös halunnut lähteä mukaan toimintatapojen kehittämiseen. Henkilöstön osallistamista, eli henkilöstön tietojen ja taitojen mukaan ottamista ennen päätöksentekoa, on käytetty useissa koko henkilöstöä ja sen toimintatapoja koskevissa hankkeissa.

Henkilöstön osallistaminen vaatii henkilöstön kehittäjien, johdon ja koko henkilöstön aikaa ja sitoutumista. Osallistamisesta on havaittu olevan kuitenkin monenlaista hyötyä. Henkilöstö sitoutuu paremmin yhteisiin asioihin ja pelisääntöihin, kun se on itse saanut olla vaikuttamassa niihin. Tuloksena syntyvät toimintatavat, pelisäännöt ja tavoitteet ovat oman organisaation näköisiä, kulttuuriin sopivia ja organisaation tarpeita vastaavia. Kun organisaatiokulttuuri ja sen toimintatavat ovat yhdessä luotuja ja niistä vallitsee yhteinen ymmärrys, tämä lisää myös työtyytyväisyyttä ja edelleen työn tuloksellisuutta, tehokkuutta ja organisaation ulkoista imagoa.

Varautuminen tulevaisuuteen

Väestörekisterikeskuksen strategiaprosessin pohjana ja ytimenä on panostaminen tulevaisuuteen. Keskeistä onnistumisen kannalta on se, että koko henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys ja tahtotila, mihin Väestörekisterikeskus on menossa ja miten se toiminnallansa varautuu tulevaan.

5

TULLIHALLITUKSEN PILOTTIKUVAUS

ILMAPIIRIMITTAUKSESTA TOIMIVAAN TYÖYHTEISÖÖN - TYÖHYVINVOINTIKYSELYN PURKUMALLI TULLISSA

Työpaikkojen ilmapiirimittaukset toimivat kuumemittarin tavoin kertoen henkilöstön työhyvinvoinnin senhetkisestä tilasta. Tullissa on mitattu henkilöstön työtyytyväisyyttä säännöllisesti vuodesta 1997 alkaen, joten vertailuaineistoa alkaa jo olla lähes 10 vuoden ajalta. Kyselyn tuloksia käsiteltiin aiemmin suhteellisen pienellä esimiesjoukolla ja vastauksia ei hyödynnetty riittävän systemaattisesti kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Vuoden 2005 työtyytyväisyyskyselyn osalta otettiin käyttöön uusi toimintamalli, joka on syntynyt Tullin työhyvinvoinnin kehittäjäverkoston yhteistyönä. Tämän niin sanotun purkumallin avulla työyhteisöt analysoivat esimiehen johdolla itse omia kyselytuloksiaan ja sopivat käynnistettävistä työyhteisön kehittämistoimenpiteistä. Kyselytulosten numeerisesta vertailusta on näin edetty niiden käytännön hyödyntämiseen.

Tullin henkilöstö

Tullissa työskentelee kaikkiaan lähes 2600 henkilöä. Tullin perustehtäviä ovat EU:n sisämarkkinoiden häiriöttömän toiminnan turvaaminen,

toimialaan kuuluvien verojen, maksujen ja tullien kantaminen, laillisen ulkomaankaupan sujuvuuden edistäminen ja säännösten noudattamisen varmistaminen sekä yhteiskunnan suojaaminen torjumalla huumausaineiden ja muiden vaarallisten aineiden salakuljetusta sekä talousrikollisuutta. Organisaatio muodostuu tullihallituksesta, viidestä tullipiiristä ja Tullilaboratoriosta. Tullipiireistä henkilömäärältään suurin on Eteläinen tullipiiri (noin 900 työntekijää) ja pienin Ahvenanmaan tullipiiri (noin 50 henkilöä). Miesten osuus henkilöstöstä on hiukan yli puolet. Tullin tehtäväkenttä on laaja, mikä aiheuttaa suuria haasteita myös työhyvinvoinnin kehittämiselle. Toimintamalli, joka lähtee työntekijän ja työyhteisön arjen tasolta, tavoittaa parhaiten ne olennaiset kysymykset, joihin kehittämistoimenpiteet on suunnattava.

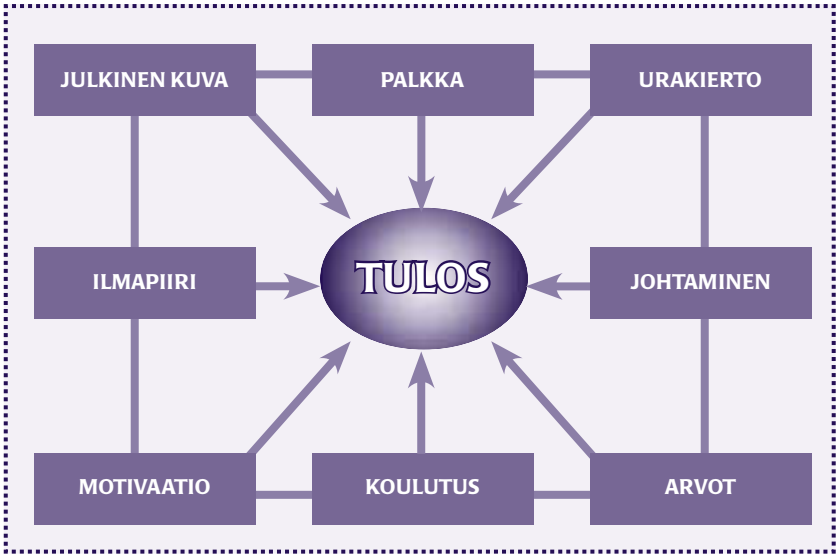
Työhyvinvointi osana johtamista

Tullin tavoitteena on olla kilpailukykyinen työnantaja myös tulevaisuudessa. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat kilpailutekijöitä siinä missä palkkakin. Usein jopa tärkeämpiäkin, mistä kertovat lukuisat tutkimukset. Työhyvinvointi nähdään Tullissa laajana ja monitasoisena kokonaisuutena, johon kytkeytyy lukuisia toimenpiteitä niin organisaatio-, tullipiiri-, yksikkö-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin.

Tullin pääjohtaja Tapani Erling on nostanut esiin seuraavat organisaation tulokseen vaikuttavat tekijät: selkeä visio ja arvot, laadukas johtaminen, henkilöstön osaamisesta ja uramahdollisuuksista huolehtiminen, palkitseva palkkausjärjestelmä, hyvä ilmapiiri ja organisaation julkinen kuva (kuva 1).

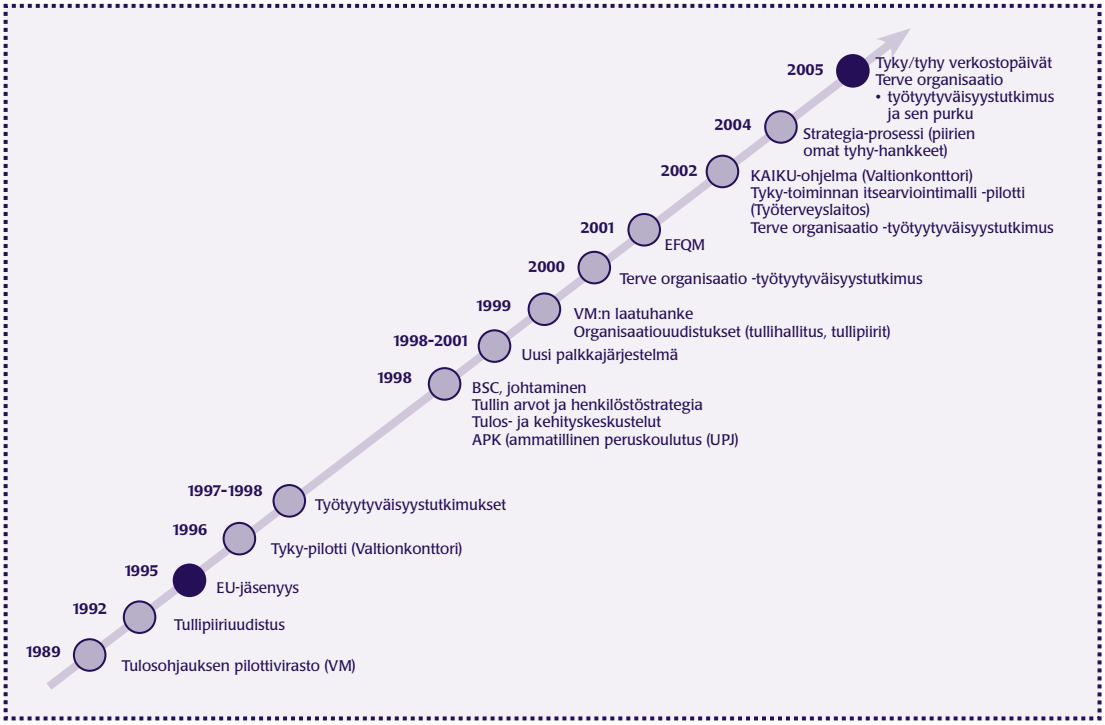
Edellä mainitut tekijät kytkeytyvät myös työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä tehokkaasti ja laadukkaasti. Työhyvinvointiin vaikuttavia eri osatekijöitä on Tullissa kehitetty systemaattisesti pitkällä aikajänteellä. Merkittäviä kehittämisprosesseja viimeisen vuosikymmenen aikana ovat olleet muun muassa Tullin arvoprosessi, henkilöstöstrategian luominen ja strategiaprosessi, joihin ovat osallistuneet kaikki henkilöstöryhmät. Tulli siirtyi valtionhallinnon uuteen palkkausjärjestelmään ensimmäisten joukossa asteittain 1990-luvun lopulla. Osana palkkausjärjestelmäuudistusta otettiin käyttöön myös vuosittaiset tulos- ja kehityskeskustelut, jotka ovat keskeinen osa johtamista ja keino viestiä henkilöstölle organisaation tahtotilaa sekä antaa palautetta tehdystä työstä. Keskustelujen kautta esimiehille välittyy myös tärkeää tie-

KUVA 1.



Organisaation tulokseen vaikuttavat tekijät (Tapani Erling)

KUVA 2.



Työhyvinvointiin vaikuttaneita kehittämistoimenpiteitä Tullissa

toa henkilöstön työmääristä, osaamistarpeista ja jaksamisesta. Erityinen vahvuus Tullissa on johdon, henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen välisen luottamus ja yhteistyö, jolla on jo 30-vuotiset perinteet.

Työhyvinvointi on mukana Valtiovarainministeriön ja Tullilaitoksen välisessä tulossopimuksessa. Muun muassa vuoden 2003 tulossopimuksessa työhyvinvoinnin kehittämistavoitteet määriteltiin seuraavasti: ?"Tehostaa tyky-toimintaa tekemällä tunnetuksi, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, sisällyttää työhyvinvointiasiat osaksi jokapäiväistä johtamista sekä pyrkiä ulottamaan työhyvinvointiasiat päivittäiseen toimintaan.? Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on tukea henkilöstön työssä jaksamista ja viihtymistä sekä tukea Tullin sopimien tulostavoitteiden saavuttamista ja Tullin jatkuvaa kehittymistä organisaationa."

Ilmapiirimittauksen purkumalli

Tulli liittyi Valtiokonttorin käynnistämään KAIKU-työhyvinvointiohjelmaan vuonna 2002. KAIKU-työhyvinvoinnin kehittäjäkoulutuksen on Tullissa suorittanut vuosien 2002-2006 aikana kaikkiaan 11 henkilöä. He muodostavat tiiviin valtakunnallisen yhteistyöverkoston, johon kytkeytyvät kaikki viisi tullipiiriä, Tullihallitus ja Tullilaboratorio. Säännöllisesti kokoontuvan verkoston puheenjohtajana toimii tullihallituksen henkilöstöyksikön päällikkö.

Verkoston yhteistyön tuloksena Tullissa toteutettiin laaja työhyvinvointiohjelma vuosina 2004-2005. Työhyvinvointiohjelman tavoitteena oli kirkastaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestystekijänä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on hidas ja monitahoinen prosessi. Hankkeessa haluttiin nostaa esiin se työ, jota Tullissa on jo pitkään tehty työhyvinvointiin vaikuttavien eri tekijöiden kehittämisessä. Työhyvinvointia lähestyttiin samanaikaisesti sekä koko organisaation tasolla koulutuksen ja viestinnän kautta että kohdennetuilla koulutuksilla, jotka suunnattiin esimiehille, työsuojelu- ja tykyvastuuhenkilöille sekä eri kohderyhmille tullihallituksessa, tullipiireissä ja Tullilaboratoriossa.

Keväällä 2005 toteutetun työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyä varten Tullin työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto valmisti ns. purkumallin ja kaikki tulos- ja kehityskeskusteluja käyvät esimiehet velvoitettiin järjestämään henkilöstönsä kanssa ao. mallia hyödyntäen keskusteluja suunnittelutilaisuuksia. Purkumallista haluttiin tehdä mahdollisimman helppokäyttöinen ja näin madaltaa esimiesten kynnystä tarttua

ilmapiirimittauksessa esiin nousseiden kysymysten jatkotyöstämiseen. Kansiossa on kirjallisen aineiston lisäksi aiheittain myös valmiit kalvot, joiden avulla esimiehet voivat vetää purkutilaisuuksia. Päätavoitteena purkumallilla oli helpottaa keskustelujen käymistä työyhteisöjen sisällä. Kansiot jaettiin syksyllä 2005 kaikille tulos- ja kehityskeskusteluja käyville esimiehille.

Purkumallin sisältönä on

1. Ohjeita purkutilaisuuden järjestämiseen
1.1. Paikka, aika, tilaisuuden sisältö, kustannukset
1.2. Lista taustamateriaaleista, joiden avulla esimiehet voivat valmistautua tilaisuuteen (mm. työtyytyväisyyskyselyn osasto- ja yksikkökohtaiset tulokset, Tullin henkilöstötilinpäätös, sairauspoissaolo- ja muut poissaolotilastot, henkilöstön vaihtuvuus, tulos- ja kehityskeskusteluissa esiin nousseet asiat ja ”mutu”/yleinen tunnelma)

2. Hallinnollinen kirje purkutilaisuuksien järjestämisestä

3. Yhteenveto Terve organisaatio -työtyytyväisyyskyselyn tuloksista koko Tullilaitoksessa
3.1.Kyselyssä esiin nousseet koko Tullin voimavaratekijät työpaikkana.
3.2. Kyselyssä esiin nousseet koko Tullin kehittämiskohteet työpaikkana
3.3.Työtyytyväisyys ja työpaikan vaihto -kysymyksen vastaukset
3.4.Vastaajien arvio omasta työkykyisyydestään
3.5.Tullin arvojen näkyminen arjessa

4. Keskustelun herättely: tuloksista kehittämistoimenpiteisiin

5. Oman työyhteisön tilan pohdinta
5.1. ”Nämä asiat ovat meillä kunnossa”
5.2.”Näitä asioita, joihin voimme vaikuttaa, kannattaa vielä kehittää”
5.3.Mistä aloitamme - mikä pitää tehdä ensin?
5.4.Toteuttamissuunnitelma: vastuuhenkilöt, aikataulu, seuranta

6. Lisämateriaaleja työhyvinvointiteemaan liittyen

Yhteenveto

Purkumallia hyödyntäviä tilaisuuksia järjestettiin noin 300 syksyn 2005 aikana. Purkumalli on tuottanut lukuisia työyhteisökohtaisia kehittämishankkeita. Mallin käyttö on saadun palautteen mukaan myös pystynyt avaamaan puhumattomuuden kulttuuria keskustelevampaan suuntaan. On löytynyt uusi tapa käsitellä ristiriitoja ja ongelmia sekä hakea niihin yhdessä ratkaisuja.

Panostukset työhyvinvointia edistävään toimintaan ovat tuottaneet Tullissa parin viime vuoden aikana myös mittattavia tuloksia. Esimerkiksi sairauspoissaolojen kokonaismäärä on kääntynyt selvään laskuun, mikä on julkishallinnon sisällä poikkeuksellista. Vähennykset ovat erityisen merkittäviä, sillä Tullin henkilöstöstä yli 60-vuotiaita on selvästi enemmän kuin valtionhallinnossa yleensä. Myös yhteydenotot työterveyshuoltoon mielenterveydellisistä syistä ovat vähentyneet.

Tullissa työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävää työtä on tehty pitkäjänteisesti ja monipuolisesti. Matkan varrella on opittu se, ettei työhyvinvointia voi ostaa organisaation ulkopuolelta, vaan työ on tehtävä itse. Työhyvinvointikyselyn purkumalli on osoittautunut tässä erinomaiseksi työkaluksi.

LIITE 1

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto

HANKEHALLINTA
Hankesuunnitelma
24.1.2006

HANKKEEN Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen
HANKESUUNNITELMA

1 Yhteenveto

• Hankkeen tavoitteena on tukea ja edistää henkilöstövoimavarojen johtamismallien, henkilöstösuunnittelun ja -tiedon käyttöönottoa valtion toimintayksiköissä kehittämällä HRM -johtamisen periaatteita ja välineitä sekä tuomalla esiin hyviä käytäntöjä. Tavoitteena on saada henkilöstönäkökulma entistä paremmin esiin toimintayksiköiden johtamisessa, tulosohjauksessa sekä pitemmän aikavälin toiminnan strategisessa ohjauksessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Toimintayksiköiden tulosten kautta vaikutetaan koko valtioyhteisön toiminnan tuottavuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

• Hankkeen tehtävät
- henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteiden sekä mallien ja työkalujen tunnistaminen, kehittäminen ja ylläpito yhteisten keskustason ja toimintayksikkötason strategianäkemysten perustalta
- edistää ja selventää henkilöstötiedon käyttöä toiminnan strategisessa suunnittelussa, johtamisessa ja kehittämisessä sekä löytää keskeiset mittarit strategia- ja henkilöstötyölle valtion eri toimialoilla sekä selventää ja edistää niiden hyväksikäyttöä tulos- ja toimintatavoitteiden asettamisessa, toteuttamisessa ja seurannassa
- edistää henkilöstövoimavarojen johtamismallien, henkilöstösuunnittelun ja tiedon käyttöönottoa sekä tuoda esiin hyviä käytäntöjä ja edistää niiden hyödyntämistä

• Hankkeen toteutus (vastuut, resurssit, aikataulut)
- hanketta työstää kehittämisryhmä, jota ohjaa ohjausryhmä
- hanketta vetää Veli-Matti Lehtonen (VM/HO)

-kehittämisryhmä koostuu valtiovarainministeriön (henkilöstöosaston, valtiovarain controller toiminnon) sekä valtion toimintayksiköiden edustajista
- kehittämisryhmän työ ajoittuu vuosille 2006-2007, hanke kestää kaksi vuotta

2 Hankkeen lähtökohdat

- Valtionhallinnon kiristyvät tuottavuusvaatimukset edellyttävät valtion toimintayksiköissä tehtävien ja henkilöstöresurssien parempaa yhteensovittamista ja henkilöstönäkökulman huomioimista johtamisessa.
- Kehittämisryhmä on jatkoa 3.3.1997 asetetun henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän jatkokehittämis- ja seurantahankkeelle ja siitä koostetussa pienemmässä kehittämisryhmässä tehdylle opaskirjatyölle ”Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa”. Tarve hankkeen tehtävänä olevalle kehittämistyölle on esitetty myös valtion toimintayksiköiden taholta.
- Hanke perustuu valtiovarainministeriön henkilöstöosaston vuoden 2006 tulostavoitteisiin liittyen ”Virastojen tukemiseen valtion työnantajatoiminnassa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa”. Tulostavoitteiden perustana ovat valtiovarainministeriön strategiset tavoitteet ja siitä johdetut henkilöstöosaston strategiset tavoitteet vuosille 2006-2011.
- Hankkeen asettaja on valtiovarainministeriön henkilöstöosasto.

3 Kohderyhmät, sidosryhmät, hyödynsaajat ja liittymät

- Kohderyhmiä ovat Valtion työmarkkinalaitos ja valtion konsernijohto, hallinnonalat ja valtion toimintayksiköt (ylin ja keskijohto, HR- ja HRM-ammattilaiset sekä taloushallinnosta ja toiminnasta vastaavat asiantuntijat).
- Hankkeella on keskeiset yhteydet mm.

- työnantajatoiminnan yhteisiin linjauksiin ja siihen liittyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen
- keskustason ja virastojen yhteisiin strategisiin linjauksiin
- tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden terävöittämiseen
- tulevaisuuden ennakointihankkeeseen
- henkilöstöjohdon foorumiin
- asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen
- johdon ja johtamisen kehittämishankkeisiin
- Työnantajan henkilöstötieto Tahti -hankkeeseen
- VK:n KAIKU, KIEKU ja NETRA -hankkeisiin

4 Hankkeen tavoitteet ja tulokset

- henkilöstövoimavarojen johtamis- ja suunnittelumallien ja työkalujen tunnistaminen ja kehittäminen
-selvitys nykyisin toimintayksikköjen tulosohjauksessa ja TTS -suunnittelussa käytössä olevista strategisista henkilöstötavoitteista ja mittareista ja niiden vaikuttavuudesta

-etsiä ja esittää keskeiset valtion eri toimialoille soveltuvat strategia- ja henkilöstötyön mittarit (asiakassegmenteittäin) sekä selvittää ja edistää niiden hyväksikäyttöä tulos- ja toimintatavoitteiden asettamisessa, toteuttamisessa ja seurannassa
-etsiä ja tunnistaa mm. mallittamalla hyviä käytäntöjä sekä edistää hyvien käytäntöjen käyttöönottoa
-tiedotustilaisuuksien (kurssien) järjestäminen kohderyhmille ja muu viestintä
-opaskirjallisuuden teko (näissä dokumentoidaan ja esitetään (saatetaan käyttöön) kehittämistyöryhmän työn tulokset)

5 Hankkeen toteutusmalli ja resursointi

- Hanke toteutetaan kehittämisryhmässä, jossa Valtion työmarkkinalaitoksen jäsenten lisäksi on mukana valtion eri toimialoilta laajan ja syvällisen asiantuntemuksen omaavaa henkilöstöjohtoa ja muita HRM -asiantuntijoita. Kehittämisryhmä voi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita.
- Organisointi

Kehittämisryhmä:
- Veli-Matti Lehtonen, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto (hankevetäjä)
- Raija-Liisa Aalto, Helsingin kihlakunnan poliisilaitos
- Mika Happonen, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto
- Timo Huikko, Suomen ympäristökeskus
- Päivi Lanttola, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto
- Antti Lehtonen valtiovarain controller –toiminto
- Kalevi Mäkelä, Tiehallinto
- Kati Mäkinen, Puolustusvoimien pääesikunta
- Risto Suominen, Valtion teknillinen tutkimuskeskus
- Kira Ukkonen, Helsingin yliopisto
- Soili Vasikainen, valtiovarain controller –toiminto
- Tuija Wilska, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto
- Irma Väänänen-Tomppo, Valtiokonttori
- Maritta Yläranta, Maanmittauslaitos

Ohjausryhmä:
-Teuvo Metsäpelto (puheenjohtaja)
-Leena Lappalainen
-Veikko Liuksia
-Seija Petrow

Hanke vie työaikaa hankkeen vetäjältä ja asiantuntijasihteeriltä vuodessa arviolta 0,35 henkilötyövuotta (htv) (88 henkilötyöpäivää (htp)), muilta 11 jäseneltä 5 htp/vuosi eli yhteensä 0,22 htv (55 htp). Vuoden aikana resurssitarve

on yhteensä 0,57 htv (143 htp). Kahden vuoden aikana henkilöresurssitarve on yhteensä 1,14 htv (286 htp).

6 Hankkeen dokumentointi, raportointi ja seuranta

- Hankkeen dokumentointi (Valdo ja HTP-hakemisto)
- Ohjausryhmälle raportointi sovittuina ajankohtina 2 kertaa vuodessa ja lisäraportointi tarvittaessa (ks. työsuunnitelma)
- Työn tuloksista raportointi kirjallisina tuotteina ja VTML:n extranetin ja Tahtin kautta. Raportit viedään myös VALDOon

7 Viestintä

- Ulkoinen viestintä verkostojen, erillisten tiedotus ja koulutustilaisuuksien ja Valtiotyönantaja –lehden kautta, normaaleja yhteistyö/tiedotuskanavia (henkilöstöjohdon foorumit, työnantajaryhmät, patruunakerho jne.) sekä sähköisiä tiedotuskanavia hyväksikäyttäen (VTML:n Extranet, Tahti, VM:n Internet sivut)

8 Hankkeen arviointi

- Hanketta arvioidaan ohjausryhmässä, normaalissa tulosohjausprosessissa sekä eri yhteyksissä saatavan/kerättävän asiakaspalautteen kautta. Erillistä laajaa arviointia ei tehdä.

LIITE 2/1

HR-käytäntöjen, HR-tulosten ja yrityksen suorituksen tunnuslukujen vertailu korkeimman ja alhaisimman johtamisen laadun (HR- laatuindeksin) omaavissa yrityksissä
(Tutkimuksen lähde: Becker, Huselid, Ulrich 2001, 16-17

	HR-laatuindeksi	
	Alhaisin 10 %	Ylin 10 %
	42 yritystä	43 yritystä
HR käytännöt		
Pätevien hakijoiden määrä	8,24	36,55
Prosenttiosuus valinnoista, jotka on tehty pätevöityjen testien mukaan	4,26	29,67
Prosenttiosuus työpaikkatäytöistä yrityksen sisältä	34,90	61,46
Prosenttiosuus HR-suunnitelmien olemassaololle liittyen rekrytointiin, kehittämiseen ja menestymiseen	4,79	46,72
Uusien työntekijöiden (alle 1v. työkokemus) perehdyttämistunnit	35,02	116,87
Kokeneen henkilöstön perehdyttämistunnit	13,40	72,00
Prosenttiosuus henkilöistä, joille on tehty säännöllisesti suoritusarviointi	41,31	95,17
Prosenttiosuus henkilöistä, joiden meriittikorotukset tai kannustava palkinta on sidottu suoritukseen	23,26	87,27
Prosenttiosuus henkilöistä, jotka saavat 360 asteen palautetta	3,90	51,67
Tavoiteasettelu kokokonaiskompensaatiolle (markkina aste 50 %)	43,03	58,67
Kannustavan palkkausjärjestelmän piirissä olevan henkilöstön prosenttiosuus	27,83	83,56

	Alhaisin 10 % 42 yritystä	Ylin 10 % 43 yritystä
Kannustavan palkan prosenttiero alhaisten ja huippusuorittajien välillä	3,62	6,21
Työntekijöiden määrä, jotka työskentelevät tavallisesti itse-ohjautuvissa monitoimi- tai projektitiimeissä	10,64	42,28
Prosenttiosuus budjettimenoista, joka käytetään ulkoistettuihin toimintoihin (rekrytointi, palkanmaksu jne.)	13,46	26,24
Työntekijöitä (lkm) HR-ammattilaista kohti	253,88	139,51
Pätevien työntekijöiden määrä, jotka kuuluvat ammattiyhdistys-sopimusten piiriin	30,00	8,98

HR-laatuindeksi

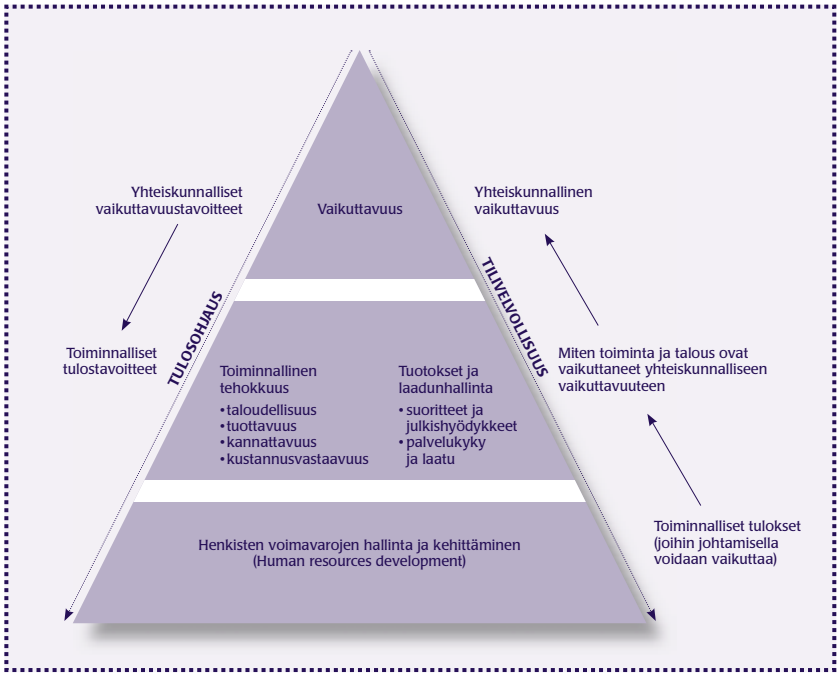
	Alhaisin 10 % 42 yritystä	Ylin 10 % 43 yritystä
HR tulokset (***toteutumisen laajuusasteikko 1-6, jossa 1= ei ole toteutunut lainkaan ... 6=toteuma-aste on erittäin suuri)***		
Laajuus, jolla strategia on maastoutettu ja ymmärretty yrityksessä	3,4	4,21
Laajuus, jolla keskimääräinen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen yrityksen menestyksessä	2,80	4,00
Laajuus, jolla seniorijohtajat näkevät henkilöstön arvon luonnin lähteenä pikemmin kuin kustannusten minimointina	3,31	4,21
Laajuus, jossa toimeenpaneva johtamistiimi on visionäärinen	3,02	4,33
Laajuus, jolla yritys turvaa työpaikat, vaikkakin siitä aiheutuisi taloudellisessa suoriutumisessa menetyksiä	2,71	4,11
Laajuus, jona yrityksen päätöksentekotyyli on kuvattu osallistavaksi	3,02	3,81
Laajuus, jolla yrityksen HR-ammattilaisten on havaittu olevan hallinnollisia asiantuntijoita	3,76	4,56
Laajuus, jolla yrityksen HR-ammattilaisten on havaittu olevan työvoiman puolustajia	3,69	4,40
Laajuus, jolla yrityksen HR-ammattilaisten on havaittu olevan muutosagentteja	3,31	4,12

	HR-laatuindeksi	
	Alhaisin 10 %	Ylin 10 %
	42 yritystä	43 yritystä
Laajuus, jolla yrityksen HR-ammattilaisten on havaittu olevan liikekumppaneita	3,19	4,30
Laajuus, jolla linjajohtajat uskovat, että tehokas johtamisen jakaminen on liiketoiminalle välttämätöntä	2,45	3,65
Laajuus, jolla huippujohto osoittaa lupauksen henkilöstö johtamiseen ja tiedon jakamiseen	2,99	4,05
Laajuus, jolla yritys on kehittänyt ja tiedottanut taloudellista suorituksen mittareista	3,38	4,63
Laajuus, jolla yritys on kehittänyt ja t iedottanut asiakkaiden reaktioiden mittareista	3,02	4,27
Laajuus, jolla yritys on kehittänyt ja tiedottanut asiakkaiden reaktioiden mittareista	3,09	4,13
Laajuus, jolla yritys on kehittänyt ja tiedottanut oppimisen ja kasvun mittareista	2,26	3,12
Yrityksen suoritus		
Työntekijöiden vaihtuvuus	34,09	20,87
Myynti henkilöä kohti	$158,101	$617,576
Markkina-arvon ja kirjanpitoarvon suhde	3,64	11,06

LIITE 3

TULOKSELLISUUDEN PERUSKRITEERIT

Tuloksellisuus tarkoittaa valtionhallinnossa valtion talousarviosta annetun lain (423/1988) ja –asetuksen (1243/1992) tarkoittamista tuloksellisuuden peruskriteereistä muodostuvaa kokonaisuutta. Tuloksellisuuden peruskriteerit voidaan esittää niin sanotun tulosprisman muodossa:



Tuloksellisuuden ja sitä koskevien oikeiden ja riittävien tietojen peruskriteerit

Tuloksellisuuden peruskriteerit jakautuvat yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (outcomes), toiminnalliseen tuloksellisuuteen (outputs) ja henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittymiseen.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa sitä, missä määrin yhteiskuntapolitiikalle asetetut tavoitteet on saavutettu. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa yhteiskuntapolitiikan onnistumisen astetta.

Tavoitteenasettelussa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet kuvaavat sitä yhteiskunnan tilaa, johon politiikalla halutaan päästä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet on usein tarkoituksenmukaista esittää yhteiskunnan tai sen jäsenten olosuhteisiin halutun muutoksen kuvauksena tai tavoitetilan kuvauksena.

Kustannusvaikuttavuus kuvaa toteutuneen tai tavoitellun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden suhdetta sen saavuttamisen kustannuksiin. Kustannuksina ovat kustannusvaikuttavuuden tarkastelussa lähtökohtaisesti ovat esillä kaikki toimenpiteen aiheuttamat kustannukset. Kustannuksina on tarpeen usein käsitellä myös toimenpiteiden sivuvaikutusten aiheuttamat kustannukset.

Kustannusvaikuttavuutta koskevien tietojen esittäminen mahdollistaa taloudellisen tehokkuuden tarkastelun eli arvioinnin siitä, kuinka optimaalisesti vaikuttavuuden muutos on toteutettu suhteessa aiheutuviin kustannuksiin.

Toiminnallisessa tuloksellisuudessa on kyse tietyn yksittäisen organisaation tai toimenpidesektorin aikaansaannoksista ja toiminnan onnistuneisuudesta sekä niiden suhteista aiheutuneisiin kustannuksiin. Toiminnalliseen tuloksellisuuteen voi viraston ja laitoksen johto selkeästi vaikuttaa ja sen tulee myös vastata siitä. Toiminnallisen tuloksellisuuden tärkeimmistä kriteereistä säädetään talousarvioasetuksen 65 ja 68 b §:ssä.

Toiminnallinen tuloksellisuus jaetaan edelleen *toiminnalliseen tehokkuuteen, tuotoksiin ja laadunhallintaan sekä henkisten voimavarojen hallintaan.*

Toiminnallista tehokkuutta määrittävät tarkemmin tuottavuus ja taloudellisuus sekä maksullisen toiminnan kannattavuus samoin kuin yhteisrahoitteisen toiminnan kustannusvastaavuus.

Tuottavuus kuvaa tuotosten (suoritteiden) ja panosten välistä suhdetta toimintayksikön tuotantoprosessissa.

Taloudellisuus kuvaa tuotosten (suoritteiden) ja kustannusten välistä suhdetta toiminnassa.

Tuotoksia ja laadunhallintaa koskevissa tiedoissa selvitetään aikaansaatujen suoritteiden määrää ja aikaansaatuja julkishyödykkeitä sekä palvelukykyä, suoritteiden ja julkishyödykkeiden laatua ja niiden kehitystä.

Julkishyödykkeet ovat jakamattomasti koko yhteiskunnan ja sen jäsenten hyväksi tulevia etuja, joissa yhden henkilön etuun kohdistuva kulutus tai etuuden nauttiminen ei vähennä muiden mahdollisuuksia hyödyntää kyseistä etua. Julkishyödykkeet ovat siten kollektiivihyödykkeitä. Julkishyödykkeitä ovat esimerkiksi puhdas luonto ja terveellinen ympäristö, yleinen turvallisuus.

Laatu kuvaa viraston ja laitoksen aikaansaannosten sekä sisäisten prosessien ominaisuuksia ja erityisesti sitä, miten aikaansaannokset (tuotokset) ja prosessit toimintatapoineen vastaavat ominaisuuksiltaan niille lainsäädännössä

ja yhteiskunnan ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden odotuksissa asetettuja kriteerejä ja miten eri ominaisuudet ja näkökulmat on tuotteessa yhdistetty toimiviksi ominaisuuksiksi. Laatu on siten yleisesti virheettömyyttä ja vaatimusten- ja odotustenmukaisuutta. Laadun osia on mallinnettu erilaisissa laatustandardeissa, joista hyvän yleisen lähestymistavan tulosohjaukseen antaa esimerkiksi Euroopan laatupalkintomalli EFQM.

Palvelukyky kuvaa viraston ja laitoksen kykyä palvella yhteiskuntaa ja asiakkaitaan. Se pitää sisällään:

- asioiden käsittely- tai muun läpivirtausajan
- asiakastyytyväisyyden eli kuinka tyytyväisiä asiakkaat ja sidosryhmät ovat saatavaan palveluun tai yhteistyöhön
- asiakasvaikuttavuuden eli asiakassuhteessa ja asiakkaan oloissa tapahtuvalle muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen
- kohdevaikuttavuuden eli toiminnan kohteessa tapahtuvalle toiminnalle asetetun tavoitteen saavuttamisen asteen
- yleensä viraston tai laitoksen kyvyn tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja sen jäsenille.

Henkisten voimavarojen hallinta kuvaa osaamista ja aineetonta pääomaa. Henkisissä voimavaroissa tarkastellaan henkilöstön määrää, tilaa, osaamista, työtyötyytyväisyyttä ja kehittymistä sekä lisäksi organisaatioon sidottua osaamista ja palvelukykyä, organisaation uudistumista ja innovaatiokykyä sekä verkostoitumista. Henkisten voimavarojen osia ovat:

- informaatiopääoma
- henkilöstö ja sen palvelukyky sekä henkilöstön hallussa oleva tieto ja osaaminen
- organisaatiokulttuuri ja organisaation pääoma eli ne hyödyt, jotka syntyvät toiminnan tekemisestä ja osaamisen kokoamisesta juuri kyseiseen organisaation
- uudistumiskyky, verkostot ja maine

Mieti, mikä ratkaisee menestyksen
ja keskity siihen
tarpeellisella tarkkuudella.
Jätä muu vähemmälle.
– Tuntematon –

Tämä opas on jatkoa henkilöstösuunnitteluun painottuvalle samannimiselle oppaalle. Opaskirjan tavoitteena on, ensimmäisessä osassa esiintuotuja asioita toistamatta, selventää henkilöstövoimavarojen johtamistehtävää. Lähtökohtana on valtion organisaatioitten toimintaympäristön ja –edellytysten kiihtyvä muutos, joka edellyttää strategista reaktiota ja muutosta myös henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Lyhyesti sanottuna kysymys on nyt viimeistään käsillä olevasta tarpeesta siirtyä henkilöstön hallinnoimisesta henkilöstön strategiseen johtamiseen.

Oppaan ydin on henkilöstötunnusluvuissa, jotka toimivat tavoitellun strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina. Tähän liittyviä seikkaperäisesti tarkasteltavia kysymyksiä ovat muun muassa, miten on määriteltävissä ne henkilöstöä tai henkilöstön johtamista koskevat asiat, joiden tulee muuttua ja missä määrin sekä millä mittareilla tavoitteiden saavuttaminen on todennettavissa. Opaskirjaan on koottu myös viimeisintä tietoa muutoksen tiekarttana olevan strategian luonnista sekä ylemmän johdon, esimiesten ja HR:n työnjaosta muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Konkretisointia edesauttaa viisi erilaista organisaatioesimerkkiä henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvistä käytännöistä. Näistä saa käytännön esimerkkejä ja ideoita mm. siitä, mitä Euroopan laatupalkintomalli EFQM:n TUTKA-logiikka ja tasapainotettu mittaristo BSC voivat valtiolla tarkoittaa ja miten henkilöstö on saatavissa tavoiteltujen muutosten taakse.

Opas on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, HR-ammattilaisille sekä tuloksellisuudesta, toiminnasta ja taloudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.

Edita Publishing Oy
PL 800, 00043 EDITA, vaihde 020 450 00
Asiakaspalvelu:
puhelin 020 450 05, faksi 020 450 2380
Edita-kirjakauppa Helsingissä:
Annankatu 44, puhelin 020 450 2566

978-951-37-4948-4

9 789513 749484