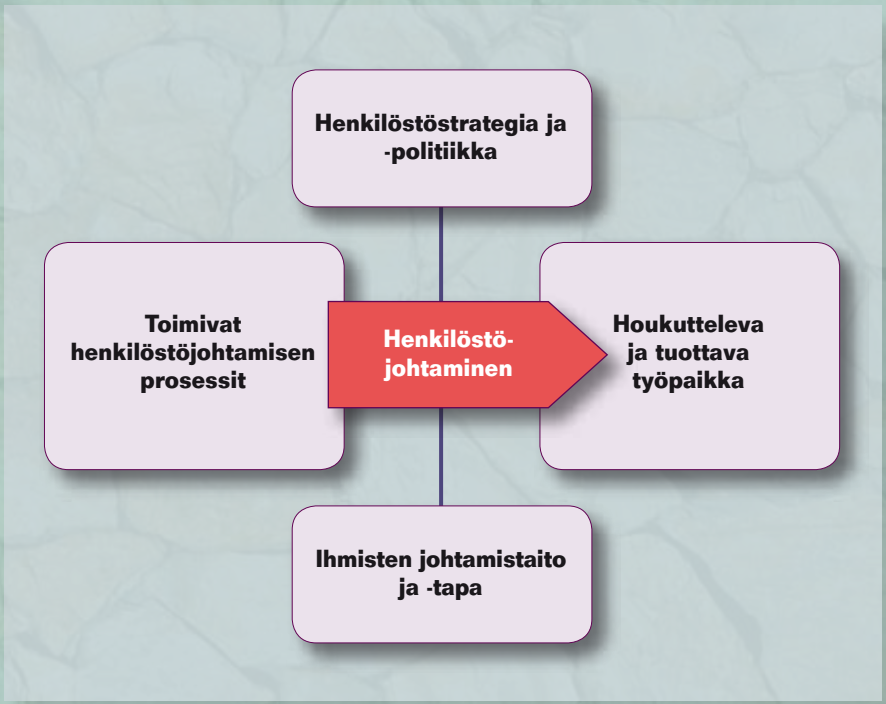
HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA III

Valtioyhteisön henkilöstöstrateginen ohjaus



Valtiovarainministeriö • Valtion työmarkkinalaitos •
Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä

HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA III

Valtioyhteisön henkilöstöstrateginen ohjaus

Valtiovarainministeriö • Valtion työmarkkinalaitos •
Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitämishankkeen kehittämisryhmä

Taitto: Taina Ståhl

ISBN 978-951-37-5255-2

Edita Prima Oy
Helsinki 2008

KEHITTÄMISRYHMÄLTÄ

Tämän oppaan tarkoituksena on nostaa esiin valtion konsernitason ja organisaatioiden ylimmän johdon rooli ja vastuu henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja arvon kasvattamisessa. Olennaista on, miten valtion konsernitason ja hallinnonalatason ohjauksella ja tavoitteenasettelulla edistetään yhtäältä henkilöstön johtamista ja toisaalta henkilöstön kehittymistä valtion organisaatioitten tärkeimpänä voimavarana.

Hyvä kysymys on, ymmärretäänkö henkilöstövoimavarojen ja niihin liittyvien toimenpiteiden strateginen merkitys vieläkään riittävästi organisaatioiden toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa. Vai ajatellaanko vain substanssia, taloutta ja lopputulosta, eikä kiinnitetä huomiota siihen, miten tulokset syntyvät eli valtiolla pääosin henkilöstövoimavarojen avulla? Vaikka henkilöstövoimavarojen merkitys nostetaan tässä oppaassa ykköstilalle, se tarkoittaa sitä, että kaikki, mitä tehdään henkilöstövoimavarojen suhteen, tukee kiinteästi organisaation kokonaisjohtamista sekä strategian ja siihen konkreettisesti liittyvien tehtävien toteuttamista.

Nyt julkaistava opaskirja on jatkoa edellisille henkilöstösuunnittelua sekä tunnuslukujen avulla tapahtuvaa strategista ohjausta käsitelleille

samannimisille oppaille. Tavoitteena on erityisesti selventää henkilöstövoimavarojen johtamistehtävää konserniohjauksen näkökulmasta. Konkretisointia edesauttavat tapauskuvaukset henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvistä käytännöistä ja johtamistehtävässä käytettyjen työkalujen hyväksikäytöstä.

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

Helsingissä 31.12.2007

Veli-Matti Lehtonen

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

sisällys

Kehittämisryhmältä 5

Esipuhe 11

Johdanto 13

1.1 Oppaan tausta ja tavoite 13

1.2 Kestävän tuloskehityksen lähtökohdat 14

1.3 Valtioyhteisön tulevat haasteet henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta 15

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN SEKÄ SEN HAASTEET JA KEHITTÄMISTARPEET KONSERNITASOLLA 17

2 Valtionhallinnon nykyinen ohjausjärjestelmä 18

2.1 Yleiskuvaus valtionhallinnon ohjausjärjestelmästä ja siihen liittyvät kehittämistarpeet 18

2.2 Hallinnonalan ohjaus 19

2.3 Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi 19

2.4 Talousarvioprosessi 22

2.5 Valtion tulosohjaus sekä tulos- ja tilivelvollisuuteen liittyvä raportointi ja sen hyödyntäminen 23

2.5.1 Tulosohjaus 23

2.5.2 Tulos- ja tilivelvollisuuteen liittyvä raportointi ja sen hyväksikäyttö 25

2.6 Netra – toiminnan, talouden ja tuloksellisuuden seurannan apuvälineenä 27

2.6.1 Mitä hyötyä Netrasta on tulosohjauksessa? 27

3 Valtionhallinnon ohjaus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen 29

3.1 Perusta 29

3.2 Erilaiset toimijat ja roolit 32

3.3 Konsernitason henkilöstöjohtaminen osana kokonaisjohtamista 34

3.3.1 Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka sekä talousarvioesitys 34

3.3.2 Palkkapolitiikka ja työmarkkinasopimustoiminta 35

3.3.3 Henkilöstön kehittämisen perusteet valtionhallinnossa 36

3.4 Ministeriöiden rooli hallinnonalan ja henkilöstövoimavarojen strategisena ohjaajana 37

3.4.1 Nykytila 37

3.4.2 Tavoitetila henkilöstövoimavarojen asemalle johtamisessa 38

3.4.3 Tarvittavat strategiset mittarit 38

3.5 Virastojen henkilöstöstrategian muodostus ja toteutus 39

3.5.1 Nykytila 39

3.5.2 Millainen on hyvä henkilöstöstrategia? 40

3.5.3 Henkilöstöstrategian laadinnan ja toteuttamisen malli 41

3.5.4 Valmistelun organisointi 44

3.5.5 Haltuun otettavat asiat, tavoitteet ja mittarit 46

3.5.6 Koko johto avainasemassa henkilöstöstrategiaa toteutettaessa 47

4 Henkilöstöinformaation välineellinen arvo johtamisen tehostamisessa 50

4.1 Tiedon hyväksikäytön perusta 50

4.2 Henkilöstöinformaation käyttöarvo tutkimustulosten valossa 51

5 Konsernitason ohjauksen tuki organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa ylimmän johdon näkökulmasta 54

5.1 Konsernitason henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila ja kehittämistarpeet 54

5.2 Konsernitason henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämistoimenpiteet 57

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN ESITTELY JA HYVÄKSIKÄYTÖN ANALYYSI ERITYISESTI HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN KANNALTA SEKÄ TAPAUSKUVAUKSET 61

6 Valtion organisaatioissa käytössä olevat johtamisjärjestelmät henkilöstövoimavarojen johtamisen työkaluina 62

6.1 HTP, henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä 63

6.2 BSC, tasapainotettu mittaristo 66

6.3 Laatujohtaminen 68

6.3.1 Euroopan laatupalkintomalli 68

6.3.2 CAF, yhteinen arviointimalli organisaation kehittämiseen itsearvioinnin avulla 70

6.3.3 Investors in People (IIP) -kehittämismalli 73

6.4 ICS, Tanskan osaamispääomamalli 75

6.4.1 Strategia-Kaiku 78

6.5 Riskienhallintajärjestelmä 80

7 Tapauskuvauksia henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvistä käytännöistä ja niitä tukevista johtamisjärjestelmistä 86

7.1 Henkilöstöstrategialla oikea suunta henkilöstövoimavarojen johtamiseen Suomen ympäristökeskuksessa (SYKEssä) 86

7.1.1 SYKE organisaationa 86

7.1.2 Taustaa henkilöstöstrategiatyölle 88

7.1.3 Henkilöstöstrategian merkitys 89

7.1.4 Henkilöstöstrategiatyön prosessointi 89

7.1.5 Henkilöstöstrategian lähtökohdat 90

7.1.6 Työtapa ja aikataulu 93

7.1.7 Henkilöstövoimavaroille asetettavat strategiset tavoitteet 93

7.1.8 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta 95

7.1.9 Yhteenveto SYKEn näkemyksestä hyvästä henkilöstöstrategiatyöstä 96

7.2. Strategiasta käytäntöön – Case Maanmittauslaitos 97

7.2.1. Tietoyhteiskunnan rakentaja 97

7.2.2. Mitä polkuja vaikuttavuuteen? 98

7.2.3 Valtioyhteisön henkilöstöpolitiikka käytännön toiminnaksi 100

7.2.4 Ja työ jatkuu… 102

7.3 Valtiovarainministeriön strategian 2012 laadinta hyväksikäyttäen BSC:tä ja CAF:ia 103

7.4 Säteilyturvakeskuksen kuvaus Investors in people (IIP) -kehittämismallista 108
7.4.1 Säteilyturvakeskuksen yleiskuvaus 108
7.4.2 IIP-pilotin tavoitteet 109
7.4.3 IIP toteutuu projektina 110
7.4.4 IIPin hyödyntäminen 111
7.4.5 Strategian päivitysprosessista 111
7.4.6 Henkilöstövoimavarojen johtaminen 112
7.4.7 IIP-mallin arviointia STUKissa 113
7.5 Tervolan Varikon Strategia – Kaiku -osaamispääomamalli itsearviointityökaluna 114
7.5.1 Tervolan Varikon Strategia-Kaiku raportti – osaamispääomamallin käyttö itsearviointityökaluna 114
7.5.2 Tervolan Varikon työhyvinvointitarina 115
7.5.3 Osaamispääomamallin käyttö kehittämistyökaluna 118
7.5.4 Osaamispääoman ja työhyvinvoinnin integroidut haasteet ja niihin liittyvät toimenpiteet 123
7.5.5 Lopuksi 128

8 Lähteet 129

Liite 1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen HANKESUUNNITELMA 132
Liite 2 Valtiovarainministeriön kirje 16.3.2007 ”Henkilöstön kehittäminen osaksi toiminta-yksiköiden ohjausta” 136
Liite 3 ”Valtiolla on kysyntää osaaville, kehittyville ja kannustaville” – henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa 139
Liite 4 Henkilöstön kehittämisen tarkistuslista valtiokonsernissa (HRD TOP 15) 144
Liite 5 EFQM:n arviointialueiden ”3: Henkilöstö” ja ”7: Henkilöstötulokset” sisältökuvaukset 146
Liite 6 Investors in People –kriteeristö 151

ESIPUHE

Valtion organisaatioissa käsitys henkilöstöjohtamisen tärkeydestä vaihtelee. Konserni- ja hallinnonalatasolla on kehitettävää siinä, että henkilöstövoimavarat saadaan strategisessa katsannossa niille kuuluvaan arvoon valtionhallinnon toiminnan ja talouden ohjauksessa. Konserni- ja hallinnonalatasolta tuetulla hyvällä henkilöstöjohtamisella ja työelämän kehittämisellä varmistetaan valtion organisaatioiden palvelukyky sekä keskus- ja aluehallinnon uudistusten ja kehittämisohjelmien, kuten tuottavuusohjelmien, toteutuminen.

Menestyäkseen haasteellisessa johtamistyössään organisaatioiden johto tarvitsee paitsi tietoa myös työkaluja toiminnan uudistamiseksi ja kehittämiseksi. Työpaikkojen pitää olla innostavia ja uuteen oppimiseen kannustavia. Tämä merkitsee uusia asenteita niin johdon kuin henkilöstönkin osalta ja kykyä muuttaa totuttuja toimintamalleja. On myös uskallettava karsia arvottomaksi käyneitä toimintoja ja tarvittaessa otettava käyttöön uusia toimintoja käyttäen perustana tiukkoja tuottavuuden ja vaikuttavuuden valintakriteereitä. Muutokset eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan niillä pitää olla selvät toiminnalliset ja strategiset perusteet.

Opas on tehty Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen ns. HRM-kehittämisryhmässä, jonka puheenjohtajana on toiminut valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen. Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta kehittämisryhmään ovat kuuluneet lisäksi työmarkkina-analyytikko Mika Happonen, neuvotteleva virkamies 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 – 31.5.2007. Neuvotteleva virkamies Matti Salminen valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosastolta toimi ryhmässä 1.1. – 31.10.2007. Kehittämisryhmään ovat lisäksi kuuluneet hallintojohtaja Raija-Liisa Aalto Valtion taloudellisesta

tutkimuskeskuksesta, henkilöstöpäällikkö Timo Huikko Suomen ympäristökeskuksesta, tutkija Kati Mikkonen Pääesikunnasta, henkilöstöpäällikkö Kalevi Mäkelä Tiehallinnosta, toimitusjohtaja Risto Suominen HR Practicesista, henkilöstöjohtaja Riitta Tolvanen 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.

Kehittämisryhmä on tiiminä ideoinut ja määrittänyt oppaan sisällön sekä jalostanut eri henkilöiden kirjoittamia tekstejä. Oppaan kansikuvan lähteenä on HR Practices. Oppaan luvut 1, 2.1-2.5.1, 3.1-3.4, 4, 5, 6.1, 6.2, 6.3.1 ja 6.4 on kirjoittanut Veli-Matti Lehtonen. Luvun 5 teksti on tehty konsernijohdon ja virastojohdon haastatteluja hyväksikäyttäen. Haastateltavina ovat olleet valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto valtiovarainministeriöstä, pääjohtaja Petteri Taalas Ilmatieteen laitoksesta, alivaltiosihteeri Juhani Turunen valtiovarainministeriöstä, kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen maa- ja metsätalousministeriöstä ja pääjohtaja Jukka Wuolijoki Valtiokonttorista. Luvut 2.5.2 ja 2.6 on kirjoittanut kehittämispäällikkö Petri Huovinen Valtiokonttorista, luvun 3.5 Risto Suominen, luvun 6.3.2 neuvotteleva virkamies Johanna Nurmi valtiovarainministeriöstä, luvun 6.3.3 Päivi Lanttola, luvun 6.4.1 kehityspäällikkö Liisa Virolainen Valtiokonttorista ja luvun 6.5 riskienhallintapäällikkö Jyrki Suoninen Valtiokonttorista. Tapauskuvauksen 7.1 on tehnyt henkilöstöpäällikkö Timo Huikko Suomen ympäristökeskuksesta, tapauskuvauksen 7.2 henkilöstöjohtaja Maritta Yläranta Maanmittauslaitoksesta, tapauskuvauksen 7.3 johdon asiantuntija Virpi Einola-Pekkinen valtiovarainministeriöstä, tapauskuvauksen 7.4 kehittämispäällikkö Airi Kannisto Säteilyturvakeskuksesta ja tapauskuvauksen 7.5 majuri Jari Piira Tervolan Varikolta.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja *Teuvo Metsäpelto*

1

JOHDANTO

1.1 OPPAAN TAUSTA JA TAVOITE

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen tehtävänä on tukea ja edistää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja sitä tukevien mallien, mm. henkilöstösuunnittelun ja -tiedon hyväksikäyttöä valtion organisaatioissa. Työssä on keskeistä nostaa henkilöstövoimavarat niille kuuluvaan asemaan parannettaessa koko valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisryhmissä on osaltaan pyritty tukemaan johtamisajattelun laajentamista valtionhallinnossa opaskirjojen ja niiden julkistamiseen liittyvien tiedotustilaisuuksien avulla sekä puhumalla asiasta eri yhteyksissä ryhmän jäsenten toimesta. Aikaisemmissa oppaissa on keskitytty henkilöstösuunnitteluun sekä henkilöstötunnuslukujen hyväksikäyttöön strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina.

Vaikka monet organisaatiot käyttävät sisäisissä ohjaustoiminnoissaan jo runsaastikin henkilöstötietoa, niin hallinnonalojen tulosohjauksessa sekä kehys- ja toiminnan ja talouden pitemmän tähtäyksen suunnittelussa sekä talousarvioprosessissa (TAE) henkilöstövoimavaranäkökulmaa on tarve terävöittää.

Tämän oppaan tavoitteena on edelleen laajentaa johtamisnäkökulmaa konserniohjauksen suuntaan ja suunnasta. Tarkoitus on tuoda uutta näkökulmaa siihen, miten konserniohjauksessa henkilöstönäkökulmalla ja henkilöstötiedolla voidaan tukea koko valtiokonsernin ja organisaatioiden johtamista ja henkilöstöstrategioiden toteutusta. Oppaan toisena tehtävänä on levittää hyviä käytännön esimerkkejä siitä, miten eri organisaatioissa toiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä henkilöstöstrategioiden käytäntöön saatossa on hyväksikäytetty erilaisia strategian teossa ja niiden toteutuksessa apuna käytettäviä strategisen johtamisen malleja.

1.2 KESTÄVÄN TULOSKEHITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tuloksellisuus on tuottavuuden ja vaikuttavuuden summa. Em. käsitteisiin liittyy läheisesti myös tehokkuus, joka taas kuvaa sitä, kuinka tehokkaassa ja täysimääräisessä käytössä tuotannontekijät ovat saavutettuun arvonlisään nähden eli ”saavutettujen tulosten ja käytettyjen resurssien suhde”. Pitkäjänteisessä tuloksenteossa on kyse tuotannontekijäpanosten käytön maksimoinnin asemesta niiden käytön optimoinnista. Henkilöstövoimavarojen kohdalla edellä mainittu tarkoittaa esimerkiksi sitä, että muutaman vuoden hyvän tuloksen asemesta kiinnitetään huomiota henkilöiden koko työuran aikana saamiin tuloksiin. Yksilötasolla tätä voidaan verrata esimerkiksi maraton-juoksuun. Jos maratoonari juoksee alussa liian lujaa, hän uupuu ja loppumatkalla vauhti on hidasta ja saattaa olla, että koko maratonjuoksu keskeytyy. Saavutuksena kokonaistulos on epätyydyttävä.

Työelämän ja työuran termein epäonnistunut maratonjuoksu kuvaa tapahtumien ketjua: ylienergisyys/yliyrittäminen --> stressi/ylikuormitus --> uupuminen --> sairastuminen --> huono tulos tai pahimmassa tapauksessa työelämän kesken jättäminen eli työkyvyttömyyseläköitymisen. Yksittäisen organisaation osalta em. prosessi johtaa useimmiten henkilön työpaikan vaihdokseen, jolloin organisaatio menettää osaamispääomaansa, mistä lisäksi aiheutuu korvaamiskustannusten muodossa taloudellisia menetyksiä. Kaiken lähtökohtana hyvälle suoritukselle on, että henkilöllä on tehtävien vaatima riittävä osaaminen eli koulutuksella ja työkokemuksella hankitut tiedot sekä halu ja kyky hyväksikäyttää tietoja käytännön työssä. Tämä tarkoittaa maratonesimerkissä halua etsiä rajojaan sekä riittävän hyvää pitkäjänteisen harjoittelun kautta hankittua fyysistä kuntoa.

Jotta organisaatio pääsee henkilöstövoimavarojaan hyväksikäyttäen optimaaliseen ja vaikuttavaan tulokseen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, mm. suorituksen, osaamisen, motivaation ja työkyvyn kannalta, tulee olla kunnossa. Kyse on toimintastrategioita ja toimintaa kiinteästi tukevien henkilöstöstrategioiden teosta ja käyttöön saatosta. Strategioiden toteutuksessa tarvitaan ajureita ja välineitä, joita henkilöstöstrategioiden kohdalla on mm. henkilöstötilinpäätösmenettelyssä tuotettava tieto.

Tietoa voidaan hyväksikäyttää eri johtamisvälineiden ja -menettelyjen kautta. Näitä ovat mm.

- HTP, henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä,
- BSC, tasapainotettu mittaristo,
- EFQM, Euroopan laatupalkintomalli
- CAF, yhteinen arviointimalli organisaation kehittämiseen itsearvioinnin avulla,
- IIP, Investors in People -kehittämismalli,
- ICS, Tanskan osaamispääomamalli ja Strategia-Kaiku,
- Tulosprisma ja
- organisaatioissa kehitetyt omat menetelmät

Edellä mainittujen mallien hyväksikäyttö edesauttaa strategista suunnittelua ja strategioiden käyttöön saattoa sekä käytännön henkilöstövoimavarojen strategista johtamista ja henkilöstövoimavaranäkökulman sovittamista organisaation koko toimintaan sekä lopulta toimintatavoitteiden saavuttamista. Mallien periaatteiden välillä ei ole suuria eroja ja oikein käytettynä ne tai niiden osat tukevat toisiaan. Kuitenkin monet käyttäjät ovat osittain ymmällään. Kysymykseksi nousee, mitä malleja ja ennen kaikkea miten malleja heidän organisaatioissaan tulisi hyväksikäyttää. Mallit ovat erilaisia; osassa niistä pääpainona ovat asia-/kysymyskehikot, joilla tunnistetaan kehittämistoimenpiteet ja osa niistä on syvällisempiä tietojohtamispainotteisia strategia- ja kehittämistyökaluja. Tämän oppaan yhtenä tavoitteena on auttaa organisaatioissa ymmärtämään ja selkeyttämään em. mallien hyväksikäyttöä.

1.3 VALTIOYHTEISÖN TULEVAT HAASTEET HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Valtioyhteisön tuloksellisen toiminnan taustalla ovat organisaatioiden ihmiset ja heidän osaamisensa, prosessit ja toimintamallit sekä teknologia. Henkilöstön ja heidän osaamisensa johtamisen edellytyksenä ovat kiinteästi toimintaa tukevat henkilöstöstrategiset tavoitteet, joita toteu-

tetaan käytännön johtamisprosesseissa ja toiminnoissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa esiin nousevia haasteita ovat

- epäselvyys tulevasta toiminnasta,
- lyhytjänteisyys ja muutosketteryys kontra kestävä toiminta,
- suunnittelu- ja johtamisjärjestelmien jäykkyys ja pirstaleisuus,
- informaatioteknologian ja työnteon yhteensovittamisen vaikeus,
- organisaation osaamispääoman ylläpito ja kasvattaminen ja osaamiskapeikot,
- henkilöstöstrategioiden konkreettisuus ja käytäntöön saatto ja
- työelämän joustot kontra jaksaminen.

I

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN SEKÄ SEN HAASTEET JA KEHITTÄMIS-TARPEET KONSERNITASOLLA

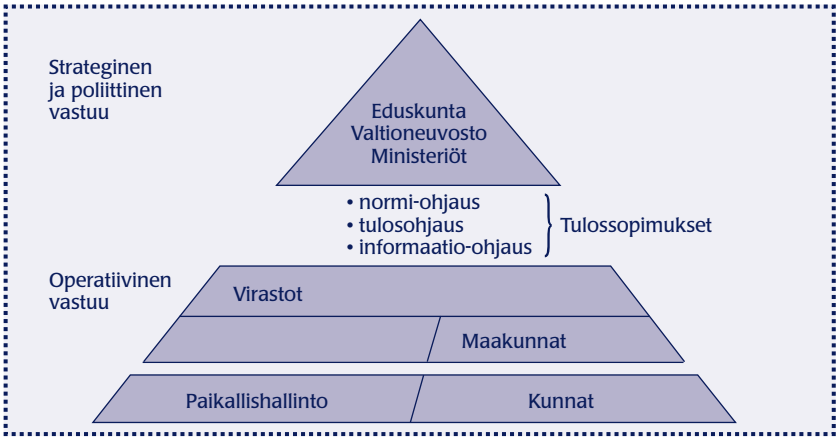
2

VALTIONHALLINNON NYKYINEN OHJAUSJÄRJESTELMÄ

2.1 YLEISKUVAUS VALTIONHALLINNON OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ JA SIIHEN LIITTYVÄT KEHITTÄMISTARPEET

Valtionhallinnon ohjauksessa strateginen ja poliittinen vastuu on eduskunnalla, valtioneuvostolla ja sen ministeriöillä (kuvio 2.1). Ministeriöt tekevät alaistensa virastojen ja laitosten kanssa tulossopimukset, joiden mukaisia tehtäviä virastot ja laitokset toteuttavat käytännössä. Tulosopimuksessa olevia tehtäviä voidaan delegoida kuntien tai muiden organisaatioiden vastattaviksi.

KUVIO 2.1



Valtionhallinnon ohjausjärjestelmä (Lähde: Joustie 2006)

Käytännössä valtion eri toimijoiden vastuita ei voida kaavamaisesti jakaa strategiseen ja operatiiviseen, vaan ohjauksessa ja tuloksenteossa toimitaan yhteistyössä. Myös organisaatiotasolla tehdään merkittävää strategiatyötä, joka heijastuu ylemmälle tasolle.

Seuraavassa käydään läpi hallinnonalan ohjausta osittain valtiovarainministeriön omalla hallinnonalallaan soveltamaa mallia lainaten (Valtiovarainministeriö 2001b).

2.2 HALLINNONALAN OHJAUS

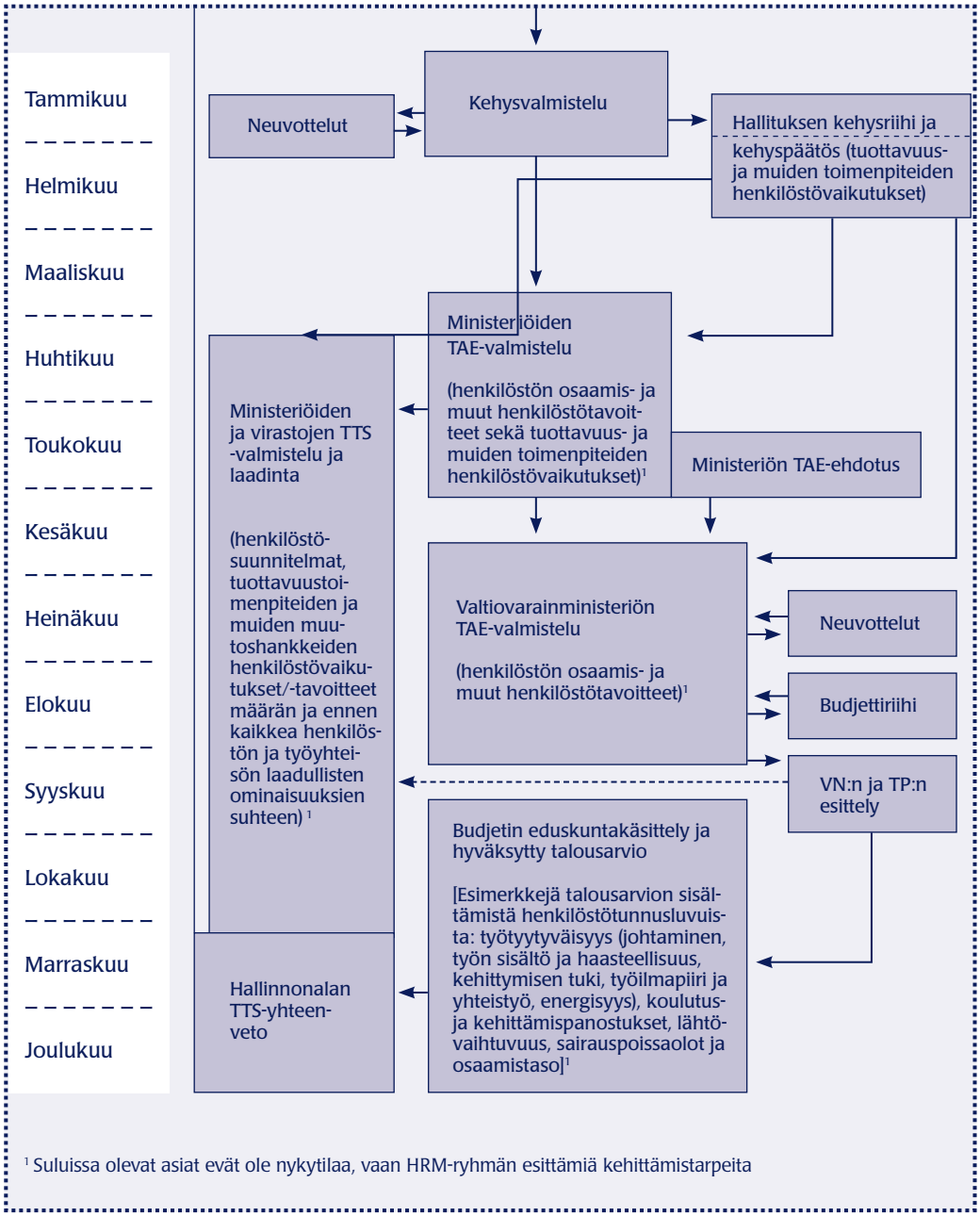
Ministeriöt ohjaavat hallinnonalallaan alaisiaan virastoja ja laitoksia. Hallinnonalan ohjauksessa on kyse toiminta- ja taloussuunnittelukauden (1-4 vuotta) ja yksivuotisesta toiminnan ja talouden ohjauksesta (tavoiteasetanta, seuranta, raportointi, arviointi ja valvonta). Kuviossa 2.2 on kuvattu nykyistä toiminta- ja taloussuunnittelu- sekä talousarvioprosessia sekä niiden aikatauluja. Siinä on suluissa kuvattu, mitä henkilöstöasioita henkilöstömenojen ohella eri käsittelyprosessin vaiheissa tulisi käsitellä nykyisen käytännön lisäksi ja mitä henkilöstötunnuslukuja talousarvioon voitaisiin sisällyttää. On huomattava, että kunkin organisaation henkilöstötunnusluvut tulee johtaa pääosin muutos- ja kehittämishankkeiden toteutuksen näkökulmasta. Yleispätevää suositusta ei voida antaa tunnuslukujen valinnalle.

2.3 TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUPROSESSI

Hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS:n) tarkoituksena on tuottaa tietoa hallituksen talouspolitiikan toteuttamisesta ja toteutuksen valvontaa varten, varmistaa hallituksen antamien toimintalinjojen huomioonottaminen ministeriön hallinnonalan sisäisessä ohjauksessa sekä kytkeä hallituksen asettamat tavoitteet sekä ministeriön toimintapolitiikka ja tehtävät selkeästi toisiinsa.

Toiminta- ja taloussuunnitelma on toimintaa ja taloutta suuntaava strateginen suunnitelma, jossa esitetään toiminnan strategiset painopistealueet neljälle seuraavalle vuodelle n+1, n+2, n+3, n+4 (n= meneillään oleva varainhoitovuosi) sekä määrärahakehys strategioiden toteuttamiseksi. Toiminta- ja taloussuunnitelma tukee siten toiminnan ja talouden

KUVIO 2.2



Toiminta- ja taloussuunnittelu- sekä talousarvioprosessi

tulokselliisuutta, antaa perusteita hallinnonalan sekä viraston ja laitoksen johtamiselle ja vuotuisen talousarvion laadinnalle.

Hallinnonalan toimintasuunnitelman tulee sisältää mm. seuraavat asiat (Valtiovarainministeriö 2007b):

- Ministeriön toimialan toimintaympäristön kuvaus, toimintalinjat, toiminnan painopisteet ja päämäärät 4-vuotiskaudelle.
- Tärkeimmät tavoitteet valtion toiminnan rahoituksen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tuloksellisuuden kehittymiselle ministeriön toimialalla.
- Hallituksen tulevan varainhoitovuoden talousarvioesityksen perusteella laadittu peruslaskelma.
- Ministeriön laatima hallinnonalan kehysehdotus.
- Kehitysarvio kehysten ulkopuolelle jäävistä määrärahoista.
- Arvio hallinnonalan tuloista kehysehdotuksen ja kehitysarvion mukaisesti.
- Ehdotukset kehyspäätökseen sisällytettäviksi toimintapoliittisiksi linjauksiksi ja muiksi kannanotoiksi.

Lisäksi ministeriön tulee esittää osana hallinnonalansa TTS:ää

- Tärkeimmät suunnitelmat hallinnonalansa talousarvion ulkopuolisen valtion rahaston toiminnan ja talouden kehittymisestä koko suunnittelukaudelle tulostavoitteineen sekä ennakoivine rahoituslaskelmineen.
- Erikseen määritellyt laskelmat talousarvion ulkopuolisista rahastoista.
- Tuottavuusohjelmansa keskeiset toimenpiteet ja niiden mahdolliset muutokset. Tuottavuutta lisäävien ohjelmien periaatteena on, että ne osaltaan johtavat valtion henkilöstömäärän pienenemiseen. Tämän periaatteen mukaan on osoitettava, miten tuottavuutta parantavat toimenpiteet vaikuttavat hallinnonalan henkilöstömäärään.

Nykyisissä ohjeissa on silmiinpistävää, ettei toimintasuunnitelmissa suoraan edellytetä henkilöstövoimavaroihin liittyviä suunnitelmia, vaan keskitytään vain taloussuureisiin.

On ehdotettu, että toiminta ja taloussuunnitelmista nykymuodossa luovutaan. Jatkossakin toimintaa ja taloutta on suunniteltava usean vuoden aikavälillä. Siksi ei ole tarkoitus muuttaa talousarvioasetuksen 12 §:ssä olevaa toteamusta ”Virastojen ja laitosten on suunniteltava toimintaansa ja talouttansa sekä tuloksellisuuttaan usean vuoden aikavälillä. Ministeriöiden on suunniteltava toimialansa toiminnan vaikuttavuutta ja toiminnallista tuloksellisuutta usean vuoden aikavälillä”.

2.4 TALOUSARVIOPROSESSI

Talousarvioprosessi käynnistyy valtioneuvoston päätöksellä TTS-kauden määrärahakehyksistä. Ministeriö lähettää kirjeen oman hallinnonalansa virastoille ja laitoksille määrärahakehysten vahvistamisesta TTS-kaudelle sekä seuraavan varainhoitovuoden talousarvioehdotuksen laadintaohjeen. Virastot ja laitokset (ml. ministeriö) laativat ehdotuksensa seuraavan vuoden talousarvioksi niiden vastuulle kuuluvien momenttien osalta voimassaolevien ohjeiden mukaisesti.
Talousarviojaottelu pääluokka-, luku- ja momenttitasolla on seuraava:

Pääluokkataso;
- hallinnonalan toimintaympäristö ja toiminnan painopisteet
- hallinnonalan tulostavoitteet
- maksupolitiikka
- hallinnonalan uudistus- ja kehittämiskohteet
- yhteenveto tuloista ja menoista (lukutason yhteenveto)

Lukutaso – selvitysosa;
- viraston perustehtävä, toimintaympäristön muutokset, tulostavoitteet ja
- resurssit (tulot, menot, henkilötyövuodet)
- tulostavoitteet;
- kysynnän muutokset
- yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet
- palvelutavoitteet (asiakasvaikuttavuus)
- tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet
- maksullisen toiminnan tavoite ja maksullisen toiminnan kustannusvastaavuus- ja tunnuslukutaulukko (kun volyymi merkittävä)
- keskeiset kehittämishankkeet

Momenttitaso;

- päätösosa; määrärahan suuruus ja käyttötarkoitus
- selvitysosa; ao. toimintaa ja määrärahan mitoitusta koskevat taustatiedot

Myös TAE -prosessissa henkilöstövoimavaroille asetetut osaamis-, työhyvinvointi- ja muut tavoitteet ja -toimenpiteet tulisi nostaa keskeiselle sijalle (vrt. hallitusohjelman vaateet luvussa 3.1).

2.5 VALTION TULOSOHJAUS SEKÄ TULOS- JA TILIVELVOLLISUUTEEN LIITTYVÄ RAPORTOINTI JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

2.5.1 Tulosohjaus

”Tulosohjaus on vuorovaikutteinen, sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli. Sen toiminnallinen ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohjauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset” (Valtiovarainministeriö 2005b, 9).

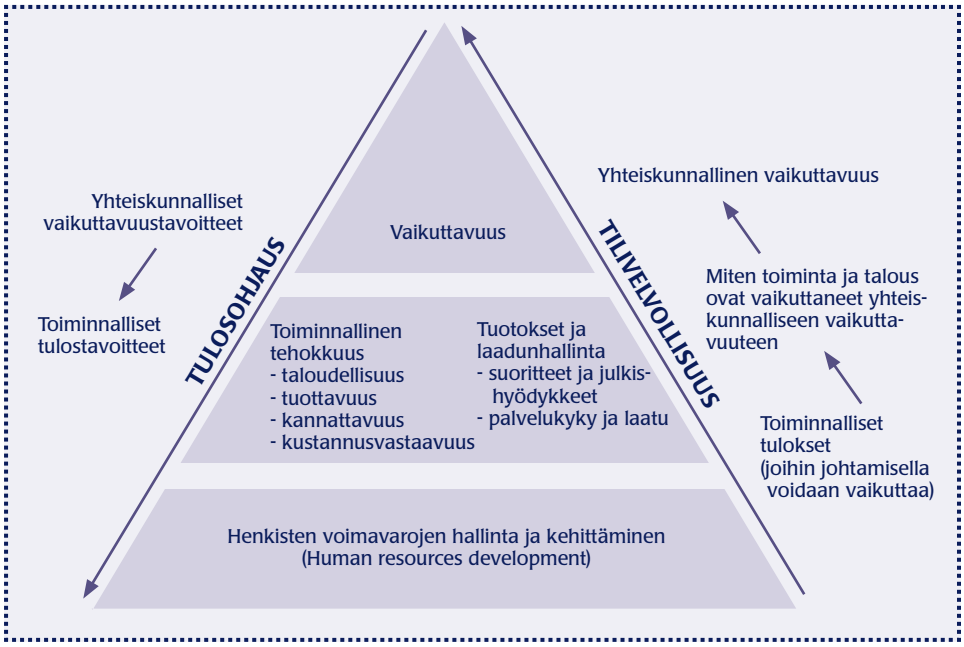
Vuonna 2004 uudistetun talousarviolainsäädännön tavoitteena on terävöittää ja parantaa hallinnon tulosohjausta ja tilivelvollisuutta. Uudistukseen on sisältynyt mm. valtion tilinpäätösraportoinnin uudistaminen sekä tilivelvollisuuden toteuttamiseen liittyvien menettelyjen, laskentatoimen ja johtamisen voimakas kehittäminen. Talousarviolainsäädäntö sisältää uudet säännökset valtion tilinpäätöskertomuksesta ja valtiovarain controller -toiminnosta, tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimesta, toimintakertomuksesta ja tuloksellisuuden raportoinnista sekä ministeriön tilinpäätöskannanotosta (Valtiovarainministeriö 2005b, 10).

Talousarviosäännökset korostavat voimakkaasti oikeiden ja riittävien tietojen esittämisvaatimusta. Talousarviosäännöksissä tuloksellisuuden peruskriteerit on määritelty uudelleen. Tuloksellisuuden peruskäsitteissä on erotettu selkeästi laaja-alainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja toiminnallinen tuloksellisuus, johon viraston tai laitoksen johtamisella voidaan välittömästi vaikuttaa. Toiminnallinen tuloksellisuus on jaettu kolmeen peruskriteeriin: toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta. Tuloksellisuuden peruskäsitteet, joita käyttäen julkista toimintaa arvioidaan ja tuloksia raportoidaan, muodostuvat siten neljästä peruskriteeristä:

- yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta
- toiminnallisesta tehokkuudesta
- tuotoksista ja laadunhallinnasta sekä
- henkisten voimavarojen hallinnasta
  (Valtiovarainministeriö 2005b, 10).

Tuloksellisuuden toimintamalli on konkretisoitu kuvion 2.3 tulosprismassa.

KUVIO 2.3



Tuloksellisuuden peruskriteerit (oikeat ja riittävät tiedot)

Tuloksellisuuden osatekijöissä korostuu, että tulokset saadaan aikaan käyttämällä henkilöstövoimavaroja tehokkaasti ja osaavasti sekä kehittämällä jatkuvasti osaamista sekä parantamalla toimintaprosesseja. Keskeinen osa tuloskäsitteistöä on organisaation henkisten voimavarojen hallinta, kuten henkilöstön osaamisen, työkyvyn ja työmotivaation sekä johtamisen kehittäminen (Valtiovarainministeriö 2005b, 10). Viimekädessä valtion asiantuntijaorganisaatioiden tuloksellisuus on sidoksissa siihen, miten osaavaa, motivoitunutta ja työkykyistä organisaation henkilöstö on ja miten kannustavasti sitä johdetaan.

Kaiku työhyvinvointipalveluja tarkasteltaessa on havaittu, että henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on kuvion 2.3 tulosprisman kaikilla tasoilla (Valtiokonttori 2007).

Virastojen johdon ja henkilöstön tulosvastuuseen kuuluu mahdollisten sanktioiden ohella myös hyvästä tuloksesta palkitseminen ryhmäkohtaista tulospalkkausta soveltamalla. Valtiolla kaikissa organisaatioissa kattavasti käytössä olevien kannustavien peruspalkkausjärjestelmien tavoitteena on henkilöstön tuloksellinen toiminta. Yksilötasolla henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja osaamiseen voidaan vaikuttaa erityisesti henkilökohtaisella palkanosalla.

Valtion keskushallinnon uudistamisen keskeisenä tavoitteena on ministeriöiden strategiatyön ja tulosohjauksen terävöittäminen. Ministeriöiden vastuuta hallinnonalojensa ja politiikkasektoreidensa ohjaajina ja tulosvastuun toteuttajina on korostettu talousarviolainsäädännössä. Ministeriöiden oman tulosvastuun ja tilivelvollisuuden kannalta keskeinen haaste on hallituksen ja eri ministeriöiden toteuttaman politiikan arviointi ja tähän soveltuvien arviointimenetelmien ja indikaattorien kehittäminen. Arviointitoimintaa on suunnattava eri politiikkasektoreiden yhteiskunnallisten vaikutusten tarkasteluun ministeriöiden yhteisellä arviointistrategialla (Valtiovarainministeriö 2005b, 10).

2.5.2 Tulos- ja tilivelvollisuuteen liittyvä raportointi ja sen hyväksikäyttö

Ministeriöt raportoivat oman toimialansa tuloksellisuudesta, pääasiassa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, valtion tilinpäätöskertomuksessa. Ministeriöiden on olennaista raportoida toimialansa yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumisesta, yhteiskunnallisen vaikuttavuu-

den kehityksestä sekä vaikuttavuuden ja käytettyjen panosten suhteen kehityksestä (kustannusvaikuttavuus).

Valtion virastot ja laitokset raportoivat vuosittain toimintansa tuloksellisuudesta tilinpäätöksen osana olevassa toimintakertomuksessa. Tilinpäätös, ja toimintakertomus sen osana, on keskeinen tilivelvollisuuteen ja tulosvastuuseen liittyvä asiakirja. Siinä virasto tai laitos raportoi sille asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta ja kuvaa toiminnan tuloksellisuuden kehittymistä vertailemalla tuloskehitystä aiempiin vuosiin. Toimintakertomuksessa tulee raportoida toiminnallisen tuloksellisuuden eri osa-alueista, joita ovat toiminnallinen tehokkuus (tuottavuus, taloudellisuus sekä kannattavuus ja kustannusvastaavuus), tuotokset ja laadunhallinta (suoritteiden ja julkishyödykkeiden määrä sekä palvelukyky ja laatu) sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen (henkilöstömäärä, henkilöstörakenne, henkilöstökulut, työhyvinvointi, osaaminen ja muu aineeton pääoma). Sellaiset virastot ja laitokset, joilla on merkittävä rooli ministeriön toimialan yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisessa, raportoivat lisäksi oman toimintansa vaikuttavuudesta toimintakertomuksessaan.

Edellä mainittua vuosiraportointia täydentää useilla hallinnonaloilla käytäntönä oleva osavuosiraportointi. Siinä virastot ja laitokset raportoivat ministeriölle siitä, kuinka ko. vuodelle asetettuja tulostavoitteita on saavutettu raportointiajankohtaan mennessä (esim. puolivuotisraportointi tai kolmannesvuosiraportointi). Usein tähän yhdistyy myös ennuste siitä, kuinka koko vuotta koskevat tavoitteet tullaan saavuttamaan sekä tulosanalyysi.

Raportointitietoa käytetään hyväksi suunniteltaessa tulevaa toimintaa. Tietoja useamman vuoden tuloskehityksestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta käytetään hyväksi resurssisuunnittelussa ja uusien tavoitetasojen määrittelyssä. Tietoa voidaan käyttää myös vertailukehittämiseen, jolloin saavutettuja tuloksia vertaillaan esimerkiksi muiden vastaavien virastojen tietoihin.

Ministeriöt laativat vuosittain tilinpäätös- ja toimintakertomuskannanoton hallinnonalansa virastoille. Kannanotossa ministeriöt arvioivat, kuinka hyvin virasto on saavuttanut asetetut tavoitteet, onko viraston tuloksellisuusraportointi riittävän laadukasta ja mihin kehittämistoimenpiteisiin arvioinnin perusteella tulee ryhtyä.

2.6 NETRA – TOIMINNAN, TALOUDEN JA TULOKSELLISUUDEN SEURANNAN APUVÄLINEENÄ

Netra on valtionhallinnon internet -raportointipalvelu, joka palvelee erityisesti valtioneuvostoa ja ministeriöitä sekä virastoja ja laitoksia. Netra on myös kaikille avoin raportointipalvelu Internetissä. Netra sisältää valtionhallinnon talous-, tuloksellisuus- ja henkilöstötietoja, ministeriöiden ja virastojen suunnittelun ja seurannan asiakirjat sekä muita olennaisia valtionhallinnon toiminnasta ja taloudesta kertovia tietoja koottuna yhteiseen portaaliin.

Taloustiedot syntyvät keskitetysti valtion keskuskirjanpidosta ja valtuuskirjanpidosta. Henkilöstön lukumäärää ja rakennetta koskevat tiedot saadaan valtion Tahti-järjestelmästä. Tuloksellisuutta koskevat tiedot kukin ministeriö ja virasto ylläpitää Netra-palveluun liittyvässä tulostietojärjestelmässä, josta ne siirtyvät automaattisesti Netran yhteiseen tietovarastoon. Asiakirjamuotoiset tulosohjaus- ja muut suunnittelun ja seurannan dokumentit linkitetään Netraan kunkin viraston omilta internet-sivuilta. Netra kokoaa myös muita valtion toiminnan ohjauksen kannalta tärkeitä dokumentteja yhteen paikkaan.

2.6.1 Mitä hyötyä Netrasta on tulosohjauksessa?

Netra on tarkoitettu tukemaan valtioneuvoston, ministeriöiden ja virastojen toiminnan suunnittelua ja seurantaa sekä johtamista ja päätöksentekoa. Netran tarjoaman informaation avulla voidaan tehdä erityyppisiä analyysejä toiminnan tuloksellisuuden, talouden ja henkilöstön sekä muiden resurssien välisistä yhteyksistä. Koska Netrasta on saatavilla kaikkien virastojen ja hallinnonalojen tietoja yhdestä paikasta, se on hyvä apu myös vertailukehittämisessä. Tietosisällöt ovat hyödyksi ja käytettävissä sekä tulevaa toimintaa suunniteltaessa että seurantaraportteja tehtäessä. Netrasta on saatavissa toteumatietoja edeltäviltä vuosilta, joten sen avulla voi hahmottaa trendejä toteutuneesta kehityksestä.

Netra tukee ministeriön ja viraston välistä tulossopimusprosessia tulostavoitteiden asettamisesta niiden toteutumisesta raportointiin. Sen avulla ministeriö ja virasto voivat käydä tulostavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisesta raportointiin liittyvää vuoropuhelua sähköisesti.

Tuloksellisuustietoina Netrasta on saatavissa hallinnonalojen ja virastojen alustavia tulostavoitteita (TAE), tulossopimuksissa sovitut tavoitteet, tulostoteumat ja niiden analyysit. Netrassa on mahdollisuus esittää myös pidemmän aikavälin tavoitteita (TTS-kausi). Pääsääntöisesti samat asiat, joille esitetään tavoitteita talousarviossa, tulossopimuksissa ja joiden toteutumisesta raportoidaan tulosraporteissa ja ministeriöiden toimialojen tuloksellisuuden kuvauksissa, löytyvät myös Netran tuloksellisuusraporteista. Raportoinnissa tuloksellisuustietojen jäsentely pohjautuu pääosin tuloksellisuuden peruskriteereihin ja talousarvion rakenteeseen (pääluokka, luku, momentti). Raportoinnissa on mahdollista käsitellä sekä mitattavia tunnuslukutietoja että sanallisesti ilmaistavia laadullisia tulostavoite- ja toteumatietoja.

Taloustiedot, henkilöstötiedot ja tuloksellisuustiedot ovat osin yhdistettävissä samoille raporteille. Tämä auttaa esimerkiksi kokonaiskuvan muodostamisessa viraston tai kokonaisen hallinnonalan toiminnasta, asetetuista tavoitteista, niiden toteutumisesta ja käytetyistä resursseista. Raportoinnilla pyritään palvelemaan erityisesti olemassa olevia prosesseja, kuten tulossopimus-, osavuosiraportointi- ja tilinpäätösprosesseja.

3

VALTIONHALLINNON OHJAUS JA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

3.1 PERUSTA

Valtionhallinnon konsernitason ohjauksen perustana ovat hallitusohjelmat ja sitä tukevat politiikkaohjelmat sekä Valtioneuvoston periaatepäätökset (VNp 23.3.2006; VNp 30.8.2001; VNp 7.3.1991). Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelman tavoitteena on tukea tuottavuuden nousua ja työvoiman saatavuutta (Valtioneuvoston kanslia 2007). Edelleen hallitusohjelman mukaan työntekijöiden korkea osaaminen, luovuuteen kannustava ilmapiiri, työhyvinvointi ja toimivat työmarkkinat ovat tärkeitä kansallisia menestystekijöitä. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä myös valtion konsernitason henkilöstön johtamisessa.

Jos tarkastellaan elintason (bruttokansantuote/asukas) nousua kansantaloudessa, niin sen perustana on työn tuottavuus ja työn määrä (Pohjola 2007). Kaavan muodossa ilmaistuna

Bruttokansantuote/väestö = (Bruttokansantuote/työtunnit) x (työtunnit/väestö)
eli
Elintaso = työn tuottavuus x työn määrä

Kansantalouden realiteettina Suomessa on, ettei työn määrä voi kasvaa, jolloin elintason nousu on mahdollista vain tuottavuutta kasvattamalla. Tämä koskee kaikkia sektoreita, myös valtiosektoria, jolla pienestä koostaan huolimatta on keskeinen merkitys yhteiskunnallisen vaikuttavuuden luojana kansantaloudessa.
Hallitus on käynnistänyt kolme politiikkaohjelmaa, joita johtavat ja koordinoivat niistä vastaavat ministerit. Nämä ovat

- Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma,
- Terveyden edistämisen politiikkaohjelma ja
- Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma (Valtioneuvoston kanslia 2007).

Politiikkaohjelmat koostuvat eri ministeriöiden toimialoihin kuuluvista toimenpiteistä, hankkeista ja määrärahoista. Politiikkaohjelmille määritellään yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet.

"**Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma**" sisältää erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä asioita. Sen linjauksissa on mainittu seuraavat kehittämistoimenpiteet (http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo_yrittaminen_tyoelama/fi.jsp):

- Tuottavuuden kohottamiseksi ja työllisyyskehityksen tukemiseksi tehdään laaja kartoitus niistä syistä, jotka voivat muodostua uusien työpaikkojen syntymisen ja erityisesti ensimmäisen työntekijän palkkaamisen esteeksi. Samoin kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilökohtaisiin työllistymisen edellytyksiin. Ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin näiden esteiden poistamiseksi työntekijöiden turvaa vaarantamatta.

- Työvoiman saatavuuden parantamiseksi edistetään toimenpiteitä, jotka tähtäävät opiskeluaikojen tiivistämiseen, työurien pidentämiseen, sosiaaliturvan työhön kannustavuuden lisäämiseen ja työperäisen maahanmuuton edistämiseen. Hankkeita työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi edistetään. Ohjelman tulee löytää keinoja työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden parantamiseksi.

- Koulutuspaikkojen tarjontaa saatetaan vastaamaan työvoiman kysyntää. Käynnistetään selvitys toimialoista, jotka kärsivät ammattitaitoisen työvoiman puutteesta, ja tuetaan eri toimijoiden yhteisenä hankkeena pyrkimyksiä helpottaa tilannetta. Lisätään ja tehostetaan työvoimatarpeen ennakointia sekä ennakoinnin vaikutusta koulutukseen.

- Jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa pyritään ratkaisemaan työmarkkinoiden toimivuutta vaarantavat kohtaanto-ongelmat, jotka johtuvat alueellisesta kohtaamattomuudesta tai työn osaamisvaatimusten ja työntekijän ammattitaidon kohtaamattomuudesta. Lisätään ammatillista ja alueellista liikkuvuutta. Oppisopimus-, täydennys- ja muuntokoulutusta (mukaan lukien korkeakoulut) laajennetaan ja jäntevöitetään.

- Pysyvä työsuhde on edelleen keskeinen työntekijän turvallisuuden ja työn tuottavuuden tae. Uudet toimintatavat edellyttävät kuitenkin työmarkkinoilta joustavuutta. Tavoitteena on löytää tasapaino yritysten toimintaedellytysten, eri työsuhdemuotojen ja työntekijän turvan välille. Samalla on etsittävä keinoja parantaa epätyypillisissä työsuhteissa olevien työntekijöiden asemaa.

- Politiikkaohjelma tukee myös eri hallinnonalojen toimia yrittäjyyshalukkuuden kohottamiseksi ja yritysten kasvun esteiden poistamiseksi. Yrittäjyyskoulutusta edistetään, verotuksen kannustavuutta lisätään ja yrittäjän sosiaaliturvaa kehitetään. Lisäksi panostetaan innovaatiokyvykkyyttä tukevaan johtamiseen ja liiketoimintaosaamisen.

Hallitusohjelman linjaukset ja kansantalouden realiteetit luovat painotukset valtion konsernitason henkilöstöjohtamiselle. Suurin osa niistä on sisältynyt jo aiemminkin keskeisiin henkilöstöjohtamisen periaatelinjauksiin.

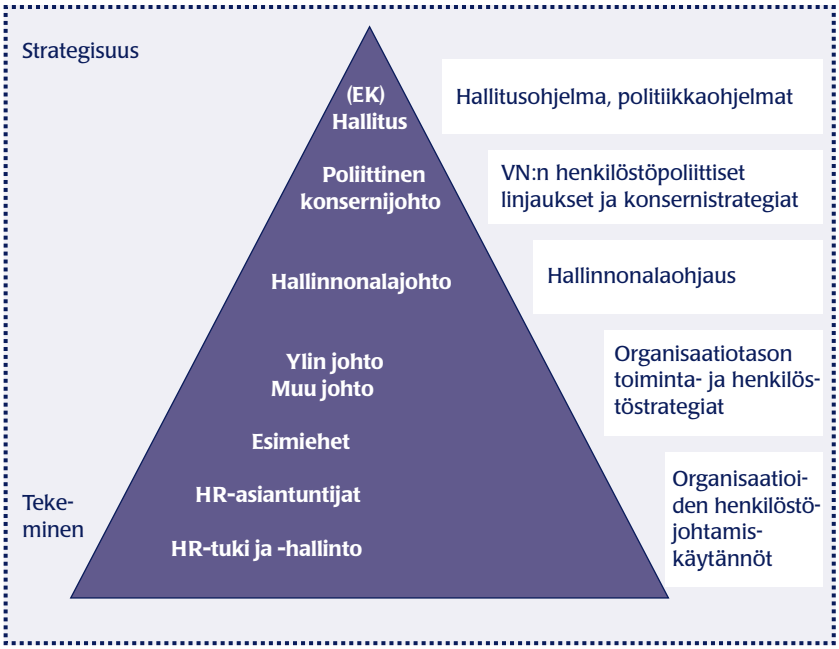
Hallitusohjelman toimeenpano ja seuranta tapahtuu uudenlaisen hallituksen strategia-asiakirjan (HSA) avulla.

3.2 ERILAISET TOIMIJAT JA ROOLIT

Valtionhallinnon henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan tunnistaa kuvion 3.1 toiminto- ja vastuutasot.

Ylimmällä tasolla konsernijohdossa ovat eduskunta ja valtioneuvosto. Hallitusohjelmissa luodaan poliittisella tasolla koko kansantaloudelle strategiset työvoimaan liittyvät tavoitteet, joita viedään eteenpäin mm. politiikkaohjelmin. Nämä heijastetaan valtiokonserniin ja sen henkilöstöön mm. valtioneuvoston kehys- ja budjettipäätöksin.

KUVIO 3.1



Erilaiset toimijat ja roolit valtiokonsernin henkilöstön johtamisessa

Varsinaiset konsernitason henkilöstöstrategiset linjaukset ilmenevät valtioneuvoston periaatepäätöksinä henkilöstöpolitiikan linjasta (esim. VNp 23.03.2006, VNp 30.8.2001, VNp 7.3.1991). Näiden valmistelussa keskeisessä roolissa on valtiovarainministeriön henkilöstöosasto eli Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto valmistelee linjaukset yhteistyössä virastotyönantajien kanssa, joten niistä heijastuu myös hallinnonalojen ja yksittäisten organisaatioiden

tarpeet. Keskeinen konsernitason yhteistyöelin on Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta, jonka puheenjohtaja on valtiovarainministeriön alivaltiosihteeri ja varapuheenjohtaja valtion työmarkkinajohtaja sekä jäseninä kansliapäälliköitä ja virastojen ja laitosten ylimpiä päälliköitä. Kokonaisuudessaan valtiovarainministeriö on keskeinen konsernitason ohjaaja henkilöstövoimavarojen ja organisaatioiden toiminnan osalta. Henkilöstöosaston lisäksi ohjaajia ovat erityisesti budjettiosasto ja hallinnon kehittämisosasto. Konsernitason keskeisiin toimijoihin tilivelvollisuuden toteutumisen osalta kuuluvat myös valtiovarain controller -toiminto ja valtioneuvoston controller esikuntineen.

Hallinnonalajohto koostuu ministeriön kansliapäälliköstä sekä hallinnonalan ohjauksesta vastaavista ministeriön ylimmistä virkamiehistä. Ministeriöissä toimivat myös poliittiset valtiosihteerit, joiden päärooli on avustaa ministereitä. Ministeriö asettaa kullekin virastolle tulosohjauskeskustelussa tulostavoitteet. Nämä koskevat nykyisin yhä useammin myös henkilöstöä, vaikka henkilöstötavoitteiden asettaminen ei ole pakollista.

Yksittäiset ministeriöt, virastot ja laitokset vastaavat hallinnonalan ohjauksessa sovittujen ja organisaation omien tavoitteiden toteutuksesta ja asettamisesta organisaation sisällä eri yksiköihin, projekteihin ja tiimeihin ja lopulta henkilötasolle asti. Organisaatiotasolla keskeisiä toimijoita ovat organisaation ylin johto, keskijohto, esimiehet ja HR -asiantuntijat. Heidän tehtävänään on huolehtia, että organisaatiolla on kokonaisjohtamista ja toimintaa tukevat henkilöstöstrategiat, joita viedään käytäntöön ja toteutetaan henkilöstön johtamisprosesseissa.

Organisaatiotasolla tulee korostaa, että johdolla ja esimiehillä on työnantajavastuu siitä, että organisaatio toteuttaa tehtävänsä mahdollisimman tuottavasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti, huolehtien henkilöstövarallisuuden arvosta ja sen täysimääräisestä kasvattamisesta.
Organisaatiotason toimijoilla tulee olla tietämys henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä suhteessa tavoiteltuun tilaan sekä ennen kaikkea siitä, miten asioihin voidaan vaikuttaa johtamisen sekä osaamisen ja työyhteisön kehittämisen keinoin.

Myös organisaation henkilöstöasioiden hoitamisen pitää olla toimivaa ja tukea organisaation ydintavoitteiden toteuttamista. Sinänsä välttämättömät hallintorutiinit eivät saa olla ainakaan esteenä tuloksekkaalle toiminnalle.

3.3 KONSERNITASON HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA KOKONAISJOHTAMISTA

3.3.1 Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka sekä talousarvioesitys

”Lähtökohtana on, että henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista kaikilla tasoilla. Valtiokonsernin henkilöstöjohtamisen linjaukset integroidaan keskeisiin ohjausprosesseihin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja työelämän kehittämisellä varmistetaan valtion toimintayksiköiden palvelukyky ja keskus- ja aluehallinnon uudistusten sekä kehittämisohjelmien, kuten tuottavuustavoitteiden, toteutuminen. Henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat olennaisen tärkeitä muutosten onnistuneessa toteutuksessa. Henkilöstön asemaa organisaatioiden muutostilanteissa koskevaan valtioneuvoston periaatepäätökseen 23.3.2006 liittyen valtiovarainministeriö linjasi vuoden 2007 alussa henkilöstön kehittämisen periaatteet ja tavoitteet valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriö on kesäkuussa 2007 käynnistänyt laajamittaisen Finwin – Uudistuva valtionhallinto – Uuteen johtajuuteen -ohjelman. Ohjelmalla tähdätään muutosjohtamisen prosessien ja toimintatapojen uudistamiseen, tarkistamiseen ja kehittämiseen yhteistyössähenkilöstön kanssa” (HE 62/2007 vp).

”Valtiovarainministeriö on valmistellut laajassa yhteistyössä valtionhallinnon ylimmän johdon uudistusta, jonka tavoitteena on parantaa johtamisen laatua ja tuloksellisuutta voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskushallinnon rakenteelliset muutokset, hallitusohjelman poikkihallinnollisten tavoitteiden toteuttaminen ja ylimmän johdon lisääntyvä poistuma edellyttävät aikaisempaa enemmän ylimmän johdon ammatillisuutta ja sitoutumista valtiokonsernin yhteisiin tavoitteisiin” (HE 62/2007 vp).

Hallitusohjelmassa on kirjattu ”julkisen sektorin työpaikkojen vetovoimaisuuden lisääminen”. Valtiotyönantajan valmisteilla olevassa

”Valtion työelämäohjelmassa 2015” tavoitteena on antaa konkreettisia vastauksia siihen, millä toimenpiteillä valtion työpaikkojen vetovoimaisuutta voidaan ylläpitää ja edistää.

3.3.2 Palkkapolitiikka ja työmarkkinasopimustoiminta

Valtion keskustasolla toteutettava palkkapolitiikka ja työmarkkinasopimukset tukevat henkilöstöstrategioiden ja tulostavoitteiden toteuttamista sekä tuloksellista toimintaa valtion eri organisaatiotasoilla. Haastavat ja monipuoliset työt sekä kannustava palkkaus ovat keskeisiä tekijöitä valtion ja sen organisaatioiden osaavan henkilöstön hankinnassa ja työssä pysyttämisessä. Palkkauksella on selkeä välineellinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen, erityisesti johtamistyytyväisyyteen, jotka ovat motivaation keskeisiä osatekijöitä. Motivaatiotekijät pitkälle vaikuttavat henkilöstön työpaikan vaihtohalukkuuteen. Henkilöstön tuloksellisuus on henkilöstön motivaation, osaamisen ja työkunnon tulo.

Sopimuskaudelle 2007-2010 sovitun ”valtion virka- ja työehtosopimuksen tavoitteena on palkkauksen ja työelämän kehittämisen avulla valtionhallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuuden parantaminen” (Valtiovarainministeriö 2007c).

”Tuloksellisuutta edistäviä muutoksia toteutetaan yhteistoiminnassa toimintayksiköiden johdon ja henkilöstön edustajien kesken. Keskeistä on henkilöstövoimavarojen ammattimainen johtaminen. Ammattimainen johto ja osaava ja motivoitunut henkilöstö saavat yhdessä aikaan tulokset. Henkilöstövoimavaroja ammattimaisesti johdettaessa käytetään täysimääräisesti hyväksi toiminnan tarpeista lähtevän henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, palkkapolitiikan ja muiden palvelussuhteen ehtojen, koulutuksen ja muun osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä huolehtimisen, työhyvinvoinnin sekä sopimustoiminnan mahdollisuudet. Hyvä yhteistyö, yhteinen tietopohja ja luottamus toimintayksikön johdon ja henkilöstön edustajien kesken ovat tuloksellisuuden keskeisiä edellytyksiä” (Valtiovarainministeriö 2007c).

Työmarkkinasopimuksissa sovitaan palkoista ja muista palvelusuhteen ehdoista joko kokonaan tai osittain. ”Tavoitteena on palkkauksella edistää valtionhallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuutta ja parantaa kilpailukykyä osaavan henkilöstön saatavuudesta ja palveluksessa pysyttämiseksi. Valtion palkkausjärjestelmän (Vpj:n) soveltamista suunnataan tuloksellisen toiminnan vaatimusten mukaisesti, ottaen

huomioon vaativuuden muutokset muuttuvassa toimintaympäristössä ja osaamispääoman kasvusta johtuva parempi suoriutuminen" (Valtiovarainministeriö 2007c).

Paikallinen sopiminen keskustason sopimusten raameissa on laajentunut yksityisen sektorin tavoin myös valtiolla. Tämä on yksi edellytys tuloksellisuuteen yhteydessä olevan kannustavan palkkauksen toteuttamiselle organisaatioissa.

3.3.3 Henkilöstön kehittämisen perusteet valtionhallinnossa

Henkilöstön asemaa organisaatioiden muutostilanteissa koskevassa periaatepäätöksessään valtioneuvosto edellyttää, että ministeriöt laativat henkilöstön kehittämisen periaatteet ja toteutusmuodot hallinnonaloittain (VNp 23.03.2006).

> Valtion työmarkkinalaitos toteaa ministeriöille ja muille toimintayksiköille osoittamassaan, liitteenä 2 olevassa OHJEessaan (VM 4/01/2007), että hallinnon toiminnallinen tehokkuus ja palvelukyky ovat ratkaisevasti riippuvaisia siitä, että henkilöstöjohtaminen ymmärretään osaksi kokonaisjohtamista. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita koskevia tavoitteita on integroitava toiminnan ohjaukseen ja niiden toteutumisesta on raportoitava osana toimintayksikön tilinpäätösmenettelyä. Ministeriön ja hallinnonalan toimintayksiköiden välisissä tulosneuvotteluissa tulee käsitellä myös henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä koskevia asioita. Näihin liittyviä tavoitteita kirjataan tulossopimuksiin ottaen huomioon sekä hallinnonalan ja toimintayksiköiden omat toiminnalliset tarpeet että valtionhallinnon yhteiset tavoitteet.

Valtion työmarkkinalaitoksen asettama HEKUMA -työryhmä luovutti joulukuussa 2006 ehdotuksensa henkilöstön kehittämisen periaatteista valtionhallinnossa (ks. liite 3). Työryhmän työ on osa edellä mainitun valtioneuvoston periaatepäätöksen toteutusta. Se liittyy myös ministeriön asettaman henkilöstön asemaa organisaatioiden muutostilanteissa koskevan työryhmän (Hepo II) työhön. HEKUMA -työryhmä laati ministeriöiden tueksi mallin ja tavoitteet henkilöstön kehittämiselle valtiokonsernissa. Sekä perustason että tavoitetason tavoitteet koskevat henkilöstön hankintaa, kohdentamista, osaamisen kehittämistä ja

esimiestyötä. Yhteinen 15-kohtainen tarkistuslista, HRD TOP 15 on liitteessä 4. Ministeriöiden ja muiden toimintayksiköiden tehtävänä on varmistaa, että työryhmän laatimat perustason tavoitteet toteutuvat yhteisen mallin mukaisesti vuonna 2008 ja tavoitetaso saavutetaan koko hallinnossa viimeistään vuonna 2012.

Kirjeessä tuodaan esiin ne toimenpiteet, joilla Valtion työmarkkinalaitos tukee ministeriöitä ja muita toimintayksiköitä henkilöstön kehittämisessä. Yksi mainittu tukitoimenpide on tämä HRM-kehittämisryhmän tekemä työ.

3.4 MINISTERIÖIDEN ROOLI HALLINNONALAN JA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN STRATEGISENA OHJAAJANA

3.4.1 Nykytila

Ministeriöiden rooli hallinnonalansa henkilöstövoimavarojen strategisena ohjaajana on melko ohut. Tästä kertoo se, että esimerkiksi tulosohjausprosessissa henkilöstövoimavaroille ei ole pakko asettaa tavoitteita. Hallinnonalan henkilöstövoimavarojen ohjaus tapahtuu pääosin TTS- ja TAE -prosesseissa lähinnä rahataloudellisten tavoitteiden ja vaikutusten näkökulmasta. Nyttemmin käynnissä oleva tuottavuuden toimenpideohjelma on nostanut esiin tehokkaan ja tuloksellisen toiminnallisen näkökulman sekä rakenteelliset ja teknologiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallinnonaloille on asetettu henkilöstön vähentämistä koskevat kehystavoitteet, jotka saavutetaan tuottavuutta edistävillä toimenpiteillä.

Merkillepantavaa on, että tuottavuusohjelmissa keskeisiä toimijoita ovat olleet hallinnonalan taloudesta ja toiminnasta vastaavat henkilöt ja henkilöstövoimavaroista vastaavilla on ollut vähäisempi rooli tuottavuusohjelman ohjauksessa ja toteutuksessa.

3.4.2 Tavoitetila henkilöstövoimavarojen asemalle johtamisessa

Hallinnonalan ohjauksessa henkilöstövoimavara-ajattelua ja siihen liittyvää strategista henkilöstösuunnittelua ja henkilöstön johtamista tulisi nykyisestä terävöittää. Samassa yhteydessä henkilöstövoimavarat tulisi nostaa hallinnonalan ja sen organisaatioiden johtamisessa ja toiminnassa esiin niille kuuluvalla painoarvolla.

Hallinnonalojen tulisi panostaa resursseja paitsi määrällisten myös laadullisten henkilöstötavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja arviointiin mm. TTS-, TAE- ja tulosohjausprosesseissa. Myös tuottavuusohjelmien toteutuksessa olisi kiinnitettävä huomiota erityisesti henkilöstövoimavaroihin organisaation ja valtionhallinnon arvon luonnin ja kestävän, tuottavan, vaikuttavan ja taloudellisen toiminnan peruspilarina.

Nykyisin hallinnonalojen välillä on eroja siinä, mikä merkitys henkilöstötiedolla on toiminnan ohjauksessa. Miniminä voidaan pitää, että ministeriö on kiinnostunut alaisensa hallinnon suoriutumisesta henkilöstön johtamisen osa-alueella. Tähän kuuluu kysyvä ja tarvittaessa kyseenalaistava ote. Enää ei ole mitenkään puolustettavissa sellainen asiantila, että yksittäisellä virastolla ei ole esittää asiantuntevasti laadittua ja toteutettavaksi tarkoitettua henkilöstöstrategiaa, suunnitelmia ja tavoitteita sen suhteen, miten se varmistaa toimintansa edellyttämät henkilöstövoimavarat.

3.4.3 Tarvittavat strategiset mittarit

Tulosohjausprosessissa ja siinä tavoitteita asetettaessa tulee keskittyä muutamaan noin puoleenkymmeneen strategiseen mittariin. Keskeisiä strategisia mittareita tai mittausalueita henkilöstövoimavarojen johtamisessa voivat olla esimerkiksi työtyytyväisyys (johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, energisyys), koulutus- ja kehittämispanostukset, lähtövaihtuvuus, sairauspoissaolot ja osaamistaso. Oleellista on, että ne perustuvat toiminnan ja sen edellyttämien henkilöstövoimavarojen yhteensovittamisesta kumpuaviin tarpeisiin yhtäältä ja toisaalta henkilöstövoi-

mavarojen tarjolla oleviin kehittämismahdollisuuksiin. Mittaamista ja strategisten mittareiden hyväksikäyttöä on käsitelty tarkemmin edellisessä oppaassa (Valtiovarainministeriö 2007a).

Empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstötilinpäätösinformaatiolla voidaan tehokkaasti ohjata henkilöstöstrategisten tavoitteiden toteutusta ja sitä kautta edistää valtionhallinnon ja sen organisaatioiden pitkäjänteistä tuloksekasta ja taloudellista toimintaa ja jatkuvaa parantamista (Lehtonen 2007).

3.5 VIRASTOJEN HENKILÖSTÖSTRATEGIAN MUODOSTUS JA TOTEUTUS

3.5.1 Nykytila

Yhä edelleen vain osalla valtion virastoista ja laitoksista on esittää henkilöstöään ja sen johtamista koskevat strategiset mitattavat tavoitteet (Valtiovarainministeriö 2007a). Henkilöstön käytön tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät tavoitteet rajoittuvat yleensä tulosohjausneuvottelussa sovittuun henkilötyövuosipuitteeseen. Myös oppimista ja hyvinvointia koskevat tavoitteet ovat suhteellisen harvinaisia, vaikka näiden asioiden varmistamista tehokkuuden ohella voidaan pitää älykkään organisaation ominaispiirteenä (Sydänmaanlakka 2004).

Strategisten tavoitteenasettelujen puute johtamisen henkilöstöä koskevalla osa-alueella viittaa vahvasti siihen, että monet valtion organisaatiot elävät henkilöstönsä osalta ”kädestä suuhun –asetelmassa”. Vastaavanlaisia viitteitä on saatu hiljattain myös kuntasektorilta. Yli 1500 henkeä kattava kysely- ja haastatteluaineisto 24:stä julkisen terveydenhuollon organisaatiosta toi esiin sen tosiasian, että nämä organisaatiot eivät juurikaan ole yrittäneet lisätä houkuttelevuuttaan työpaikkoina, vaikka terveydenhuoltoon on syntymässä vakava henkilöstövaje (Sariola 2007).

Yksi selitys asiantilalle on, että yksittäisellä virastolla tai laitoksella ei ole käsitystä siitä, mitä pitäisi asettaa tavoitteeksi ja miten todentaa ta-

voitteen toteutuminen. Jos näin on, taustalla voi olla se, että organisaatio ei ole määritellyt henkilöstöstrategiaansa tai on tehnyt sen sisäistämättä asian merkitystä. Tällöin pitkäjänteinen parantaminen jää tekemättä tai yksittäisten tempausten tasolle, sillä organisaatio ei tiedä, missä se on, minne sen pitäisi olla matkalla ja miten sinne pääsee. Tähän tarvitaan karttaa, henkilöstöstrategiaa.

3.5.2 Millainen on hyvä henkilöstöstrategia?

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen ja –johtamisen kehittämissuunnitelmaa, ts. niitä strategisia päätöksiä, joilla organisaatio uskoo varmistavansa toimintansa edellyttämän osaamis- ja suoritustason, nyt ja tulevaisuudessa. Monet niin yksityis- kuin julkissektorin organisaatiot kutsuvat henkilöstöstrategiaansa jollakin toisella nimellä. Siitä huolimatta niillä voi olla täysin kelvolliset ja toimivat suunnitelmat tarvitsemiensa henkilöstövoimavarojen varmistamiseen. Nimi ei ole tärkeä vaan sisältö.

Hyvälle henkilöstöstrategialle on tunnusomaista, että

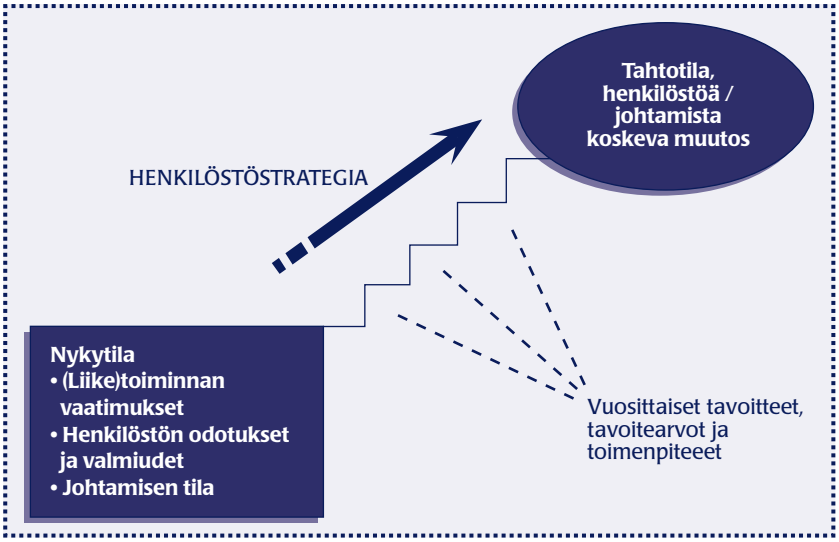
- se lähtee sekä (liike)toiminnan että henkilöstön tarpeista (win-win -asetelma),
- se on selkeä ja olennaiset asiat kattava,
- siinä on tavoitteet, keinovalikoima ja aikataulu,
- sen toteutus näkyy henkilöstön toimintaedellytysten, tyytyväisyyden ja tulosten paranemisena ja
- se luo kilpailuetua.

Edellä sanotusta seuraa, että henkilöstöstrategiaa ei kannata kopioida toisilta. Näin meneteltäessä ummistetaan silmät siltä, että toimivan henkilöstöstrategian perusta on sekä organisaation että henkilöstön tarpeitten taitavassa huomioon ottamisessa ja yhdistämisessä. Nämä tarpeet vaihtelevat suuresti organisaatioitten toimintaympäristön, toimialan, koon ja kypsyysasteen, soveliaan johtamiskulttuurin ja henkilöstön eroista johtuen.

Hyvä henkilöstöstrategia pitää sisällään selkeän ja olennaiset asiat kattavan tahtotilan siitä, mitkä ovat ne asiat, joista onnistuminen henkilöstön suhteen riippuu ja miten näiden menestystekijöiden halutaan olevan. Näille tekijöille on määritelty myös mitattavat tavoitteet sekä tavoitteiden toteuttamista tukevat toimintatavat.

Henkilöstöstrategialla pitää olla yhteys organisaation vuosisuunnitteluun ja sitä kautta päivittäiseen toimintaan. Hyvä toteutus näkyy henkilöstön toimintaedellytysten, tyytyväisyyden ja tulosten paranemisena. Samalla henkilöstöstrategia ja sen toteutuminen luovat organisaatiolle ainakin tilapäisen kilpailuedun, mikä ilmenee mm. parempana henkilöstön saatavuutena, pysyvyytenä ja tuottavuutena.

KUVIO 3.2



Henkilöstöstrategia ohjaamaan henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämistä koskevaa vuosisuunnittelua

3.5.3 Henkilöstöstrategian laadinnan ja toteuttamisen malli

Henkilöstöstrategian voi laatia monella tavoin. Seuraavana esiteltävän vaihe-mallin keskeisenä ideana on integroida henkilöstöstrategian laadinta ja päivitys osaksi organisaation normaalia määräaikaissuunnittelua. Taustalla on ajatus, että tällöin työ ei vaadi sanottavaa ylimääräistä suunnittelupanosta, vaan ainoastaan lohkaisee sille kuuluvan osan suunnitteluun tavanomaisesti käytettävästä ajasta. Tämä pitää ainakin paikkansa ja on helpoimmin toteutettavissa niissä organisaatioissa, jotka käyttävät strategiatyössään vuosittain vaihtuvia teemoja tai painopisteitä. Tällöin on ajateltavissa, että henkilöstö valitaan yhdeksi teemaksi henkilöstö-

strategiaa laadittaessa tai uusittaessa, kun taas vähäisempi päivittäminen voidaan hoitaa teemavalinnoista riippumatta.

Toisena vaihemallin lähtökohtana on henkilöstöstrategian ”osumatarkkuuden” ja toteutuksen varmistaminen. Tästä huolehditaan noudattamalla miksi, mitä, miten –työjärjestystä, ts. ensin pyritään löytämään oikeat asiat ja vasta sen jälkeen mietitään, miten ne hallitaan. Tämän taustalla on kokemusperäinen tieto siitä, että varsin usein henkilöstöstrategiatyössä riennetään suoraan ratkaisuihin ilman kunnollista tarveanalyysiä, tai tarveanalyysilla aloitettaessa työ jää eräänlaiselle julkilausuma-asteelle.

Henkilöstöstrategiatyö jakaantuu seuraaviin vaiheisiin:

Vaihe 1. ”Miksi”

Vaihe alkaa organisaation toiminnan lähtökohtien ja toimintastrategian asettamien vaatimusten hahmottamisella. Tämä tehdään haastattelemalla johtoa ja johdon nimeämiä henkilöitä. Lähtökohtiin kuuluvat organisaation toimintaympäristön muutos, missio, arvot ja visio sekä niihin liittyvä toimintastrategia. Tältä pohjalta haetaan vastausta kysymykseen, mitkä ovat strategian toteutumisen kriittiset menestystekijät ja miltä osin ne liittyvät henkilöstöön.

Tämän jälkeen tehdään henkilöstöanalyysi, jota varten tarvitaan tietoja mm. henkilöstön määrästä, rakenteesta ja yksilöominaisuuksista sekä työyhteisön ja johtamisen tilasta.

Vaiheen lopussa muotoillaan suunnitelma, joka sovittaa yhteen toiminnan asettamat vaatimukset henkilöstölle ja sen johtamiselle verrattuna näiden nykytilaan. Samalla hahmottuu, mitä asioita on varjeltava ja missä asioissa pitää päästä eteenpäin.

Vaihe 2. ”Mitä”

Tässä vaiheessa määritellään henkilöstötavoitteet koko henkilöstöstrategiakaudeksi ja sovitaan niille mittarit. Tavoitteiden määrittely pakottaa priorisoimaan ja konkretisoimaan sitä, mitä henkilöstön ja sen johtamisen osalta aiotaan aikaansaada.

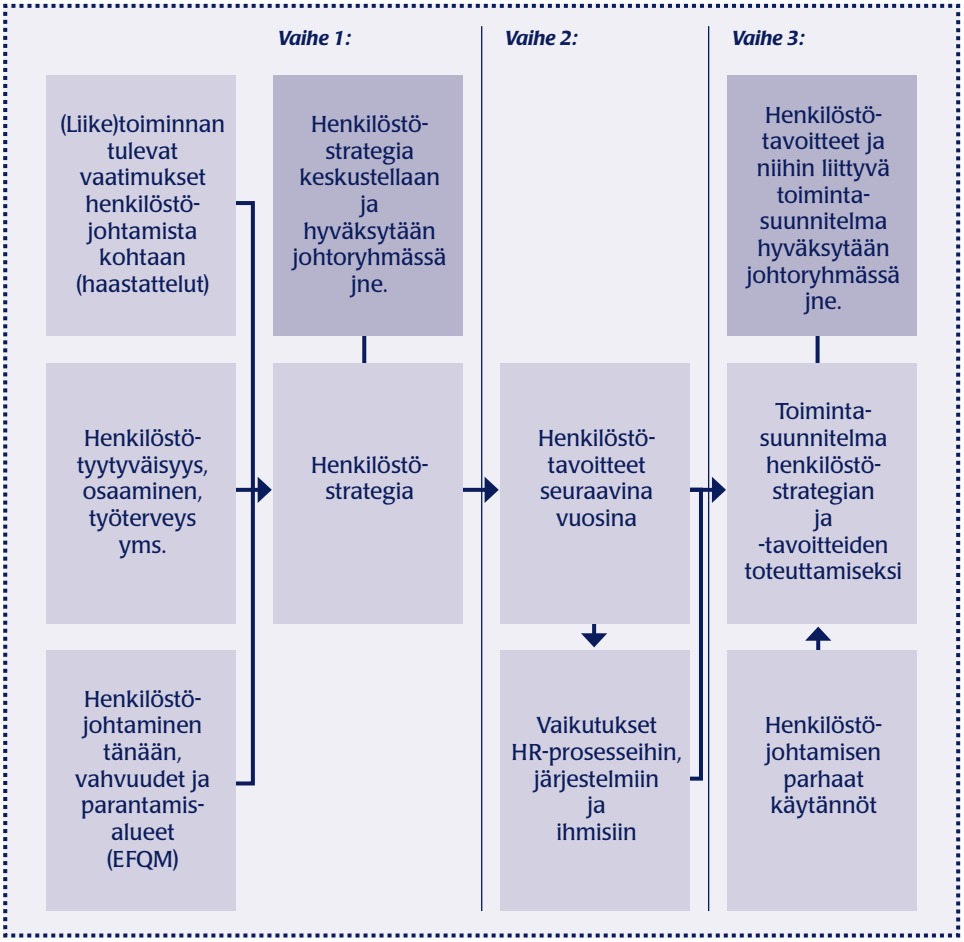
Vaiheessa arvioidaan myös tavoitteiden vaikutukset HR-prosesseihin, järjestelmiin ja ihmisiin.

Vaihe 3. ”Miten”

Tämän vaiheen keskeisenä sisältönä on löytää oikeat keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja huolehtia näiden keinojen suunnitelmallisesta käyttöönotosta. Tämä tahtotila kirjataan toimintasuunnitelmaan, josta käy ilmi, kuka tekee, mitä ja mihin mennessä.

Henkilöstöstrategian ja sitä toteuttavan toimintasuunnitelman toteutumista tuetaan kiinnittämällä seuranta, palaute ja palkinta sekä toimintasuunnitelmassa mainittujen toimenpiteitten tekemiseen että varsinaisiin tavoitteisiin. Tällaisen kaksinapaisen seurannan myötä henkilöstöstrategia pysyy esillä koko toimintavuoden eikä vain tavoitteiden suunnittelu- ja arviointivaiheen ajan.

KUVIO 3.3



Henkilöstöstrategian laadinnan vaiheet

3.5.4 Valmistelun organisointi

Henkilöstöstrategiassa on kyse valinnoista, joiden tarkoituksena on viitoittaa organisaation matka kohti houkuttelevaa ja tuottavaa työpaikkaa. Perinteisesti on ajateltu, että näistä tavoiteltavista ominaisuuksista toinen on työntekijöitten ja toinen työnantajan intressissä, vaikka ne ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, itse asiassa toistensa edellytyksiä. Siksi sekä houkuttelevuuden että tuottavuuden tulee olla molempien osapuolten tavoitteena. Vain tällä asenteella henkilöstöstrategian valmistelussa on mahdollisuudet onnistua.

Toinen yhtä tärkeä valmistelun kulmakivi on osallistumisen asteen ja sitoutumisen välisen yhteyden ymmärtäminen. Kaikki asiasta tehty tutkimus ja saatu kokemus kertovat, että ihmisten sitoutuminen valmisteltaviin suunnitelmiin ja niiden toteutukseen on yhteydessä heidän kokemiin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin (Helin 1998). Yleisellä tasolla tämä lainalaisuus toki tiedetään. Vähemmän sisäistetty on kuitenkin se, että kysymyksessä on tunne, joka muodostuu hyvin hienovaraisten viestien lukemisesta. Henkilöstöstrategiatyötä edistää myös ymmärrys siitä, että parhaimpienkin asiantuntijoiden valmistelema suunnitelma on parannettavissa kuuntelemalla herkällä korvalla kaikkia asianosaisia (Helin 1998).

Edellä esitetyt näkökohdat huomioon ottava henkilöstöstrategian valmistelu on sitä helpommin organisoitavissa mitä pienemmästä organisaatiosta on kysymys. Useamman sadan ja tuhansien ihmisten organisaatioissa strategian valmistelu jää helposti monelle etäiseksi. Tätä voidaan ehkäistä mm. seuraavin tavoin:

- henkilöstöstrategian eri vaiheiden valmistelusta vastuutettavaan työryhmään valitaan asiasta kiinnostuneita ihmisiä eri puolilta organisaatiota eri tasoilta ja eri ryhmistä,
- asian etenemisen viestintä perustetaan linjaorganisaatioon ja esimiesten ja henkilöstön säännöllisiin viikko- tms. palavereihin,
- koko henkilöstön ideoita kerätään ja hyödynnetään valmistelutyön eri vaiheissa,
- prosessin avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta tuetaan hyödyntämällä monipuolisesti intranettiä, henkilöstölehtiä yms.,
- lopputulemien valmistuttua ne alistetaan vielä koko henkilöstön arvioitavaksi ja tämäkin palaute käsitellään ja esitellään johdolle ennen ehdotuksista päättämistä.

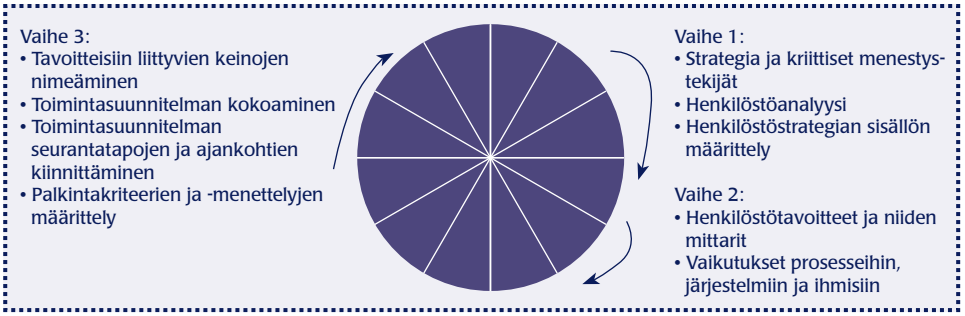
Valmistelutyö vie luonnollisesti eniten työaikaa valmistelutyöryhmältä, kun taas muille asia on yksi työyhteisön asialistalla oleva asia muiden joukossa. Valmistelutyön projektointi edistää tarvittavan työajan irrottamista ja ennaltaehkäisee ongelmia. Projektoinnin myötä on myös helppo asettaa erilaisia johto-, ohjaus- ja tukiryhmiä, joilla voidaan lisätä projektin käytössä olevaa asiantuntemusta ja edistää asiaan sitoutumista.

Myös johdon on syytä varata asialle aikaansa, sillä sen myötävaikutus on monella tapaa tärkeä. Ensinnäkin, antamalla asialle aikaansa johto osoittaa asian merkityksen koko organisaatiolle. Johdon läsnäolo ja osallistuminen on myös hyvin motivoivaa valmisteluvastuussa oleville. Lisäksi johtoa tarvitaan poikkeuksetta asianmukaisen henkilöstöstrategian sisällön suunnittelemiseksi ja sen läpiviennin toteuttamiseksi.

Ulkopuolisen konsultin myötä organisaatio voi lisätä valmistelutyön resursointia ja sen myötä parantaa työskentelyn tehokkuutta ja lopputulemien laatua. Konsultointi voi olla luonteeltaan sekä asiantuntija- että prosessikonsultointia. Konsultille voidaan uskoa esimerkiksi johdon ja johdon nimeämien henkilöiden haastattelut kriittisten menestystekijöiden esille saamiseksi ja henkilöstön ja johtamisen tilaa koskevien analyysien teko. Hän voi myös osallistua valmisteluryhmän työhön ulkopuolisen asiantuntijan ominaisuudessa ja vetää työn aikana erilaisia workshoppeja henkilöstöstrategian sisällön, henkilöstötavoitteiden ja mittareiden sekä tavoitteiden saavuttamisessa tarvittavien keinojen, menettelyjen ja työkalujen suunnittelemiseksi ja käyttöön saamiseksi.

Henkilöstöstrategian laadinta kannattaa sovittaa yhteen organisaation normaaliin määräaikaissuunnittelurytmiin siten, että vaiheet 1 ja 2 tehdään osana normaalia strategiatyötä alkuvuoden kuluessa ja vaihe 3 osana toimintasuunnittelua loppuvuoden aikana kuviossa 3.4 esitetyn mukaisesti. Näin työlle saadaan selvät aikatauluraamit.

KUVIO 3.4



Henkilöstöstrategian laadinnan aikataulutus

3.5.5 Haltuun otettavat asiat, tavoitteet ja mittarit

Toimintastrategian toteutumisen kriittisten menestystekijöitten ja henkilöstön ja johtamisen analyysit antavat henkilöstöstrategiaa valmistelevalle työryhmälle pohjaa määrittää henkilöstöstrategian sisältöä. Henkilöstöstrategiaan valittavat asiat ovat hyvin organisaatio- ja tilannekohtaisia. Siksi seuraavassa on todettu vain joitakin asiaan liittyviä yleisiä näkökohtia.

Myös henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämisessä pätee se, että menestyäkseen kannattaa tehdä paitsi asioita paremmin myös parempia asioita. Pelkkä aiemmin jo tehdyn hiominen paremmaksi ja paremmaksi ei yleensä riitä vaan erityisesti strategiaa laadittaessa kannattaa kyseenalaistaa aiempaa tekemistä: Voisiko asioita hoitaa ja tärkeitä asioita saavuttaa kokonaan toisella ja samalla järkevämmällä tavalla?

Älykäs organisaatio pyrkii tehokkuuteen, oppimiseen ja hyvinvointiin luomalla niille hyvät tai ainakin paremmat edellytykset kuin samoilla asiakas- ja työvoimamarkkinoilla toimivilla muilla organisaatioilla on. Kilpailutilanteesta riippuu, missä määrin tähän riittää muiden matkiminen, imitointi, ja missä määrin tarvitaan omia innovaatioita. Jos ja kun myös uusia ja luovia ratkaisuja tarvitaan, on syytä käyttää tätä edistäviä työskentelytapoja ja hyödyntää koko organisaation potentiaalia (Helin 1998).

Haltuun otettavia asioita määritettäessä ei yleensä kannata vilkuilla muihin organisaatioihin päin. Muiden perässä tekeminen voi olla paitsi hukkainvestointi myös vaarallista. Hyvä esimerkki tästä ovat osaamisen hallintaa ja tarkkaa mittaamista korostavien mallien käyttöönottoon panostaminen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Niihin on varovaistenkin arvioiden mukaan panostettu paljon kehittämisvoimavaroja keskimäärin suhteellisen laihoin, jopa negatiivisin tuloksin. Vasta nyt on laajemmin alettu tiedostaa, että koko lähestymistapa ei välttämättä edes sovi kaikkialle eikä ainakaan ole tärkeysjärjestyksessä ensimmäinen pyrittäessä tarvittavan osaamisen varmistamiseen.

Toiseksi esimerkiksi kelpaa monen organisaation palkitsemismenettelyjen kehittämistyö. Tunnettua on, että tämän työn painopiste on yleensä ulkoisissa palkkioissa ja niihin liittyvissä järjestelmissä, vaikka todellinen palkitsemispotentiaali on usein sisäisten palkkioiden puolella ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin on vaarana unohtua, että parhaillakaan rahapalkkioilla ja rahanarvoisilla etuuksilla ei voida

kompensoida työn sisällön, työyhteisön toimivuuden ja hyvän johtamisen merkitystä organisaation palkitsemisstrategian kokonaisuudessa. Lisäksi tämä muodissa oleva järjestelmäkehitys on saatettu tehdä tavalla, joka on itse asiassa vähentänyt ylpeyttä omasta työstä ja osaamisesta tai omaan ryhmään kuulumisesta.

Haltuun otettavien asioitten tultua nimetyksi on ne konkretisoitava asettamalla niille tavoite. Asetettavat tavoitteet ja niiden mittarit ovat tärkeitä monella tapaa. Ensinnäkin, ne osoittavat koko organisaatiolle, mikä on ylemmän johdon arvostama aikaansaannos tai kehitystulos. Toiseksi ne kertovat tavoiteltavan muutoksen määrän ja niistä käsin voi jälkikäteen todeta, onnistuttiinko muutoksen saavuttamisessa vai ei. Ne voivat olla tarpeen myös palkintaperusteena.

Tavoitteen asettamisesta voidaan esittää seuraavia periaatteita:

- henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet on yleensä syytä asettaa useampivuotisiksi,
- tavoitteet ja mittarit liittyvät organisaatiotasoittain toisiinsa ja ovat aina sen henkilöpiirin vaikutusvallassa, jonka tavoitteita ne ovat,
- tavoitearvona voi olla esimerkiksi oman historian, alan tai parhaiden yritysten taso,
- erityisesti toimenpiteitten sisältö elää vuosittain ja ne on hyvä suunnitella useamman vuoden tähtäimellä,
- seurannan kohteena ja palkinnan perusteena ovat sekä toimenpiteet että tulokset.

Henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen kehittämisen tavoitteenasettelua ja mittaamista on käsitelty tarkemmin kirjassa Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, II osa (Valtiovarainministeriö 2007a). Samassa kirjassa on käsitelty myös tavoitteiden ja toimintatapojen yhteyttä, ks. sivut 81-82.

3.5.6 Koko johto avainasemassa henkilöstöstrategiaa toteutettaessa

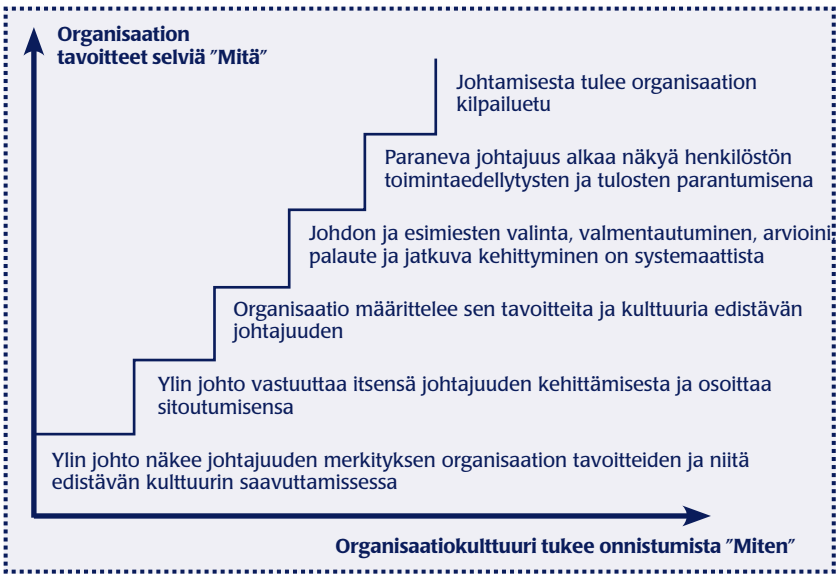
Henkilöstöstrategian toteutuminen edellyttää koko linjajohdon, so. ylimmän johdon, keskijohdon ja lähijohdon asiaan liittyvää yksituumaisuutta ja tarvittavan johtajuuden haltuunottoa. Tärkeitä kysymyksiä ovat: Nähdäänkö henkilöstöstrategialla tavoiteltava henkilöstövoima-

varojen ja -johtamisen muutos paitsi tärkeäksi myös välttämättömäksi? Onko strategian laadintaprosessi ollut sellainen, että mahdollisimman moni on voinut sitoutua tehtyihin valintoihin? Onko johdon keskinäinen työnjako ja roolitus selkeä?

Viime kädessä muutoksen ratkaisee aina ylimmän johdon tahdon voimakkuus ja sen kyky viedä läpi tai paremminkin pitää yllä systemaattista asiaan liittyvää keskustelua. Tässä on ainakin kaksi vaikeutta. Ensinnäkin, ylimmän johdon tulee nähdä itsensä vastuulliseksi johtamansa organisaation henkilöstövoimavaroista ja organisaatiossaan harjoitetusta johtamisesta. Toiseksi ylimmän johdon pitää jaksaa toistaa samoja viestejä, kunnes muutoksen edellytyksenä oleva käyttäytyminen on muuttunut.

Aivan välttämätöntä on, että ylin johto ottaa johtoonsa organisaatiossaan harjoitetun johtajuuden, ts. näkee itsensä johtajuuden ja sen kehittämisprosessin tai -toiminnon omistajana eikä edes yritä delegoida asiaa joillekin toisille kuten esimiehille itselleen tai HR:lle. Tällöin ylin johto alkaa panostaa aikaansa organisaationsa menestymisen kannalta tarpeellisen johtamiskulttuurin hahmottamiseen, tähän vahvistettavaan kulttuuriin sopivien esimiesten valintaan ja heidän edelleen kehittämiseen, arviointiin ja palkintaan. Asian haltuunoton askeleita on kuvattu kuviossa 3.5.

KUVIO 3.5



Johtamisen kehittämisen portaat

Myös keskijohdon ja lähiesimiesten hyvä panos on henkilöstöstrategian toteutuksessa onnistumisen edellytys. Heidän tulisi muodostaa toisiaan täydentävä työpari, jonka toiminnassa saa sijansa sekä asioitten että ihmisten johtaminen (management ja leadership). Usein vain lähiesimies on se, joka on alati henkilöstön näkyvillä ja saatavilla ja joka siis piirtää voimakkainta kuvaa organisaation johtamisesta. Tällöin on tärkeää, että ylempi esimies toimii alaisesimiehen tukijana ja valmentajana samalla tavoin kuin alaisesimiehen edellytetään toimivan suhteessa omiin alaisiinsa.

Niin keskeistä kuin koko johdon toiminta on henkilöstöstrategiaa toteutettaessa, henkilöstöstrategian toteutumisen ratkaisevat aina yksittäiset työntekijät. Vasta, kun yksittäinen työntekijä havaitsee työtään, työyhteisöään tai johtamistaan tahi laajemmin toimintaedellytyksiään koskevan myönteisen muutoksen, voidaan olettaa hänen tarkistavan omaa käyttäytymistään ja panostaan. Ja kun näitä työntekijöitä alkaa olla riittävän monta, voidaan todeta henkilöstöstrategialla tavoiteltu muutos tapahtuneeksi.

4

HENKILÖSTÖINFORMAATION VÄLINEELLINEN ARVO JOHTAMISEN TEHOSTAMISESSA

4.1 TIEDON HYVÄKSIKÄYTÖN PERUSTA

Valtiosektorilla on runsaasti tietoja henkilöstövoimavarojen johtamisen perustaksi. Erityisen tärkeä tietolähde on henkilöstötilinpäätösten tunnuslukuaineisto ja muu informaatio niin organisaatio-, hallinnonalakuin keskustasollakin. Lisäksi valtiolla on runsaasti esimerkiksi palkintaan liittyvää tietoa.

Goethea lainaten kuitenkaan ”Tietäminen ei riitä, vaan on myös käytettävä tietoa; ei liioin tahtominen, vaan on myös tehtävä”. Henkilöstötilinpäätösmenettely, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 7.1, on tyypillistä tietojohtamista, jossa tieto kasvaa sitä jakamalla, käyttämällä ja yhdistämällä. Tällöin yhtälö $1+1 \neq 2$, vaan paljon enemmän esimerkiksi 5 tai vaikkapa 11.

Empiirisellä tutkimuksella on osoitettu, että henkilöstötilinpäätösmenettely ja siihen liittyvät strategiset mittarit on käyttökelpoinen ja vaikuttava apuväline ja ohjaaja organisaatioiden ja valtiokonsernin henkilöstöstrategioiden toteutuksessa ja johtamiskäytäntöjen parantamisessa (Lehtonen 2007). Se, että organisaation henkilöstöstrategiat saadaan

tehokkaasti vietyä käytäntöön ja organisaatio johtaa henkilöstövoimavarojaan laadukkaasti, ovat tae organisaatioiden ja koko valtionhallinnon toiminnan vaikuttavuudelle, tuottavuudelle ja taloudellisuudelle.

4.2 HENKILÖSTÖINFORMAATION KÄYTTÖARVO TUTKIMUSTULOSTEN VALOSSA

Seuraavassa on pääosin henkilöstötilinpäätöksen vuosien 2000-2005 tunnuslukuaineistoon perustuvan tutkimuksen tulosten yhteenveto siitä, miten henkilöstötilinpäätöskäytäntö (HTP) ja sen sisältämä informaatio välineellisesti tukee ja edesauttaa johtamisprosesseittain henkilöstöstrategioiden käytäntöön vientiä ja henkilöstön johtamista (Lehtonen 2007). Johtamisprosesseja ovat henkilöstön hankinta, kohdentaminen, osaamisen johtaminen, hyvinvoinnin johtaminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja tuottavuuden johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa ei riitä, että kiinnitetään huomiota vain yhteen johtamisprosessiin, vaan tulee ottaa huomioon johtamisen kokonaisuus ja johtamisprosessien väliset riippuvuudet.

Henkilöstön hankinta on merkittävä organisaation työvoimakustannuksia nostava tekijä henkilöstön korvaamisinvestointien kautta. Uusrekrytointien myötä organisaatioiden henkilöstön koulutustaso nousee.

Henkilöstön kohdentamista tutkittaessa havaittiin, että henkilöstön työtyytyväisyyden kasvaessa organisaation sisäinen liikkuvuus alenee. Tulokset heijastavat sitä, että henkilöiden tyytyväisyys nykyiseen työhön, mm. työn sisältöön, palkintaan, yksikön johtamiseen ja kehittymisen tukeen, kannustaa pysymään nykyisissä tehtävissä. Toisaalta taas työtyytyväisyyden huonontuessa, pyritään esimerkiksi työyksikön vaihdolla parantamman työtyytyväisyyden taustalla olevia tekijöitä. Joissakin tapauksissa riippuvuuden taustalla saattaa olla se, että esimerkiksi organisaatiorakenteen muutokseen liittyvät työtehtävien muutokset aiheuttavat aluksi työtyytymättömyyttä. Mitä enemmän organisaation henkilöstöllä on ulkopuolista työkokemusta, sitä vähäisempi tarve on vaihtaa organisaation sisällä työpaikkaa. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaation sisäisten työpaikan vaihdosten yhteydessä panostetaan myös osaamisen parantamiseen.

Osaamisen johtamista analysoitaessa ilmeni, että sairauspoissaolojen ja osaamistasoindeksin välillä on erittäin suuri käänteinen riippuvuus. Tämä paljastaa sen, että mitä osaavampi henkilö on ja mitä mielenkiintoisempia tehtäviä hänellä on, sitä helpommin henkilö selviytyy työtehtävistään ja jopa nauttii työstään, jolloin sairauspoissaoloalttius alenee. Organisaation osaamisen kehittämispanostuksilla on tutkimuksen pohjalta selkeä yhteys työtyytyväisyyden parantumiseen ja sairauspoissaolojen vähentymiseen

Hyvinvoinnin johtamiseen liittyviä mittareita ovat mm. työtyytyväisyys, sairauspoissaolojen määrää ja frekvenssiä kuvaavat mittarit sekä lähtövaihtuvuus.

Tutkimus nostaa **työtyytyväisyyden** tärkeimmäksi strategiseksi ja ohjaavaksi mittariksi henkilöstön johtamisprosesseissa. Työtyytymättömyys on keskeinen työpaikan vaihdon syy. Myös organisaation sisällä tehtävien vaihdon syynä on usein tyytymättömyys entisiin tehtäviin ja työympäristöön. Henkilön osaaminen ja vaativat tehtävät ovat tae hyvälle työtyytyväisyydelle. Iän myötä työtyytyväisyys alenee. Mitä laajemmin organisaatiossa asetetaan henkilöstölle kirjalliset tulostavoitteet, mitä kattavammin tehdään osaamiskartoituksia ja niihin liittyviä kirjallisia kehittymissuunnitelmia ja käydään kehityskeskusteluja, sitä tyytyväisempää henkilöstö on johtamiseen. Tutkimustulokset tuovat esiin sen, että henkilöstön työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa investoimalla osaamisen parantamiseen liittyviin toimenpiteisiin, huolehtimalla siitä, että työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia ja oikein organisoituja ja että henkilöstöä motivoidaan hyvällä johtamisella ja kannustavalla palkinnalla. Johto on työtyytyväisempää kuin esimiehet ja asiantuntijat. Koulutuspanoksilla on myös parantava vaikutus johtamistyytyväisyyteen.

Organisaatioissa, joissa on paljon määräaikaisia, on myös suuri **lähtövaihtuvuus** ja siitä aiheutuu huomattavia ylimääräisiä kustannuksia. Runsas ylitöiden teko ja siitä usein seuraava lähtövaihtuvuuden kasvu heijastavat henkilöstön jaksamisongelmista. Jos johto panostaa henkilöstön työtyytyväisyyttä parantaviin työyhteisön kehittämistoimenpiteisiin, sillä pystytään hallitsemaan myös haitallista vaihtuvuutta. Tämä on tärkeä tieto, kun pyritään pätevän työvoiman pysyvyyden parantamiseen tilanteessa, jossa työvoiman tarjonta vähenee.

Tutkittaessa säännölliseen työaikaan suhteutettuihin **sairauspoissaoloihin** vaikuttavia tekijöitä keskeisimmiksi nousivat ylityökorvausten osuus palkkasummasta ja koulutustasoindeksi. Ylityökorvausten kas-

vaessa organisaation henkilöstön sairauspoissaolojen osuus säännöllisestä työajasta nousi. Tämä on seurausta ylitöiden työstressinä ilmenevistä jaksamisongelmista. Koulutustason nousulla on sairauspoissaoloja alentava vaikutus. Mitä iäkkäämpää organisaation henkilöstö on, sitä pitempiä sairauspoissaolokerrat ovat kestoltaan. Korkeimmin koulutetuilla yksittäiset sairauspoissaolokerrat ovat kestoltaan selvästi lyhyempiä kuin alhaisemman koulutustason omaavilla. Myös naisten osuuden kasvaessa sairauspoissolot lyhenevät eli naisten sairauspoissolot ovat lyhyempiä kuin miehillä. Määräaikaiset ovat vakinaisia useammin koko vuoden terveitä, samoin kuin miehet. Merkittävä tutkimustulos on se, että henkilöstön keski-iän noustessa terveysprosentti eli kokonaan ilman sairauspoissaoloja olleiden määrä nousee. Nuoret ovat vanhempia useammin poissa, mutta heidän sairauspoissaolonsa ovat kestoltaan lyhyempiä. Näin työkuntoon ja motivaatioon liittyvät parantamistoimenpiteet tulee kohdistaa koko henkilöstöön, ikään katsomatta.

Palkinnalla pystytään vaikuttamaan henkilöstön motivaatiotekijöihin. Mitä useammat henkilöt olivat saaneet organisaatiossa henkilökohtaiseen palkanosaan kohdistuvia korotuksia, sitä tyytyväisempää henkilöstö oli. Tuloksista on vedettävä johtopäätös, että työn vaativuuteen ja tulospalkkioon liittyvillä palkanosilla on vähäisempi vaikutus työtyytyväisyyteen kuin henkilökohtaisella, lähinnä työsuoritukseen, ammatinhallintaan ja yhteistyökykyyn perustavalla palkanosalla. Ylityökorvausten lisääntyessä työtyytyväisyys laskee, joten ylityökorvauksia ei voida pitää kannustavana palkkatekijänä vaan päinvastoin.

Mitä enemmän henkilöstötilinpäätöstietoja hyväksikäytetään organisaation johtamisessa, sitä suurempi on organisaation henkilöstön **työn tuottavuuden** muutos. Se, että iän myötä työn tuottavuus paranee, kertonee työssä oppimisen ja kokemuksen kautta hankitun osaamisen kertymän tuottavuusvaikutuksista. Ylityökorvauksilla on työn tuottavuutta alentava vaikutus. Tämä kertoo siitä, että mitä pitempään yli normaalin työajan työskennellään, sitä tehottomammin työskennellään ja sitä huonompaa tulosta saadaan aikaan. Tuottavuuskehitys alenee lähtövaihtuvuuden kasvaessa. Lähtövaihtuvuuden myötä organisaatio menettää tärkeää ydinosaamistaan.

5

KONSERNITASON OHJAUKSEN TUKI ORGANISAATION HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISESSA YLIMMÄN JOHDON NÄKÖKULMASTA

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan valtiokonsernin johtamisen nykytilaa, kehittämistarpeita ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä viiden valtion ylimmän johdon edustajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Haastateltavina olivat valtion työmarkkinajohtaja Teuvo Metsäpelto valtiovarainministeriöstä, pääjohtaja Petteri Taalas Ilmatieteen laitoksesta, alivaltiosihteeri Juhani Turunen valtiovarainministeriöstä, kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen maa- ja metsätalousministeriöstä ja pääjohtaja Jukka Wuolijoki Valtiokonttorista.

5.1 KONSERNITASON HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET

Tässä konsernitason ohjauksella tarkoitetaan lähinnä valtiovarainministeriön tasolla tapahtuvaa koko valtioyhteisön ohjausta sekä eri hallinnonalojen alaisten virastojen ja laitosten (ml. itse ministeriöt organisaationa) ohjausta.

Henkilöstövoimavarojen ohjaus on konsernitasolla tällä hetkellä melko ohutta. Työmarkkinatoiminta on hallinnassa, mutta ei ole olemassa riittävän yhteistä henkilöstövoimavarafunktiota. Ohjauksessa näkyy liiallinen henkilöstömääriin ja sen hintaan pohjautuva resurssiajattelu, jota ei ole riittävän kiinteästi liitetty itse toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Konsernitasolla erityisosaamisvaateiden ja yleensäkin osaamisvarallisuuden huolehtimisessa on parannettavaa. Talouteen ja substanssitoimintaan perustuvan luonteensa vuoksi johtamisen pääroolissa ovat taloudesta ja toiminnasta vastaavat johtajat ja asiantuntijat, kun taas henkilöstöjohdon ja muiden HR-ammattilaisten painoarvo on pienempi.

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen taso vaihtelee paljon hallinnonaloittain. Ongelmana hallinnonalojen ohjauksessa on työkalujen ja tiedon puuttuminen mm. voimavarojen määrästä ja laadusta sekä niiden kohdentumisesta eri tehtäviin. Tähän tosin työnantajan henkilöstötieto Tahti -järjestelmä tuo parannusta. Nykyisellään hallinnonaloilla ei ole myöskään riittävästi henkilöitä, joiden päätehtävänä olisi, osana konsernitason kokonaisjohtamista, henkilöstövoimavarojen strateginen ohjaus ja tuki. Myös ohjauksen osaamisessa on parannettavaa.

Sekä keskustasolla että hallinnonalatatasolla velvoitteet lykätään usein alempaan hallintoon, sisältämättä toimenpiteeseen riittävää tukea ja siihen liittyvää toimenpide- ja työkaluvalikoimaa. Kysymykseksi nousee, miten konsernijohto pitää huolta siitä, että hyvän työnantajan velvollisuus toteutuu henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Myös konsernitasolla tiedostettu tosiasia on, että vain hyvällä osaamisella varustettu, hyvinvoiva ja turvallisuutta tunteva työntekijä voi antaa parhaan panoksensa työnantajalle. Tästä on seurauksena tuloksellisuudelle ja muutokselle suotuisa maaperä.

Valtiokonsernin menestymiselle on keskeistä henkilöstön tehtäviin nähden sopiva ja laadukas osaaminen, hyvä motivaatio ja työkyky sekä em. voimavarojen ja kaikkien henkilöstöprosessien laadukas ja vaikuttava johtaminen. Takavuosien tavoin konsernitasolla ei ole olemassa keskitettyä henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työntekijöiden terveydestä vastaavia palveluja, joista heijastuisi valtiokonsernin yhteinen tahtotila, vaan jokainen organisaatio huolehtii palvelujen hankinnasta itse.

Kovin hyvä ei ole myöskään tietämys tulevista osaamiskapeikosta eikä työvoiman saannin ongelma-alueista. Tarvitaan riittävää tulevaisuusnäkökulmaa, jotta parantamistoimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä ajoissa. Pääasiallisena syynä edellä mainittuun on, ettei tulevaa toimintaa

organisaatio- ja hallinnonalatasolla tunneta riittävästi, eikä siitä syystä myöskään tulevaa määrällistä ja laadullista resurssitarvetta. Henkilöstövoimavarojen osalta valtiolla on olemassa opaskirjallisuutta (Valtiovarainministeriö 2005a) ja tietoa henkilöstösuunnittelun tekemisestä. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla jatkuvasti ajan tasalla oleva henkilöstösuunnitelma.

Työterveyspalveluissa yleislääkintähuolto on hoidossa, mutta erikoistumista vaativien sairauksien, joista esimerkkinä on henkiseen terveyteen liittyvät sairaudet, hoito on puutteellisesti järjestettyä. Näiden osalta tarve kohdistuu ennaltaehkäiseviin palveluihin ja toisaalta akuuttien sairauksien tehokkaaseen hoitoon. Toimintojen hajautuminen on näkynyt myös IT-ohjauksessa, jota ollaan ottamassa takaisin 15 vuoden harha-askelten jälkeen. Myös toimitilapolitiikka on ollut hallitsematonta, mutta nyt valtio konsernina on ottamassa käyttöön yhteisiä linjauksia.

Konsernitason tulosohjaus sekä tuloksellisuuden seuranta ja raportointi on henkilöstövoimavarojen osalta ja muutenkin edelleen liian mekaanista. Tulosohjaus ilmenee liiaksi panosohjauksena. Tähän on tullut parannusta tulosohjauksen terävöittämisen ja tilinpäätösuudistusten seurauksena. Käytännön tulokset antavat edelleen odottaa.

Ongelmana laajoissakin konsernitason uudistuksissa on, että lopputulema ei vastaa uudistuksen alkuperäisiä hyviä tavoitteita. Syynä tähän on se, että lähtöpanostuksen jälkeen uudistukseen ei ole kohdistettu riittävästi konsernitason tukitoimenpiteitä. Eri kehittämistoimenpiteiden välillä saattaa olla suuria ristiriitoja eli ne eivät vie yhteen suuntaan. Kehittämistoimenpiteillä saattaa olla myös säädöspohjaisia esteitä, ts. lait, määräykset ja ohjeet eivät ole aina sopusoinnussa uudistuksiin ja muutostavoitteisiin nähden. Johtamisen nykytila hallinnonaloilla ja organisaatioissa riippuu paljon siitä, missä määrin on jouduttu tekemään toiminnassa muutoksia, minkä tasoista tulosohjaus on ja kuinka syvä strateginen ote siinä on eli siinäkin opitaan käytännön kautta.

Varsinainen henkilöstöjohtaminen tapahtuu paikanpäällä eli yksittäisissä organisaatioissa. Näiden välillä johtamisen laadussa on huomattavia eroja. Löytyy todella hyviä esimerkkejä, mutta myös toisen äärilaidan tapauksia. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on vielä liian monessa organisaatiossa mekaanista ja henkilöstöä ei nähdä ja johdeta todellisena voimavarana.

Konsernitasolla kaivataan ylimmän johdon uudistuksen läpivientiä. Tärkeää on konsernina keskitetysti vastata ylimmän johdon kehittämi-

sestä. Johdon ja vaativissa tehtävissä toimivien asiantuntijoiden palkkauksen kilpailukykyisyydessä yksityisen sektoriin nähden on parannettavaa.

5.2 KONSERNITASON HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Miten henkilöstövoimavarojen johtamista ja tavoitteenasettelua tulisi konsernitason näkökulmasta kehittää mm. osana kokonaisjohtamista, tulosohjausprosessia, TTS- ja TAE -prosessia ja tuottavuusohjelmaa.

Valtionhallinnossa strategioita ja toimintaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tulee ulottua 5–10 vuoden päähän (tämä silti vaikka TTS:stä tulevaisuudessa nykymuotoisena luovuttaisiin). Yksityiskohtaisimmillaan suunnitelmat ovat organisaatiotasolla, karkeistuen hallinnonalatasolle ja koko valtiontasolle. Henkilöstön johtamisessa tulos- ja kehittämiskeskustelut ovat avainasemassa. Niiden pitää tukea organisaation tuloksellisuuden jatkuvaa parantamista. Keskusteluissa, kuten muussakin johtamisessa, tulisi vallita avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tällöin saataisiin selville riittävän ajoissa henkilöiden urasuunnitelmat ja eläkkeellelähtösuunnitelmat (vrt. joustava 63–68 vuoden yleinen eläkkeellesiirtymisikä), joilla on merkitystä henkilöstön rekrytointiin, tehtäväjärjestelyihin sekä osaamisen kehittämiseen ja siirtoon (ml. urasuunnitelmat). Joustava 63–68 vuoden eläkeikä saattaa joissain tapauksissa rajoittaa henkilöstön osaamisen uusiutumista.

Konsernitason henkilöstöjohtajuuden tukea tulisi edelleen kehittää ja nostaa henkilöstöjohtajuus muutoshankkeiden keskipisteeseen. On ymmärrettävä konsernitasollakin entistä paremmin, mitä toimenpiteitä pitkäjänteiseen johtamiseen sisältyy. Tarvitaan konkreettisia kulloisiakin muutostoimenpiteitä tukevia toimenpidepaketteja, joihin liittyy neuvonta ja opastus. Virastojen ja laitosten neuvonnassa voidaan hyödyntää kehittynyttä it-teknologiaa, mutta on tarvittaessa löydyttävä myös ”ihmisen” antamia palveluja esimerkiksi puhelimitse. Tarvitaan siis monipuolista konsernitason Help-desk -palvelua.

Muutos- ja kehittämistyössä hyödyllisten hyvien käytäntöjen tapausesimerkkien levittämistä pitäisi konsernin sisällä edistää. Voitaisiin tehdä hyvistä käytännöistä esimerkiksi ”osaamistietokanta”.

Valtiokonsernin yhteisten rekrytointi- ja työvoimapalvelusten tarjontaa pitäisi terävöittää. Harkittava on, voitaisiinko enemmän tehdä yhteistyötä myös työvoimahallinnon kanssa.

Konsernitasolla tulisi järjestää sellaisten koulutus- ja työterveyspalvelujen hankinnan koordinointi, joilla voitaisiin edesauttaa tuloksellisuutta.

Konsernitasolla tulisi kiinnittää huomiota osaamiseen ja sen ohjaamiseen sekä viestittämiseen kulloisistakin koulutustarpeista opetustoimesta vastaaville viranomaisille ja tahoille. Tärkeää on painottaa työssä oppimista ja kullekin organisaatiolle oleellista erikoisosaamista ja sovittamista osaamisen muutostarpeisiin, käyttäen hyväksi jatkuvasti ajan tasalla olevia henkilöstösuunnitelmia.

Nykyisen yleislääkäritasoisen työterveyshuollon lisäksi tarvitaan psykologien ja erikoislääkärien palveluja, jotta vakavat terveysongelmat havaitaan riittävän ajoissa. Tällöin myös hoitotoimenpiteet olisivat vaikuttavampia. Toimintaan pitäisi liittyä myös henkilöstön uudelleensijoittamismenettely työnteon edellytysten muuttuessa. Henkisen työkyvyn parantamistoimenpiteiden ohella ja sitä tukien konserniohjauksen tulisi tukea myös fyysisen työkunnon ylläpidon ja parantamisen menettelyjä. Kysymykseksi nousee, tulisiko valtiokonsernilla olla riittävän arvovaltainen ja ”palvelusopimuksista” riippumaton taho, joka voisi arvioida valtion henkilöstön terveyden tilaa ja esittää siihen tarvittavia parantamistoimenpiteitä.

Konsernitasolla olisi pyrittävä avoimempaan tiedottamiseen vaikeistakin asioista eli puhumaan asioista oikeilla nimillä, esimerkkinä irtisanomisesta henkilöstön sopeuttamisen ääritoimenpiteenä. Erittäin tärkeää on tiedottaa myös valtionhallinnon hyvistä saavutuksista, mikä kasvattaa nykyhenkilöstön motivaatiota ja toisaalta markkinoi potentiaalisille ulkopuolisille osaajille valtiota hyvänä työnantajana, jonka työ on merkityksellistä.

Tulisi jossain konsernitasolla perustaa projekti, jonka tehtävänä olisi selvittää ”VIRKAMIEHEN ARKEA” ja sen parantamisessa tarvittavia toimenpiteitä työelämän eri vaiheissa. Tähän liittyy mm. työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen sekä työ- ja virkaehtosopimusten sovittaminen entistä paremmin sopivimmaksi muuttuvaan työelämään ja sen tarpeisiin. Tällä hetkellä ongelmana on, että pidetään liiaksi kiinni vanhan säilyttämisestä ja annetaan liian vähän tilaa uusille muutosta ja tuloksellisuutta tukeville käytännöille. Tässä katseet kohdistuvat keskustason työnantaja- ja työntekijäjärjestöihin.

Konsernipalveluna olisi konkreettisesti tuotava esiin, miten tietoa voidaan hyödyntää organisaatioita johdettaessa eli löytää organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä punaisia lankoja. Tätä strategisen tiedon hyväksikäyttöä auttamaan ja edistämään henkilöstövoimavarojen kehittämisryhmä teki edellisen oppaansa (Valtionvarainministeriö 2007a). Malleja tarvittaisiin myös siitä, miten tulisi muuttaa toimintatapoja, jotta nykyisillä henkilöstövoimavaroilla saavutetaan muuttuneet ja entistä vaativammat tulostavoitteet. Henkilöstötiedon hyväksikäyttömallien esittämistä tulee jatkuvasti lisätä ja päivittää ne kulloisiakin tietotarpeita vastaaviksi.

Henkilöstöjohtamista ja henkilöstövoimavarojen hallintaa ei voi viedä irrallisena eteenpäin, vaan parantamistoiminnassa tulee ottaa huomioon kaikki lopputulokseen vaikuttavat tekijät, kuten prosessit, tekniikat, päätöksentekojärjestelmät, lainsäädäntö, toimitilat ja raha. Henkilöresurssien määrän ohjauksen ohella tulisi kiinnittää huomiota resurssien oikeaan osoittamiseen toiminnan ja tehtävien painopistealueille.

Muutostyötä tehtäessä henkilöstöjohtajuus tulee nostaa keskiöön kaikilla hallinnon tasoilla. Strategisen henkilöstöjohtamisen on oltava ylimmän johdon käsissä ja sitä ei voi delegoida muille.

Strategiseen johtamiseen kuuluu vastuu ajantasaisen henkilöstöstrategian ja henkilöstösuunnitelman olemassaolosta. Henkilöstöstrategian toteuttamiseen liittyy koko henkilöstön kuuleminen ja läsnäolo keskustelu- ja kehittämistilaisuuksineen sekä varsinaiset kehittämistoimenpiteet ja niihin liittyvä päätöksenteko. Ylimmän johdon tulee olla näkyvästi läsnä ja ottaa vastuu henkilöstöfunktiosta. Henkilöstön ohella ylimmällä johdolla tulee olla hyvät ja luottamukselliset suhteet myös henkilöstöjärjestöjen johtoon ja toimijoihin.

Valtiokonsernissa on tarpeen kehittää menettelyjä, joissa verkostoitumalla parannetaan valtioyhteisön yhteistä tahtotilaa. Valtion työnantajatoiminnassa tarvitaan sekä hallinnonaloittaisia ja alueellisia että koko maan kattavia verkostoja, jossa etsitään yhteisiä ratkaisuja kulloinkin ajankohtaisiin henkilöstön ja toiminnan johtamisongelmiin. Kysymys on eräänlaisesta Coaching -toiminnasta, jonka järjestämisessä voidaan käyttää tarvittaessa myös ulkopuolista asiantuntemusta.

II

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN ESITTELY JA HYVÄKSIKÄYTÖN ANALYYSI ERITYISESTI HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN KANNALTA SEKÄ TAPAUSKUVAUKSET

6

VALTION ORGANISAATIOISSA KÄYTÖSSÄ OLEVAT JOHTAMISJÄRJESTELMÄT HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN TYÖKALUINA

Seuraavissa luvuissa on lyhyesti kuvattu valtion organisaatioissa käytössä olevia strategisen johtamisen työkaluja nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta.

Luvussa 6.1 oleva henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – HTP -menettely on valtiolle räätälöity itsenäisin ja kokonaisvaltaisin tietojohtamiseen perustuva henkilöstövoimavarojen johtamisen apuväline.

Luvussa 6.2 esitetyssä tasapainotetussa mittaristossa keskiössä on organisaatioiden strategioiden teko ja käytäntöön saatto.

Laatujohtamismalleista on luvussa 6.3.1 käsitelty Euroopan laatupalkintomallia (EFQM), luvussa 6.3.2 itsearviointimallia CAF ja luvussa 6.3.3 henkilöstön kehittämismallia IIP. EFQM-malli on laatumalleista monipuolisin organisaation toiminnan jatkuvaan parantamiseen soveltuva malli, jossa myös henkilöstö on keskeisellä sijalla. GAF-malli on EFQM:stä julkisen sektorin organisaatioille räätälöity kevyempi itsearviointimalli. IIP-kehittämismalli keskittyy turvaamaan organisaation strategian toteutuksen henkilöstön osaamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Luvussa 6.4 kuvataan Tanskassa kehitettyä osaamispääomaraporttia (ICS). Sen avulla kuvataan, miten organisaatio on huolehtinut tärkeimmistä osaamisvoimavaroistaan. Luvussa 6.4.1 kuvataan ICS-mallista valtiolle tehtyä Strategia–Kaiku -sovellusta.

Luvussa 6.5 esitetään riskienhallinnan avuksi kehitettyä Kaiku-luotainta, jossa riskienhallinta-alueina ovat myös henkilöstö ja johtaminen.

6.1 HTP, HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ

Valtionhallinnon organisaatioilla on keskeinen yhteiskunnallinen tehtävä maamme hyvinvoinnin luonnissa ja turvaamisessa jatkuvasti muuttuvassa ja entistä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä. Organisaatioiden on toimittava pitkäjänteisesti, mutta silti tuottavasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti. Valtiolla työtulokset saadaan aikaan pääosin henkilöstövoimavarojen avulla. Valtion organisaatiot tarvitsevat työkaluja, jotka osaltaan auttavat turvaamaan määrältään ja osaamiseltaan toiminnan edellyttämät henkilöstövoimavarat.

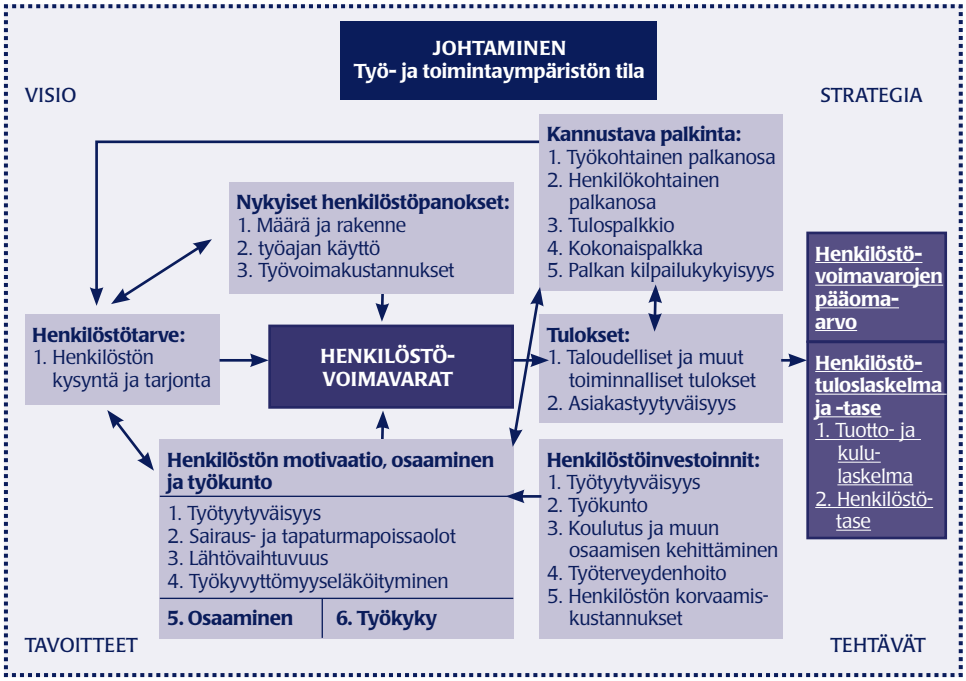
Tähän tarkoitukseen on kehitetty henkilöstötilinpäätöskäytäntö, joka on ollut valtionhallinnossa käytössä runsaat 10 vuotta. Valtaosa organisaatioista tekee tällä hetkellä henkilöstötilinpäätöksen muodossa tai toisessa. Se on henkilöstötietoon perustuva strategisen johtamisen työkalu. Jokaisella valtion organisaatiolla tulee olla selkeä strategiaperusta. Yksittäisen organisaation on tiedettävä, mitkä ovat sen tavoitteet nyt ja ennen kaikkea lähitulevaisuudessa ja millä keinoin ne saavutetaan. Henkilöstöstrategia kertoo sen, miten henkilöstöä hankitaan sekä miten ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön osaamista sekä motivaatiota työkykyä ja työhyvinvointia.

Valtion henkilöstötilinpäätösmenettely on kokonaisvaltaisin ja valtiosektorille räätälöity strategisen henkilöstöjohtamisen apuväline. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja sen sisältämä henkilöstötilinpäätöstieto on rakennettu henkilöstön johtamisprosessiajattelun pohjalta, joka tukeutuu henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioihin ja käytännöllisiin tosiasioihin. Siksi henkilöstötilinpäätökset ovat keskeinen tietoperusta henkilöstöprosessiperusteisessa henkilöstöstrategian toteutuksessa ja tätä kautta saavutettavissa organisaation toiminnallisissa tuloksissa. HTP-menettely sisältää tietojen yhteismitallistamisen

(yhtenäiset käsitteet, luokitukset ja määritelmät), tunnusluku- ja muut tiedot ml. työtyytyväisyysmittaukset vertailutietoineen sekä tietojen hyväksikäytön. Henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö ilmenee kuviosta 6.1 (Lehtonen 2007).

Henkilöstötilinpäätösmenettelyn pohjana on tietokehikon mukainen organisaatiokohtainen tieto ja useimmista organisaatioista koostuva vertailutieto. Organisaation koosta riippuen tarvitaan myös yksityiskohtaisempaa, mm. yksiköittäin, henkilöstöryhmittäin ja muilla luokituksilla ryhmiteltyä tietoa. Tiedot saadaan pääosin kaikkien organisaatioiden käytössä olevasta Työnantajan henkilöstötieto Tahti-järjestelmästä. Tahti-järjestelmän ohella valtiokonserni tarjoaa organisaatioille veloituksetta työtyytyväisyyden mittaamiseen VMBaro -järjestelmän (https://vhr.vm.fi/vmbaro). HTP-järjestelmään sisältyy käsi- ja opaskirjallisuuteen perustuva hyväksikäytön opastus- ja tietojen tulkintamallit (Valtiovarainministeriö 2001a; Valtiovarainministeriö 2000). Vuosittain tehdään valtiotason henkilöstötilinpäätökset ja analyysiraportit edesauttamaan organisaatiotason HTP-menettelyä. Tietojen hyväksikäytöstä ja tulkinnasta on olemassa myös syvällisempää tutkimustietoa (vrt. Lehtonen 2007).

KUVIO 6.1



Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän kehikko valtiosektorilla

Henkilöstötilinpäätösmenettelyssä laajan noin 100 tunnusluvun ja yksityiskohtaisemman tiedon avulla todetaan henkilöstöasioiden tila ja tunnistetaan asiat, joita on tarpeen erityisesti parantaa. Seuraavaksi muutamalle keskeisimmälle parannettavalle asialle asetetaan selkeät tunnusluvuin mitattavat tavoitteet mm. vertailutietoja apuna käyttäen. Tavoitteeksi voidaan asettaa se tunnuslukujen taso, jota vertailuaineiston esimerkilliset organisaatiot ovat saavuttaneet. Tämän jälkeen valitaan täsmätoimenpiteet, joilla parantaminen tapahtuu ja tehdään itse käytännön kehittämistyö. HTP-tiedoilla seurataan, ovatko ja miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Jos toimenpiteet eivät ole toteutuneet, niitä pitää tehostaa tai muuttaa. HTP-menettelyn hyväksikäyttöä havainnollistetaan yhteenvedonomaisesti kuvion 6.2 kaaviolla.

KUVIO 6.2

HTP:n teoreettinen perusta ja tietosisältö (HTP:n käsikirjat, oppaat, muut tutkimukset ja selvitykset sekä sovittaminen organisaation strategia-, TTS-, tulosohjaus-, budjetti- ja muihin prosesseihin)

↓

HTP:n tietopohjan ja vertailutiedon luonnissa käytettävät tietojärjestelmät (vanhat excel-sovellukset ja työtyytyväisyysbarometrit sekä nykyiset VTML extranet, Työnantajan henkilöstötieto Tahti -järjestelmä ja VMBaro)

↓

Vuosittain em. järjestelmistä sekä valtiota ja muita sektoreita koskevista selvityksistä ja yhteenvedoista saatavat tiedot (5 vuoden aikasarja)
- tiedot omasta organisaatiosta kokonaisuudessaan sekä yksityiskohtaisemmalla yksikkö- ja henkilöstöryhmä- ja muilla tarvittavilla jaotteluilla
- numeeriset vertailutiedot (koko valtiolta, oman organisaation toimialoilta ja valtion muilta toimialoilta, kilpailevista organisaatioista, muilta sektoreilta)
- kvalitatiiviset tiedot
- Valtion työmarkkinalaitoksen tekemät valtion henkilöstötilinpäätökset ja tunnuslukujen analyysijulkaisut, oppaat sekä muut julkaisut valtiolta ja muilta sektoreilta
- henkilöstötilinpäätöksen tiimoilta järjestetyt seminaarit ja asiakaspalvelu

↓

HTP -analyysi ja henkilöstötavoitteista ja –toimenpiteistä päättäminen, jossa perustana ovat organisaation strategiat ja toiminnalliset tavoitteet sekä organisaation kokonaisjohtaminen
- henkilöstön tilan asemointi sekä vahvuuksien ja parantamiskohteiden tunnistaminen oman ja vertailutiedon avulla
- numeeristen tavoitteiden asettaminen parannettaville asioille sekä muu tavoiteasettelu, perustana muutos- ja kehittämistavoitteet sekä vertailutiedot
- parantamistoimenpiteistä päättäminen ja niiden käytännön toteutus
- yhteenvedonomaisten henkilöstötilinpäätösjulkaisujen tai henkilöstökertomusten tai henkilöstöraporttien teko ja tietoon saatto koko johdolle, omistajille, henkilöstölle, henkilöstöjärjestöille ja muille sidosryhmille

↓

Tavoitteiden toteutumisen seuranta
- numeeriseen ja kvalitatiiviseen tietoon perustuva seuranta
- tarvittaessa tavoitteiden tarkennus ja uudelleenasetus
- parantamistoimenpiteiden jäntevöitys ja uudistus

Henkilöstötilinpäätösmenettelyn prosessikuvaus yksittäisessä organisaatiossa

Henkilöstötilinpäätösmenettelyn hyödyt saavutetaan vasta silloin, kun johto, esimiehet ja HR-asioista vastaavat käyttävät HTP-välinettä ja sen sisältämiä tietoja aidosti hyödyksi henkilöstövoimavarojen, toiminnan ja talouden johtamisessa.

HTP-menettely ei ole yksittäinen johtamisen väline, vaan sillä on kiinteät liittymät muihin johtamismenettelyihin. HTP:n tietoja hyödynnetään myös muissa johtamisjärjestelmissä, kuten esimerkiksi BSC:ssä, EFQM:ssä ja tulosprismassa sekä myös KAIKU-ohjelmassa ja niillä edesautettavassa johtamisen ja tuloksellisuuden parantamistyössä. Henkilöstötilinpäätöstietojen hyväksikäytön hyödyt saadaan aikaan siten myös muiden järjestelmien kautta (Lehtonen 2007).

6.2 BSC, TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Kaplanin ja Nortonin kehittämässä ”Tasapainotetussa mittaristossa” organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, joissa toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Kuhunkin näkökulmaan liittyvien mittareiden avulla organisaatio ohjaa päivittäistä toimintaansa tulevaisuuspainotteisesti. Sekä menneisyydessä että tänään tehdyillä ratkaisuilla vaikutetaan tulevaan toimintaan (Kaplan, Norton 1992); Olve, Roy, Wetter 1998, 16).

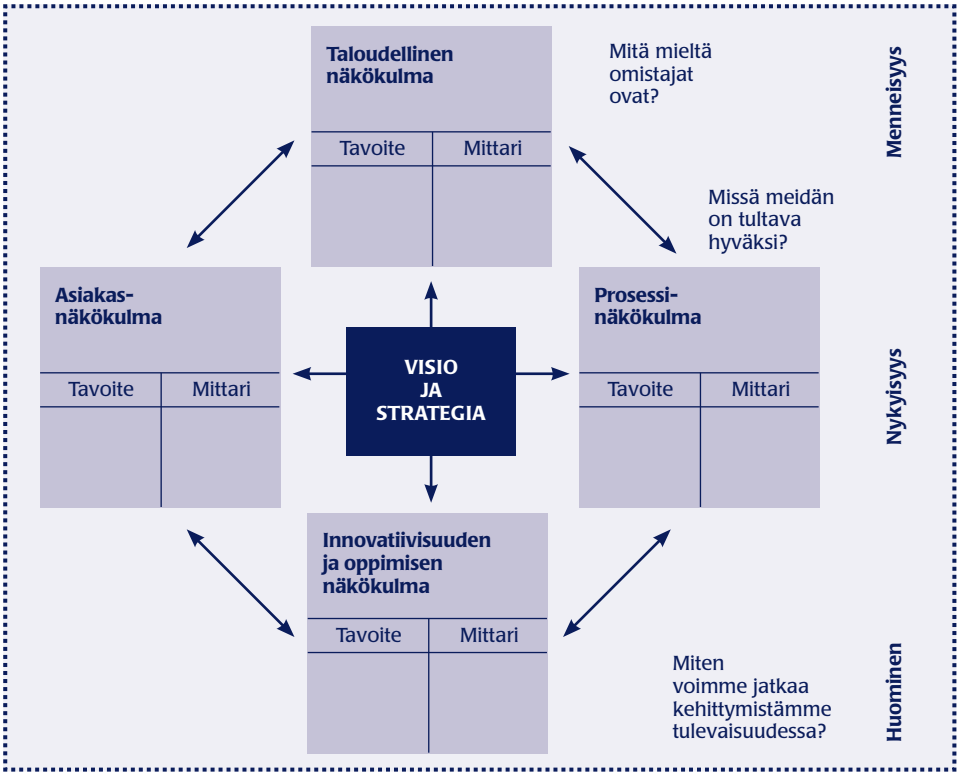
Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on menetelmä, jossa sovitaan toiminnan suuntaviivoista ja varmistetaan se, että niitä myös noudatetaan (Olve, Roy, Wetter, 1998, 14). Tasapainotetussa mittaristossa keskitytään tietoisesti valittuun ja havainnolliseen joukkoon (taloudellisia ja toiminnallisia) mittareita ja pyritään pääsemään yksimielisyyteen strategisesta suuntauksesta sekä välittämään se kaikkien asianomaisten tietoon. Mittaristo auttaa saavuttamaan ”tasapainon” eri näkökohtien välille. Mittaristo auttaa ennen kaikkea strategioiden käytäntöön viennissä.

Valtion organisaatioilla toiminnan tavoitteena ei ole voitto, vaan niille tulosohjauksessa asetettujen tehtävien ja tavoitteiden toteuttaminen mahdollisimman tuottavasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti. Siksi valtiosektorin organisaatioiden tasapainotetun mittariston sovelluksissa ”taloudellinen näkökulma” on tarkoituksenmukaista korvata ”vaikuttavuusnäkökulmalla (toiminnallinen ja kustannusvaikuttavuus)” (Lumijärvi 1999; Määttä, Ojala 1999). Lumijärven mukaan julkisen budjettiviraston tuloksellisuusajattelun ydin on juuri mahdollisimman

vaikuttavien palvelujen kustannustietoisessa tuottamisessa (Lumijärvi 1999). Vaikuttavuusnäkökulma on lähellä asiakasnäkökulmaa, koska valtiolla yksi vaikuttavuuden mittari on ”asiakastyytyväisyys”. Vaikuttavuusnäkökulmaan liittyy myös läheisesti kustannustehokkuus eli miten optimaalisilla kustannuksilla valtion organisaatiot vaikuttavat palveluksensa tuottavat.

Tasapainotettu mittaristo on organisaation kokonaisstrategioiden laadinnan ja käytäntöön saannin väline. Tasapainotettu mittaristo soveltuu julkista sektoria paremmin yrityspuolelle, jossa henkilöstövoimavaranäkökulma on ”ohuempi” kuin valtiosektorin korkeaa osaamista tarvitsemissa asiantuntijaorganisaatioissa. HTP:n laaja tarkastelukehikko kattaa ”Innovatiivisuuden ja oppimisen” näkökulman lisäksi suurimman osan BSC:n muiden näkökulmien tiedoista. HTP:n ja BSC:n välillä ei ole ristiriitaa, vaan HTP-tietoja voidaan laajasti hyväksikäyttää myös BSC:n sovelluksessa.

KUVIO 6.3



Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard)

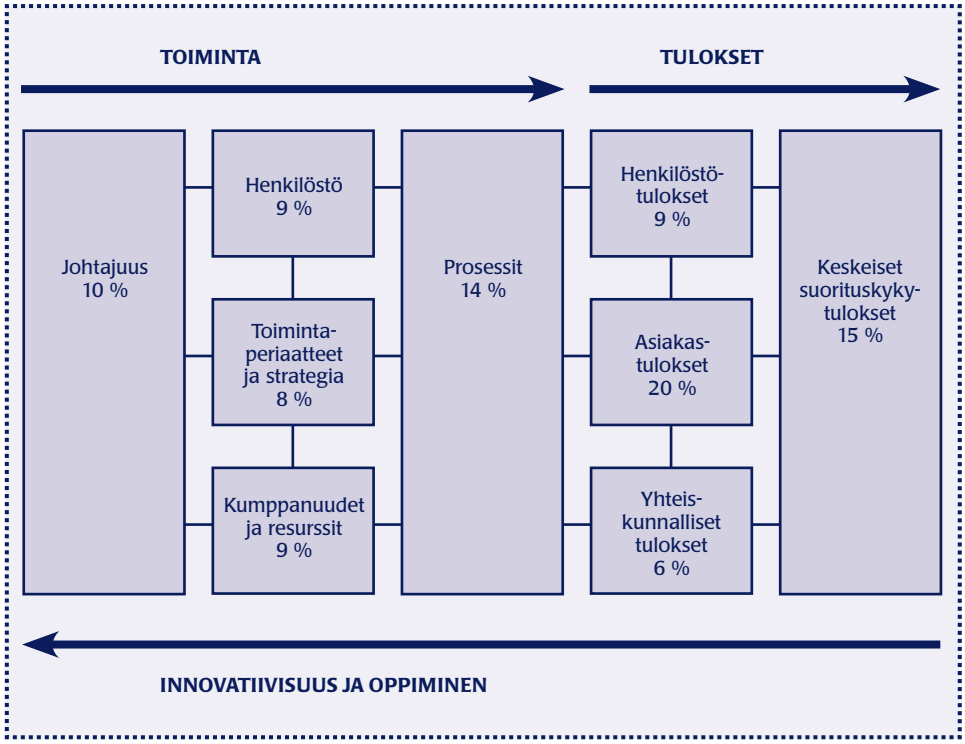
6.3 LAATUJOHTAMINEN

6.3.1 Euroopan laatupalkintomalli

Laatukeskuksen vuosittain järjestämässä laatupalkintokilpailussa perustana on vuodesta 2001 alkaen ollut Euroopan laatupalkintomalli. Julkista sektoria varten on Suomen laatupalkintokilpailussa oma sarja, jossa noudatetaan samoja arviointiperusteita kuin yritysten sarjassa. Julkiselle sektorille on tehty myös oma laatupalkinnon ohje (Valtiovarainministeriö, Suomen kuntaliitto, Laatukeskus 2002, Lehtonen 2007).

EFQM-malli jakaantuu kuviosta 6.4 ilmenevään yhdeksään arviointialueeseen (EFQM 1999). Mallin ”Toiminta”-arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. ”Tulokset”-arviointialueilla arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia.

KUVIO 6.4



Euroopan laatupalkintomalli – EFQM Excellence Model

© 1999 EFQM. The Model is a registered trademark of the EFQM

Kullakin arviointialueella eri arviointikohdat arvioidaan loogisen periaatteen **TUTKA** mukaan. Sen neljä arviointikohdetta ovat (EFQM 1999):

TUlokset
Toimintatapa
Käytännön soveltaminen
Arviointi ja parantaminen

Arviointilogiikan mukaan organisaation tulee (EFQM 1999)

- määritellä osana strategista suunnitteluprosessia tulokset, jotka halutaan saavuttaa. Nämä tavoiteltavat tulokset kattavat organisaation koko suorituskyvyn, mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökohdat sekä sidosryhmien näkemykset,
- suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset järkevät toimintatavat, jotka tuottavat vaadittavat tulokset nyt ja tulevaisuudessa,
- soveltaa toimintatapoja käytännössä järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus ja
- arvioida ja parantaa toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. Tähän sisältyy tarpeellisten parantamistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus.

Esimerkiksi arviointialueella ”Henkilöstö” tulee käsitellä seuraavia viittä arviointikohtaa (EFQM 1999), ks. Liite 5:

3a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään
3b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, niitä kehitetään ja ylläpidetään
3c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan
3d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua
3e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Arviointialueella ”Henkilöstötulokset” tulee käsitellä henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittämiseen liittyvät kysymykset, ks. Liite 5. Tässä voidaan käyttää pitkälti hyödyksi henkilöstötilinpäätöksen informaatiota ja sen useampia vuosia koskevia tunnuslukuja.

Kun organisaatio osallistuu laatupalkintokilpailuun, koulutetut arvioitsijat tekevät arvioinnin. Arvioinnissa kullakin arviointialueella tuodaan esiin organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Arvioitsijat esittävät arviointikäynneillään myös selkeyttäviä kysymyksiä, joita he hyödyntävät itse arvioinnissa. Osallistuessaan laatupalkintokilpailuun organisaatio saa itselleen arvokasta ja asiantuntevaa tietoa toimintansa parantamisen pohjaksi. Varsinaisen laatupalkintokilpailun ohella mallia voidaan käyttää toiminnan itsearvioinnin ja kehittämisen työvälineenä. Itsearviointi osoittaa toiminnan ja siinä hyödynnettävän mittariston kehittämistarpeet ja riippuvuudet.

Henkilöstötilinpäätöksen sisältämää informaatiota voidaan suoraan hyödyntää, kun organisaatio osallistuu EFQM:n mukaiseen laatupalkintokilpailuun tai tekee EFQM-malliin perustuvia itsearviointeja (Lehtonen 2007). Jos organisaatio soveltaa henkilöstötilinpäätösmenettelyä aidosti johtamisen välineenä eri henkilöstöprosesseissa, niin henkilöstötilinpäätös ja sen soveltaminen antavat osaltaan hyvän tietoperustan EFQM :n toiminnan arviointialueen 3 ”Henkilöstö” arvioinnin pohjaksi (ks. kuvio 6.4). Tulosten arviointialueella 7 ”Henkilöstötuloksia” arvioitaessa voidaan laajalti hyödyntää henkilöstötilinpäätöksen työtyytyväisyystutkimusten tuloksia sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sen tukeen, työhyvinvointiin (sairastavuus, vaihtuvuus – pysyvyys jne.), suorituksen johtamiseen ja palkintaan liittyviä tietoja ja tunnuslukuja.

EFQM-malli on väline organisaation toiminnan jatkuvaan parantamiseen, jossa kiinnitetään huomiota kehittämishaasteiden tunnistamisen ohella asioiden jatkuvaan parantamiseen.

6.3.2 CAF, yhteinen arviointimalli organisaation kehittämiseen itsearvioinnin avulla

EU-jäsenmaiden välisessä hallinnon kehittämisyhteistyössä on vuodesta 1998 alkaen nostettu yhdeksi painopisteeksi julkisen sektorin hyvien käytäntöjen paikantaminen ja jakaminen. Laadun arvioinnin ja vertailukehittämisen tueksi EUPAN – verkostossa (EUPAN = European Public Administration Network) on luotu nimenomaan julkiselle sektorille suunnattu itsearviointityökalu CAF (Common Assessment Framework, jonka ensimmäinen version julkistettiin vuonna 2000 ja kolmas, nyt käytössä oleva versio vuonna 2006. Malli on julkaistu tähän mennessä 19 eri kielellä ja sen Euroopan tasoisena tukipisteenä

toimii CAF Resource Centre EIPA:ssa (EIPA=European Institue of Public Administration). Kieliversiot, sähköinen arviointityökalu ja muuta tietoa CAF:sta ja sen käyttäjistä löytyy EIPA:n kotisivuilta osoitteesta www.eipa.eu. EIPA:n sivuilla voi myös rekisteröityä CAF:n käyttäjäksi. Syyskuussa 2007 rekisteröityneitä käyttäjiä oli 1000. Mallia käytetään kuitenkin paljon laajemmin Euroopassa, vain pieni osa käyttäjistä käy rekisteröitymässä sivuilla. Tavoitteena kuitenkin on, että vuoteen 2010 mennessä rekisteröityneitäkin käyttäjiä olisi jo 2010.

CAF-mallia on kehitetty yhteistyössä EFQM:n kanssa. Ideana on, että CAF:ia voi halutessaan käyttää myös rinnakkain EFQM-mallin kanssa. Mallien ero on se, että CAF on suunnattu nimenomaan julkiselle sektorille ja tämä painotus näkyy muun muassa siinä, miten johtamista tai asiakastuloksia arvioidaan. Johtamisen osalta CAF:ssa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mikä ero on poliittisen johdon ja virkamiesjohtamisen välillä. Niin ikään asiakastulosten sijaan CAF:ssa arvioidaan sekä asiakastuloksia että kansalaistuloksia siksi, että useinkaan julkisen sektorin organisaatioiden johtaminen ei ole aivan samalla tavalla asiakasohjautuvaa kuin yksityisellä sektorilla.

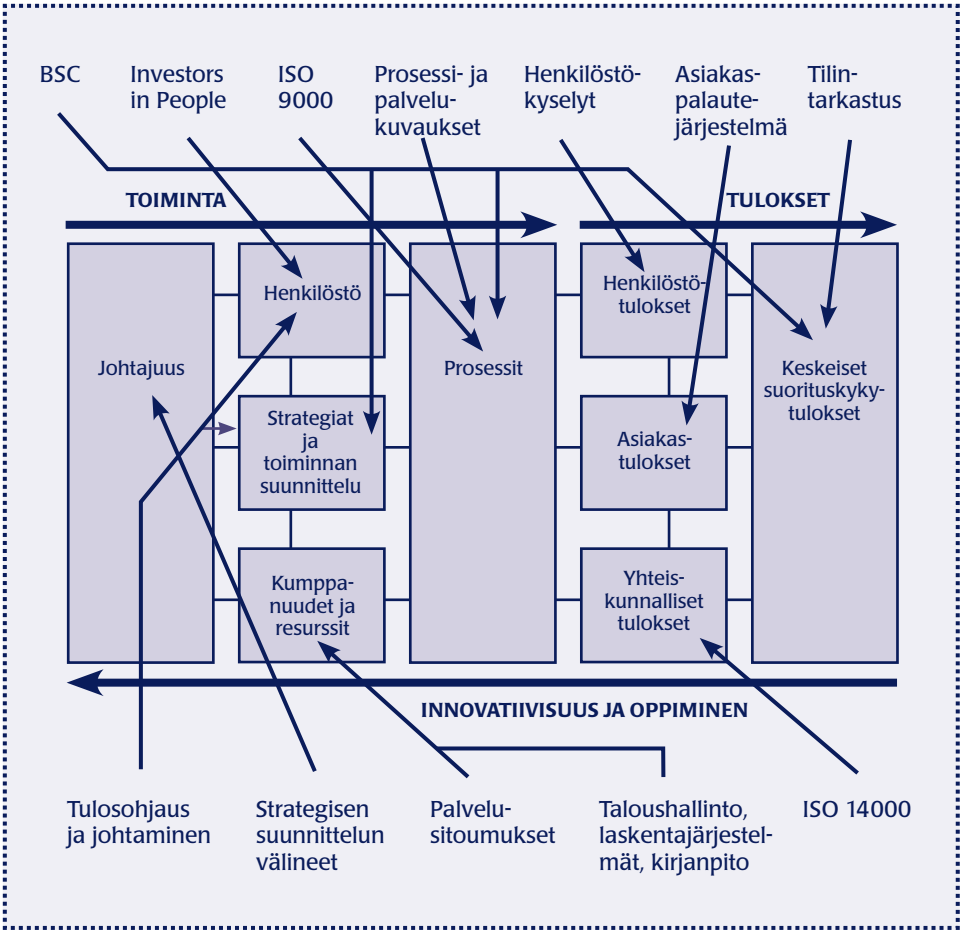
CAF-malli on myös kriteeristöltään ja pisteytystavaltaan yksikertaisempi versio EFQM-mallista. Ajatuksena on, että CAF madaltaisi kynnystä laadunhallinnan menetelmien käyttöönotossa ja näin edesauttaisi itsearvioinnin leviämistä julkisen sektorin organisaatioissa. Ajan mittaa organisaatiot voivat siirtyä käyttämään yksityiskohtaisempia kriteeristöjä, kuten EFQM-mallia. Kokemusta on myös siitä, että CAF:ia ja EFQM-mallia käytetään samassa organisaatiossa rinnakkain ja vuorotellen. Joissakin organisaatioissa yksikkötason itsearvioinnit tehdään CAF:lla ja koko organisaation arviointi EFQM-mallilla. Toiset organisaatiot taas ovat valinneet tavan, jossa esimerkiksi kahden vuoden välein tehdään itsearviointi EFQM-mallilla ja välivuosina kevyempi välitarkastelu CAF:lla. Koska molempien mallien peruslogiikka ja -rakenne on sama, siirtyminen mallien välillä käy helposti.

Valtionhallinnossa CAF:n käytöstä on jo melko monipuolista kokemusta. Esimerkiksi kaikki TE-keskukset ja lääninhallitukset käyttävät CAF:ia toimintansa arviointiin.

Samoin kuin EFQM-mallissa myös CAF-kriteeristöllä organisaation toimintaa arvioidaan kokonaisuutena yhdeksästä eri näkökulmasta. Viidellä ensimmäisellä arviointialueella tarkastellaan toimintatapoja ja neljällä viimeisellä näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia. Esimerkiksi

arviointialueella kolme tarkastellaan sitä, miten organisaatio suuntaa henkilöstöresurssinsa tukemaan strategiansa toteutumista. Asiaa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta mukaan lukien rekrytointiin, koulutukseen, työhyvinvointiin ja palkitsemisjärjestelmiin liittyvät kysymykset. Tulospuolella arviointialueella seitsemän tarkastellaan näistä seuraavia tuloksia, muun muassa henkilöstökyselyjen tuloksia, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista, osaamisen kehittymistä ja sairauspoissaolojen määrää. CAF:n kokonaisvaltaista lähestymistapaa voidaan kuvata myös oheisella kuviolla 6.5, johon on nostettu joitakin kehittämisvälineitä esimerkeiksi siitä, miten ne sijoittuvat CAF:n rakenteeseen.

KUVIO 6.5



Esimerkkejä kehittämistoimenpiteistä

6.3.3 Investors in People (IIP) -kehittämismalli

Investors in People on 90-luvun alussa Iso-Britanniassa valtion ja työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteistyönä kehitetty kansainvälinen laatustandardi ja kehittämismalli, joka pohjautuu menestyneiden organisaatioiden parhaisiin käytäntöihin. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa ja menestymään. Keskeisenä keinona tavoitteiden toteutumisessa on henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen. IIP-mallin avulla organisaation johto voi varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja kehittäminen tukevat strategian tehokasta toteutusta.

Kehittämismallia sovelletaan menestyksellisesti jo useissa maissa ja sitä uudistetaan säännöllisesti vastaamaan organisaatioiden toiminnan ja henkilöstön kehittämisen uusia tarpeita. Mallia on menestyksekkäästi käytetty sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, niin suurissa kuin pienissäkin organisaatioissa ja sitä sovelletaan kansainvälisesti jo lähes 70 000 organisaatiossa. Mallin syntymaassa Iso-Britanniassa jo yli 30 000 organisaatiota on saanut IIP-sertifioinnin ja lähes 40 % työvoimasta työskentelee mallia soveltavassa organisaatiossa.

Käytännönläheistä kehittämistä

Investors in People on tehokas ja käytännönläheinen työkalu ihmisten osaamisen, taitojen ja hyvinvoinnin jatkuvaan parantamiseen. Se tarjoaa organisaatioille kehyksen johdon ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan ja osaamisen johtamiseen, jotta ne pystyvät entistä paremmin kohtaamaan tiukkenevan kansainvälisen kilpailun ja työelämän murrokset.

Investors in People on tehokas malli
- kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamiseen,
- muutoksen johtamiseen,
- strategian juurruttamiseen,
- sisäisen viestinnän tehostamiseen,
- strategiaan pohjautuvan henkilöstön kehitysohjelman suunnittelun pohjaksi ja
- työhyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden lisäämiseen.

Kokemusten mukaan mallia käyttävissä organisaatioissa työilmapiiri on parantunut merkittävästi, henkilöstön osaaminen on laajentunut, muutosten läpivienti on nopeutunut ja tuottavuus on kohonnut. Investors in People ei ole nimestään huolimatta pelkästään henkilöstöhallinnon työkalu. Sen avulla koko organisaation toimintaa voidaan kehittää johtamalla strategian asettamat tavoitteet jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

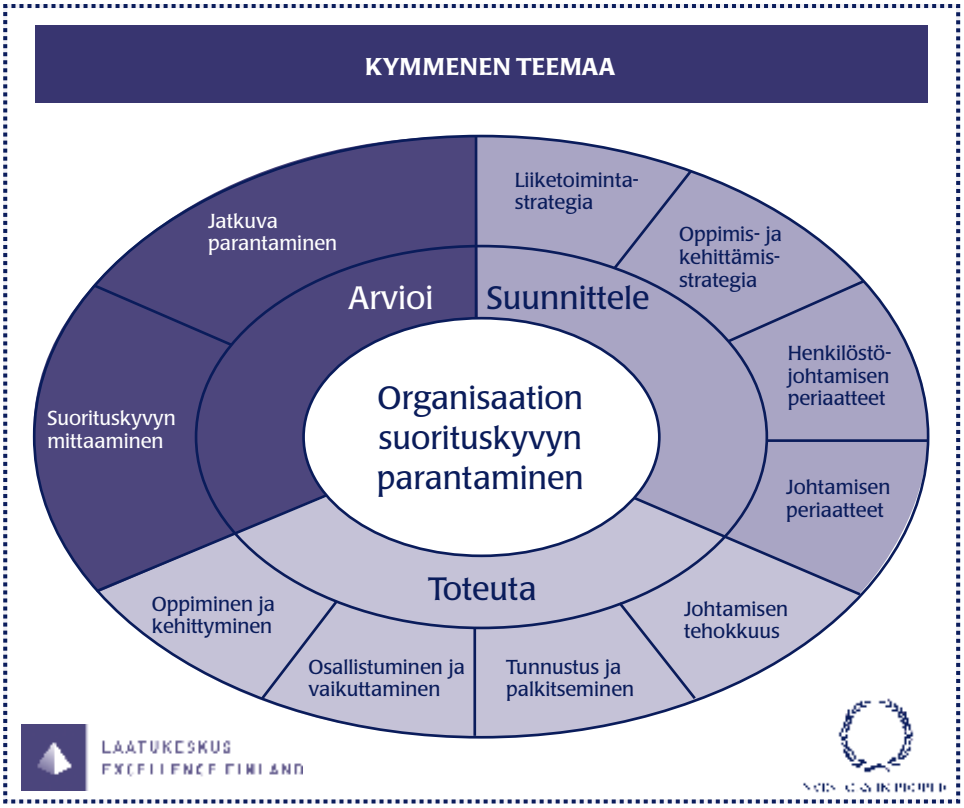
IIP-mallissa on kolme periaatetta ja kymmenen teemaa. Periaatteita ovat arviointi, suunnittelu ja toteutus. Niiden mukaan organisaation toimintatapoja käydään henkilöstön kanssa läpi ja etsitään organisaation kehittämiskohteet. Kehittämishankkeiden seuranta ja parantaminen on jatkuvaa ja uusien tai parannettujen toimintatapojen noudattamista on voitava todentaa. IIP-malli ei edellytä organisaatiolta erillistä dokumentaatiota, vaan se perustuu jo olemassa oleviin strategioihin ja suunnitelmiin. Investors in People -kriteeristö on liitteessä 6 (www.laatukeskus.fi).

Investors in People -mallin periaatteita voi kuka tahansa vapaasti soveltaa organisaationsa johtamiseen ja kehittämiseen. Se voidaan myös sertifioida monille tuttujen laatu- ja ympäristösertifikaattien tapaan. Investors in People-sertifikaatin ja tunnuksen saa käyttöönsä organisaatio, joka osoittaa täyttävänsä standardin vaatimukset. Investors in People -sertifikaatin saaminen osoittaa, että organisaatiossa on hyvät henkilöstön johtamisen käytännöt. Tunnusta voi sertifioinnin jälkeen käyttää kaikessa organisaatioviestinnässä. Se on osoitus henkilöstölle, että heihin panostetaan, heitä arvostetaan ja heidän ääntään kuunnellaan. Se on myös merkki laadusta ja edelläkävijyydestä ja merkittävä houkutin uusille työntekijöille.

Investors in People on Suomessa kansainvälisestä tunnettuudestaan huolimatta vielä melko uusi kehittämismalli, mutta sitä hyödynnetään jo useissa organisaatioissa. Tulokset ovat olleet positiivisia ja organisaatiot ovat kokeneet mallin erinomaisesti toimivaksi johtamisen työkaluksi.

IIP-sertifioituja organisaatioita Suomessa ovat mm. ABB Service Vaasa, Elematic Oy Ab, P.O.Korhonen Oy, Sähkö-Aro Oy, Tampereen sosiaali- ja terveysalan opisto ja TNT Suomi Oy, joka voitti Suomen Laatupalkinnon vuonna 2005. Valtiosektorilla IIP-mallia ovat pilotoineet hyvin tuloksin Säteilyturvakeskus, Länsi-Uudenmaan verotoimisto ja Valtiokonttorin Riski- ja vakuutuspalvelut. Laatukeskus toimii Suomen IIP-edustajana, joka tarjoaa IIP:n soveltamista tukevia kursseja, julkaisuja ja palveluja.

KUVIO 6.6



Investors in People – sertifioinnilla vetovoimaa työnantajakuvaan

© EFQM & Laatukeskus Exellence Finland

6.4 ICS, TANSKAN OSAAMISPÄÄOMAMALLI

Yritys voi käyttää osaamispääomaraporttia – Analysing Intellectual Capital Statement (ICS) – informoivana dokumenttina, joka kertoo miten organisaatio rakentaa ja johtaa tärkeimpiä osaamisvoimavarojaan (Danish Ministry of Science 2003). Tietoa tarvitsevat mm. osakkeenomistajat, asiakkaat, yrityksen kumppanit ja sidosryhmät sekä itse yritys ja sen johto.

Seuraavassa kuvataan Tanskassa kehitettyä osaamispääomaraporttia (Analysing Intellectual Capital Statement) referoiden Tanskan tiede-, teknologia- ja innovaatioministeriön tekemää menetelmä- ja sovelluskuvausta.

Analyysin perusta

Analyysin tavoitteena on luoda yrityksen riittävän tunnuslukuvalikoiman pohjalta tilannekuvaus- ja analyysiraportti.

Perinteisessä taloudellisessa tilinpäätösanalyysissä tavoitteena on, että varat ja velat ovat tasapainossa (kaksipuolinen kirjaus). Osaamispääomaraportissa (henkisen pääoman raportissa) käytetään yksipuolista kirjausta. Ongelmana on riittävän tiedon olemassaolo ja saanti. Siksi joudutaan usein käyttämään korvaavaa tietoa.

TAULUKKO 6.1

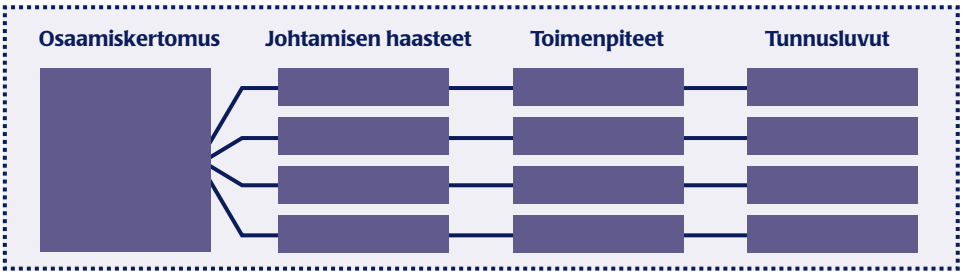
Tilinpäätösraportti	Osaamispääomaraportti
Mitkä ovat vastaavat (varat) ja vastattavat (velat)?	Miten yrityksen osaamisvoimavarat muodostuvat?
Mitä yritys on investoinut?	Mitä yritys on tehnyt vahvistaakseen osaamisvarojaan?
Mikä on yrityksen investointien tuotto?	Mitkä ovat yrityksen osaamistyön vaikutukset?

Mitä perinteinen tilinpäätösraportti ja osaamispääomaraportti (CS) kertovat päätöksentekijöille

Henkisen pääoman kuvausmalli

Osaamispääomaraportti koostuu osaamiskertomuksesta, jossa kiinnitetään erityistä huomiota johtamisen haasteisiin, toimenpiteisiin ja tunnuslukuihin (ks. kuvio 6.7).

KUVIO 6.7



Osaamispääomaraportti (The Intellectual Capital Statement Model)

Osaamispääomaraportti (henkisen pääoman raportti) sisältää

- yksittäisen yrityksen ominaispiirteiden määrityksen,
- henkisen pääoman laajan kuvauksen ja sen, miten yritys käyttää osaamisresurssejaan luodessaan arvoa niiden hyväksikäyttäjille

Osaamiskertomus, johtamisen haasteet, toimenpiteet ja tunnusluvut ovat erilaiset kullakin yksittäisellä yrityksellä.

Näiden kriteereiden lisäksi analyysissa ollaan kiinnostuneita toiminnoista ja vaikutuksista. Numeroaineisto informoi lukijaa johtamisen haasteista, toimenpiteiden toteutuksesta ja onnistumisesta saavuttaa yrityksen osaamisen johtamisen strategiatavoitteet tulevaisuudessa. Tunnusluvut auttavat johtoa ottamaan vastuun siitä, mitä on tehty tai mitä pitäisi tehdä henkisen voimavarojen hyödyntämisessä, hankinnassa ja voimistamisessa.

Analyyttisen perustan pitää kyetä tarjoamaan yleiskatsauksen

- yrityksen osaamisresursseista,
- olemassa olevasta osaamisvarannosta (osaamisista) ja
- kehittämistoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista.

Analysointimalli kirjanpitojärjestelmänä

Analysointimallitaulukko tekee mahdolliseksi analyyttisesti lukea ja tulkita osaamispääomaraporttia. Malli auttaa määrittämään, missä osaamispääomaraportin (henkisen pääoman esityksen) ydin sijaitsee.

Analysointimalli on kirjanpitojärjestelmä, jossa henkisen pääoman tunnusluvut on asemoitu kahdessa ulottuvuudessa. Ensimmäinen ulottuvuus koostuu neljän tyyppisistä osaamisresursseista, toinen ulottuvuus koostuu arviointikriteereistä, jotka nousevat esiin perusanalysointikriteereistä.

Malli on siten 4 x 3 matriisi (ks. kuvio 6.8).

KUVIO 6.8

Arviointikriteerit / Osaamisvoimavarat	Vaikutukset Mitä tapahtuu	Toiminnat Mitä on tehty	Voimavarat Mitä on saatu aikaan
Henkilöstö			
Asiakkaat			
Prosessit			
Teknologiat			

Henkisen pääomaesityksen analysointimalli

Kuten edellä olevasta ilmenee Tanskan osaamispääomamallilla on yhteyksiä edellisessä luvussa kuvattuihin laatujohtamisvälineisiin**.**

6.4.1 Strategia-Kaiku

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut on rakentanut professori Guy Ahosen (Hanken) johdolla yhteistyössä viiden pilottiviraston kanssa mallin siitä, miten työhyvinvointi voidaan sitoa osaksi organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategiaa. Tämä malli, Strategia-Kaiku, pohjaa suoraan Tanskan osaamispääomamalliin.

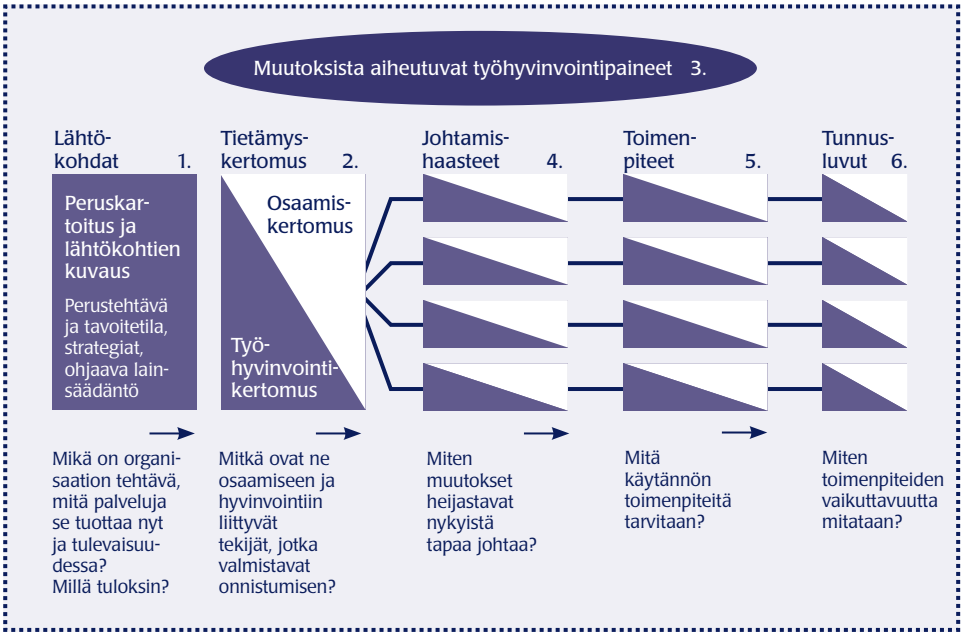
Strategia-Kaiku -työskentelyn yhtenä keskeisenä tavoitteena on **jäsentää työhyvinvoinnin rooli ja merkitys organisaatiossa sitomalla se kiinteästi organisaation perustehtävään**. Tämä tapahtuu kuvaamalla organisaation toimintaa ns. osaamis- ja työhyvinvointikertomuksen (tietämyskertomus) muodossa, analysoimalla toimintaa haastavia muutoksia ja asettamia johtamisen kehittämistarpeita. Toinen tärkeä tavoite on kehittämisen suunnittelu ja nivominen osaksi organisaation toiminnan kehittämisen kokonaisuutta. Kehittämisen konkretiaa lähestytään suunnittelemalla (ja priorisoimalla) toimenpiteitä ja asettamalla kehittämistyölle konkreettiset, mitattavat tavoitteet. Nämä tavoitteet upotetaan osaksi organisaation ohjaus- ja seurantajärjestelmää (kuvio 6.9).

Pyrkimyksenä on tuottaa *strategiaan saumattomasti liittyvä työhyvinvoinnin johtamissuunnitelma*, ei erillinen työhyvinvointistrategia. Kun (osaamis- ja työhyvinvointikertomuksen kautta) ymmärretään, että työhyvinvointi on elimellinen osa kunkin organisaation perustoimintaa, jako varsinaiseen toimintaan ja työhyvinvointitoimintaan menettää merkityksensä.

Valtaosa Strategia-Kaiku -raportin aineistosta perustuu jo olemassa olevaan, usein kuitenkin irralliseen tietoon ja tunnuslukuihin. Raportin tärkeä ansio onkin asioiden yhteen sitominen ja ymmärryksen lisääminen.

Strategia-Kaiku malli löytyy osoitteesta www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi (julkaisut, oppaat ja esitteet).

KUVIO 6.9



"Tanskan mallista" johdettu Strategia-Kaiku [1]

[1] Strategia-Kaiku -mallia on kehitetty pilottihankkeessa viiden eri hallinnonaloja edustavan valtionorganisaation kanssa vuosina 2006–2007. Tilaajana oli Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut, vastuullisena konsulttina professori Guy Ahonen Intangibles Management Finland Oy:stä ja ulkopuolisena rahoittajana Valtion työsuojelurahasto. Mukana oli kaksi ministeriötä, yksi suuri alaansa kokoava asiantuntijavirasto, yksi toimialallensa tukipalveluja tuottava yksikkö sekä yksi korkeakouluopetuksen ja – tutkimuksen tukipalveluja tuottava verkostoyhteisö. Ohessa kuvattu työskentelymalli on KAIKUkehittäjä -koulutusryhmän 17 alkaessa muokattu hiukan alkuperäisestä mallista suoraviivaistettu versio.

6.5 RISKIENHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Riskiä kuvataan usein pelkistetyn kielteisesti, kuten ”Riski on odottamaton tapahtuma, joka estää meitä saavuttamasta tavoitteitamme.” Yhtä tärkeä riskin ominaisuus on, että ilman riskinottoa ei merkittäviä tavoitteita voida yleensä saavuttaa. Usein korkea riskitaso ja korkea tuotto liittyvät yhteen. Tuotto ei tässä yhteydessä tarkoita vain taloudellista tuottoa, vaikka riskin ja tuoton yhteys onkin pelkistetyin osakemarkkinoilla. Siksi on tärkeää, että tunnistamme omat riskimme ja osaamme käyttää niitä hyväksi. Koska riskejä otetaan joka tapauksessa, siitä kannattaa tehdä tietoista, omaan tahtoon ja resursseihin perustuvaa johtamista.

Miten riskejä hallitaan tietoisesti

Riskienhallintaan on kehitetty runsas joukko teoreettisia ja käytännöllisiäkin menettelytapoja. Osa on niin ’tieteellisiä’, että niitä voidaan hyödyntää vain korkean ammattitaidon ja pitkän kokemuksen omaavien henkilöiden konsultaation avulla. Kun riskienhallintaa käytetään apuna organisaation strategian muokkaamisessa ja toiminnan kehittämisessä, kannattaa suosia käytännönläheisiä menetelmiä. Parasta on, jos valittu lähestymistapa mahdollisimman hyvin uppoaa ylimmän ja keskijohdon suunnittelun, toteuttamisen ja raportoinnin tueksi. Silloin riskienhallinta ei muodostu erilliseksi, päälle liimatuksi prosessiksi, vaan se hyödyntää aidosti tulosohjattua toimintamallia. Lisäksi lähestymistavan olisi oltava tarpeeksi yhteisöllinen, jotta myös henkilökunta pääsisi vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen sen eri vaiheissa.

Yhtenäisiä toimintatapoja on olemassa

Valtion hallinnossa on alettu soveltaa VM:n valtiovarain controller -toiminnoissa valmisteltua sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arvioinnin viitekehikkoa. Kehikon avulla voidaan luoda yhteenvetotason kuvaus riskienhallinnan ja valvonnan nykytilasta sekä todetuista kehittämistarpeista. Tämän jälkeen näitä tunnistettuja kehittämisalueita voidaan purkaa Valtiokonttorin tuottamalla operatiivisella riskienhallintamenetelmällä, Kaiku-Luotain. Se on riskienhallinnan menetelmä, joka kartoittaa organisaation riskejä henkilöstön, johtamisen, toimintaympäristön, toiminnan edellytysten sekä asiakas- ja sidosryhmien näkökulmista. Näkökulmia on helppo lisätä myös yksilöllisten tarpeiden mukaan, ja siten säilyttää yhtenäinen pohja, mutta räätälöidä omaan käyttöön hyvin

istuva malli. Kaiku-Luotain -menetelmä soveltuu hyvin osallistavaan suunnitteluun, joka valjastaa oman henkilökunnan ammattitaidon ja osaamisen tehokkaalla tavalla. Tällöin toteutuu käytännössä riskienhallinnan yhdistäminen normaaliin toiminnan suunnitteluun ja suunnitelmien toimeenpanoon. Työskentelyn yhteydessä työyhteisössä syntyy luontevasti käsitys merkittävistä riskeistä ja niiden hallitsemisesta joko pienentämällä tai hyödyntämällä niitä toiminnassa.

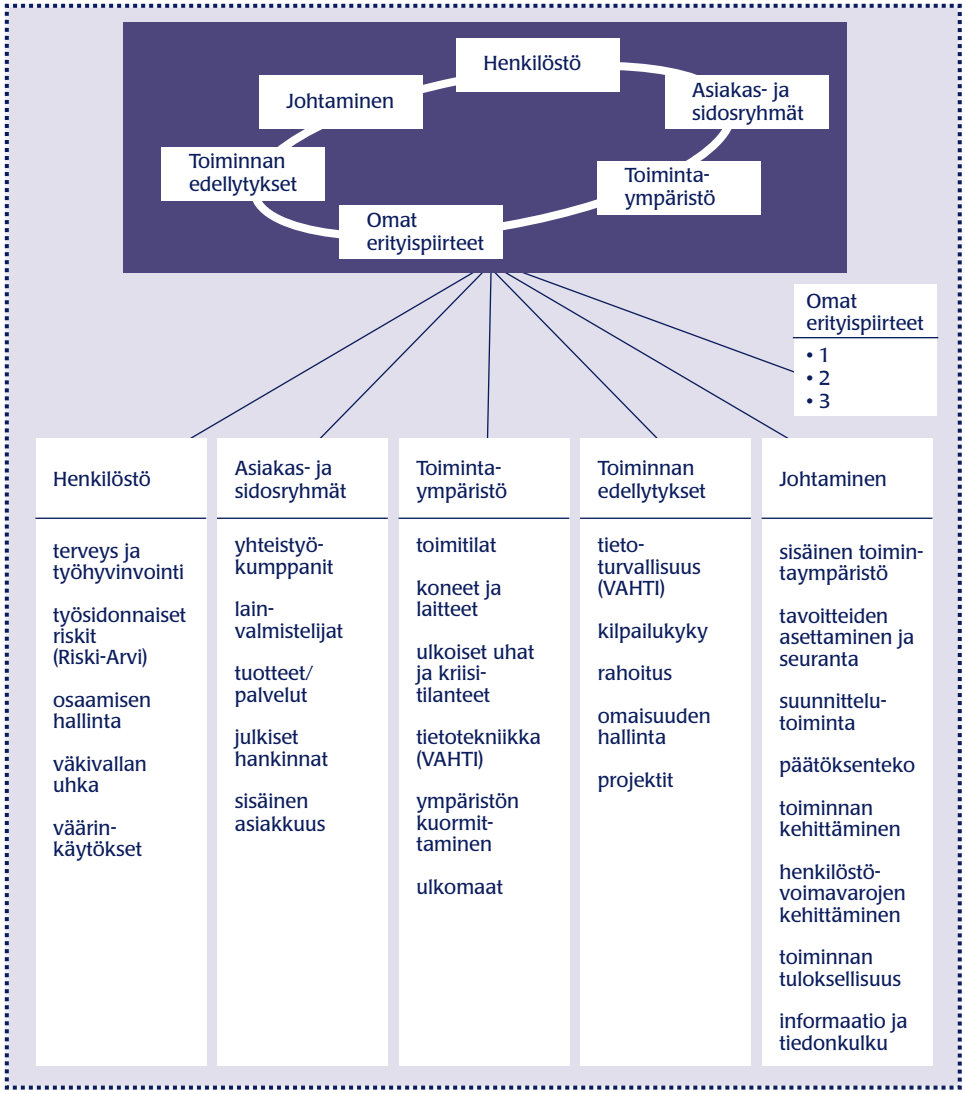
Kaiku-Luotaimen käyttäminen auttaa myös sisäisessä seurannassa ja tilivelvollisuuteen kuuluvassa raportoinnissa, koska siinä on otettu huomioon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arvioinnin viitekehikon sisältö. Arviointilausumassa määritellyille kehittämisalueille saadaan edistymisen kuvaus suoraan tehdyistä riskienarvioinneista ja niiden hallintaan ottamiseksi tehdyistä toimenpiteistä, jotka kaikki voidaan dokumentoida Kaiku-Luotaimen avulla.

Kaiku-Luotaimen käyttö

Riskienhallinnassa voidaan lähteä liikkeelle systemaattisesti **karkeasta tasosta yksityiskohtaisempaan analyysiin**, ja käyttää etenemisen tukena Kaiku-Luotaimen rakennetta. Lähtökohdan voivat muodostaa esimerkiksi tulosohjauksen tavoitteiden arviointi tai laatuhankkeissa tai sisäisen valvonnan havaitsemat ja tilinpäätöksessä todetut kehittämiskohteet. Hyvä vaihtoehto on tehdä kattava (ei liian yksityiskohtainen) arviointi niistä toiminnan alueista, joissa ollaan **haavoittuvimpia** eli alueista, joiden merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta on suuri ja joissa tunnistetaan epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi tietojärjestelmien toiminta on usein erittäin tärkeää, mutta jos sen turvallisuus ja jatkuvuus on jo turvattu, ei lisäpanostus paranna tilannetta, vaan riittää nykytason ylläpito. Silloin kannattaa lisää painoa keskittää muihin, enemmän kehityspotentiaalia omaaviin alueisiin kuten hyvien tietoturvakäytäntöjen jalkauttamiseen tai osaamisen kehittämiseen ja sen pysyvyyden varmistamiseen.

Kun lähtökohdat on valittu, tehdään **SWOT-analyysi**, joka tuo esiin **riskien ja mahdollisuuksien vuorovaikutuksen**. Sen jälkeen käsitellään tarkemmin alueet, joilla on analyysin perusteella merkittävää myönteistä tai kielteistä vaikutusta. Tässä auttaa menetelmään sisältyvä laaja aineisto herätekysymyksiä. Lopuksi **priorisoidaan** esiin nousseet riskit ja **ryhdytään toimiin**.

KUVIO 6.10



Kaiku-Luotaimen sisältämät alueet

Riskienhallinta henkilöstöjohtamisen apuna

Virastoille suunnattujen kyselytutkimusten mukaan perustehtävän onnistumisen kannalta merkittävimmät riskialueet liittyvät johtamiseen yleensä ja varsinkin henkilöjohtamiseen, henkilöstön ja johdon osaamisen hallintaan ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Kaiku-Luotaimen avulla virastot voivat tunnistaa riskejä ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät mm.

- henkilöstön johtamiseen
- esimiestyöhön
- henkilöstön työhyvinvointiin
- muutosjohtamiseen
- osaamisen kehittämiseen
- työsuojeluun

Yksi esimerkki riskienhallinnan soveltamisesta henkilöstön kehittämiseen on katkelma erään viraston osaamisen hallinnan kulusta. Aluksi muodostettiin työryhmät, jotka vapaasti ideoiden tekivät kukin SWOT -analyysin sovituilta alueilta. Ohessa erään ryhmän tuotos.

VAHVUUDET +	HEIKKOUDET –
Korkea, monipuolinen osaaminen Motivoituneisuus Tutkimuksen painopistealueet määritelty Osaamisen kehittäminen työajalla mahdollista	Osaamisen tunnistaminen Etäisyys, hajautettu organisaatio Varahenkilöiden vähyys keskeisissä toiminnoissa Osaamisen kehittämisen menetelmät Lisäopintojen suuntaaminen
Osaamiskartoituksen hyödyntäminen Verkostoituminen Ulkopuolinen rahoitus UPJ Työtyytyväisyysmittausten hyödyntäminen	Aivovuoto Asiantuntemusta ei tunnisteta Osaaminen ”jää eläkkeelle” Mukautuminen tutkimuksen painopiste-alueiden muuttumiseen
MAHDOLLISUUDET +	UHAT –

SWOT-analyysi

Ryhmätyöt käsitellään yhdessä ja niiden sisältämiä aiheita aletaan purkaa tarkemmalle tasolle. Tässä yhteydessä otetaan esille Kaiku-Luotaimeen kuuluvat tarkennuskysymykset, joista esimerkki seuraavassa.

Osa-alue: Henkilökunnan ammattitaito ja työtehtävien hallinta

Tehdäänkö organisaatiossa osaamiskartoitusta (ylin johto, esimiehet, asiantuntijat ja työntekijät) liittyen nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin?

Onko organisaation avainosaaminen kartoitettu erikseen?

Onko osaamiskartoituksen pohjalta tehty osaamisen kehittämissuunnitelma?

Onko uusien työprosessien kehittäminen ja käyttöönotto suunniteltu ja toteutettu tarkoituksenmukaisesti?

Pidetäänkö henkilöstö ajan tasalla omaan työhön liittyvän lainsäädännön ja vaatimusten suhteen?

Huolehditaanko siitä, että henkilöstöllä on valmiudet toimia uudenlaisilla toimintatavoilla ja muuttuvissa työympäristöissä?

Onko työssä oppiminen organisoitu ja toiminnassa?

Annetaanko henkilöstölle riittävästi opastusta ja koulutusta tehtäviinsä?

Käytetäänkö osaamisen siirtomenetelmiä monipuolisesti (mentorointi, työn kierto, parityöskentely, päällekkäisrekrytointi)?

Kehitetäänkö henkilöstön osaamista vastaamaan työhön tulevia muutoksia?

Hyödynnetäänkö työntekijöiden osaamista tehokkaasti?

Nämä eivät ole rasti-ruutuun kysymyksiä, vaan ne täydentävät avoimen SWOT-lähestymisen antamaa kuvaa viraston riskeistä.

Tässä vaiheessa ei ole vielä otettu kantaa eri asioiden merkitykseen. Se tapahtuu riskienhallinnassa arvioimalla havaittujen riskien tapahtumisen todennäköisyyttä ja seurausten vakavuutta kaksiulotteisesti. Tällä tavoin voidaan lisätä priorisoinnin objektiivisuutta. On luonnollista, että kielteiset asiat, joiden tapahtumisen todennäköisyys on korkea ja seuraukset vakavat priorisoidaan hallintatoimenpiteistä päätettäessä. Vastaavasti myönteiset kehitysmahdollisuudet, joilla on korkea toteutumistodennäköisyys ja korkea tuotto tai muu hyöty asetetaan etusijalle.

Alla esimerkki kielteisen riskin suuruuden arvioinnista taulukkomuodossa

Tapahtuman todennäköisyys (riskipisteet)	Tapahtuman seuraukset (riskipisteet)				
	Erittäin vähäiset (1)	Melko vähäiset (2)	Haitalliset (3)	Vakavat (4)	Erittäin vakavat (5)
Erittäin todennäköinen (5)	Kohtalainen (5)	Merkittävä (10)	Merkittävä (15)	Sietämätön (20)	Sietämätön (25)
Melko todennäköinen (4)	Vähäinen (4)	Kohtalainen (8)	Merkittävä (12)	Merkittävä (15)	Sietämätön (20)
Mahdollinen (3)	Vähäinen (3)	Kohtalainen (6)	Kohtalainen (9)	Merkittävä (12)	Merkittävä (15)
Melko epätodennäköinen (2)	Merkityksetön (2)	Vähäinen (4)	Kohtalainen (6)	Kohtalainen (8)	Merkittävä (10)
Erittäin epätodennäköinen (1)	Merkityksetön (1)	Merkityksetön (2)	Vähäinen (3)	Vähäinen (4)	Kohtalainen (5)

Riskin suuruuden määrittely todennäköisyyden ja vakavuuden perusteella

Kaiku-Luotaimella syntyy yhteinen riskienhallinnan toimintatapa

Kaiku-Luotaimen avulla virastot ja laitokset voivat itsearviointia ja ryhmätyötapaa käyttäen tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä kokonaisvaltaisesti. Tämä tuo esiin riskien ja mahdollisuuksien vuorovaikutuksen.

Kaiku-Luotain tarjoaa systemaattisen mallin, jonka mukaan toimimalla työyhteisössä syntyy yhteinen ajatusmalli siitä, kuinka riskit tunnistetaan ja kirjataan. Se myös auttaa luomaan riskienhallintaan yhteiset toimintatavat, selkeät aikataulut ja vastuunjaot.

Yhteistä kieltä tarvitaan, jotta turvallisuuden ja hyvinvoinnin kehittäminen tukisi organisaation koko strategiaa.

Näkymätön on paras

Keskeinen haaste riskienhallinnan kehittämisessä on sulauttaa toiminta osaksi normaalia johtamista ja kehittämistä. Sitä ei tule kokonaisuudessaan ulkoistaa eikä sitä varten tarvitse yleensä luoda omaa organisaatiota. Ulkopuolista apua voidaan toki tarvittaessa käyttää esimerkiksi toimintatavan käyntiin saattamisessa tai erikoiskysymyksissä, mutta pääosissa on aina oma väki.

7

TAPAUSKUVAUKSIA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ JA NIITÄ TUKEVISTA JOHTAMISJÄRJESTELMISTÄ

Seuraavissa luvuissa 7.1–7.5 on viisi tapauskuvausta hyvistä käytännöistä, jotka liittyvät strategian teko- ja käyttöönsaattomallien sekä johtamismallien ja välineiden hyväksikäyttöön. Kuvaukset ovat erilaisia rakenteeltaan ja yksityiskohtaisuuksiltaan. Niissä näkyy organisaatioiden ja kuvausten tekijöiden yksilöllisyys. Kuvaukset ovat satunnaisjärjestyksessä, eivät esimerkiksi paremmuusjärjestyksessä.

7.1 HENKILÖSTÖSTRATEGIALLA OIKEA SUUNTA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEEN SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSESSA (SYKESSÄ)

7.1.1 SYKE organisaationa

SYKE on ympäristöministeriön alainen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Se tuottaa tietoa ympäristöstä, sen tilan kehityksestä ja siihen vaikut-

tavista tekijöistä. SYKE arvioi vaihtoehtoisia kehityssuuntia ja keinoja, joilla kehitykseen pystytään vaikuttamaan. SYKE toimii ympäristöalan valtakunnallisena tietokeskuksena, joka kokoaa, muokkaa ja välittää ympäristötietoa eri intressiryhmien käyttöön. Se huolehtii myös monista EU-lainsäädännön ja kansainvälisten sopimusten edellyttämistä ympäristöalan raportointitehtävistä. Lisäksi SYKE huolehtii eräistä viranomaistehtävistä, kuten ympäristövahinkojen operatiivisista torjuntatehtävistä sekä kemikaalivalvonnasta.

SYKEn toimintastrategia 2006-2010 on laadittu tulosprisman rakennetta mukaillen. Siinä asetetaan tavoitteet vaikuttavuudelle, tuloksille ja laadun hallinnalle, tehokkuudelle sekä henkisten voimavarojen hallinnalle ja kehittämiselle. Henkilöstö ja sen määrä ja rakenne sekä osaaminen ja suoriutuvuus muodostavat tärkeimmän voimavaran pyrittäessä strategian mukaisiin vaikuttavuus- ym. tavoitteisiin.

SYKEn arvot ovat
”Olemme toimissamme luotettavia ja avoimia”
”Arvostamme asiakkaita ja yhteistyökumppaneita”
”Huolehdimme työhyvinvoinnista”

Arvot muodostavat SYKEn toiminnan eettisen perustan. Yhteisesti hyväksyttynä tavoitteena on, että ne heijastuvat kaikkeen toimintaan sekä yhteistyö- ja henkilöstösuhteisiin. Arvot ohjaavat sekä SYKEä organisaationa että henkilöstöä työntekijöinä.

Toiminnan suunnittelun ja seurannan tarpeisiin on valittu seitsemän strategista mittaria, jotka antavat yleiskuvan SYKEn nykytilasta tulosprisman määrittelemillä alueilla:

- Mediabarometri
- Julkaisujen määrä julkaisutyypeittäin
- Asiakas-/sidosryhmiltä saadut arvioinnit
- Rahoitusjouston määrä
- Valikoitujen tuotteiden ja palveluiden yksikkökustannukset
- Valikoitujen tuotteiden ja palveluiden tuottavuus
- Työyhteisön toimivuus (työtyytyväisyys)

Mittareita hyödynnetään ja niitä käsitellään toimintayksiköissä ja lisäksi ainakin kerran vuodessa SYKEn johtoryhmässä. Johtoryhmä asettaa

tavoitearvoja ja johtoryhmän päätöksellä ryhdytään koko SYKEä koskeviin tarvittaviin kehittämistoimiin.

SYKEn vision ja strategisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää uuden tiedon, osaamisen, toimenpideohjelmien ja palvelujen aikaansaamista SYKEn kaikilla toiminnan alueilla sekä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten hyvää ennakointia. Valtion tuottavuus- ja uudistusohjelmien toteuttaminen, kilpailu ulkopuolisesta rahoituksesta ja samalla rahoitusrakenteen muuttuminen aiheuttavat taloudellisen liikkumavaran pienenemistä. Tehtävien priorisointi korostuu lähivuosina. Samalla vähemmän vaikuttavista toiminnoista pyritään luopumaan.

SYKEn noin 600 henkilöä työskentelee tällä hetkellä Helsingin lisäksi alueellisissa toimipisteissä Oulussa, Jyväskylässä, Joensuussa ja Kuopiossa (alueellisissa toimipisteissä yhteensä on 35 henkilöä). Henkilöstön keski-ikä on 44,5 vuotta. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on 71 % ja tohtoreita on 18 %. Koulutustasoindeksi on 6,2. Naisten osuus koko henkilökunnasta on 56 %. Virkasuhteessa toimii 37 % ja työsopimussuhteessa 63 % henkilöstöstä. Pysyvän henkilöstön lähtövaihtuvuus on 2,8 % ja sairauspoissaolojen määrä 6,7 työpäivää/htv.

SYKE on nettobudjetoitu virasto. Suoran budjettirahoituksen määrä tällä hetkellä on noin 25 milj. euroa ja ulkopuolisen rahoituksen määrä n. 15 milj. euroa.

7.1.2 Taustaa henkilöstöstrategiatyölle

SYKEssä ja sen edeltävissä organisaatioissa on pitkäjänteisesti panostettu henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavaroja on kehitetty kokonaisvaltaisesti sekä erikseen HR-prosessien osalta. Keskeisiä kehittämisen alueita ovat olleet henkilöstön määrän ja rakenteen suunnittelu, osaaminen, rekrytointi, palkitseminen ja työhyvinvointi. HR:n ja työyhteisön tilaa on säännöllisesti selvitetty ilmapiirikyselyillä (vuodesta 2006 lähtien VMBaro-työtyytyväisyyskyselyllä) ja henkilöstötilinpäätös- ym. selvityksillä.

Henkilöstöstrategian kehittämisen osalta on käyty läpi vaiheet lähtien kaiken ”hyvän” sisältävistä henkilöstöpoliittisista ohjelmista päätyen usean henkilöstöstrategian uudistamisen kautta jäljempänä kuvattuun malliin. Aikaisemman kokemuksen tuloksena nousi mm. seuraavia asioita/kysymyksiä, joihin parilla edellisellä kierroksella jo osittain pysähdyttiin, mutta erityisesti tällä kerralla paneuduttiin ajatuksella:

- Henkilöstöstrategian linkittyminen toimintastrategiaan
- Onko HR johdon asia?
- Onko HR:n rooli selkeä, junnataanko henkilöstöhallinnon asioissa ja operatiivisessa toiminnassa?
- Strategiaa tehdään pienessä piirissä ja samoilla resursseilla
- Strategiasta ei keskustella
- HR ei pohdi arvoja ja niiden sisältöä

Edellinen henkilöstöstrategia on laadittu vuonna 2002. Keväällä 2007 SYKEn johto päätti uudistaa laitoksen henkilöstöstrategian perustamalla uudistamistyötä valmistelemaan henkilöstöstrategia-ryhmän (hestra-ryhmä). SYKEn henkilöstöstrategia 2008-2011 vahvistettiin vuoden 2007 lopulla. Seuraavassa käsitellään henkilöstöstrategian merkitystä ja kuvataan strategian laadintaa prosessina sekä strategiatyön merkitystä laitoksen johtamisen kannalta.

7.1.3 Henkilöstöstrategian merkitys

Henkilöstöstrategialla asetetaan tavoitteet ja linjaukset keskeisille henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tärkeille asioille. Ajan tasalla olevilla ja oikeilla strategisilla painotuksilla saavutetaan paras vaikuttavuus ja minimoidaan henkilöstöriskit. On tärkeää, että johdolla ja HR:lla on yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen kulmakivet lähitulevaisuudessa ja että kaikki esimiehet myös toimivat omassa johtamisessaan niiden mukaisesti. Tämän lisäksi henkilöstöstrategian toimivuuden kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö toimii asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

7.1.4 Henkilöstöstrategiatyön prosessointi

Kuviossa 7.1 on esitetty SYKEn henkilöstöstrategian uudistamisen systemaattinen eteneminen kokonaisuudessaan. Seuraavassa tarkastellaan vaiheittain, mitä asioita strategiatyössä otettiin huomioon, mitkä asiat vaikuttivat strategian sisältöön, minkälaista työtapaa käytettiin ja millä aikataulutuksella ko. työ saatiin aikaiseksi.

KUVIO 7.1

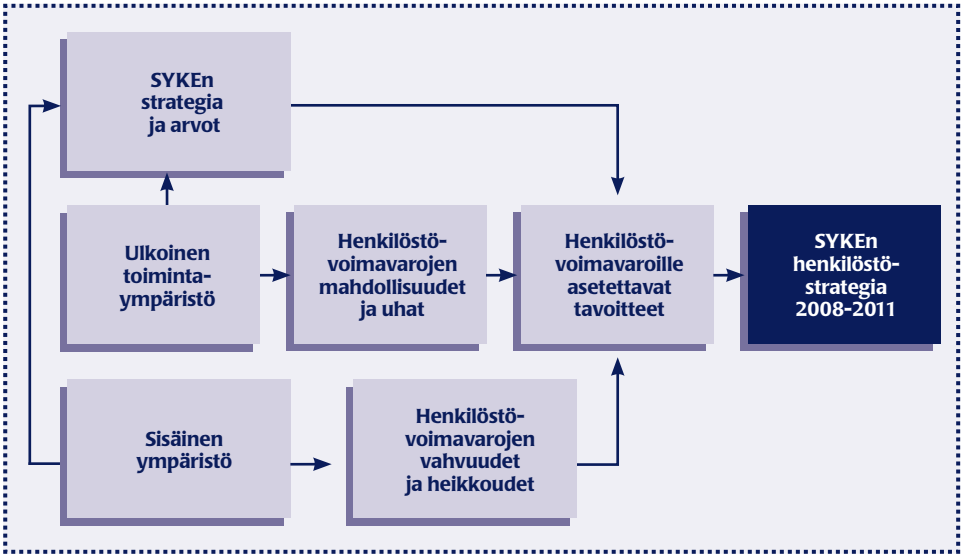
Henkilöstöstrategiatyön systemaattinen eteneminen

7.1.5 Henkilöstöstrategian lähtökohdat

Toimintoprosessina henkilöstöstrategian lähtökohdat tarkasteltiin seuraavan vaiheistuksen avulla (kuvio 7.2):

- Organisaation strategia ja arvot
- Toimintaympäristön muutokset (ulkoinen toimintaympäristö)
- Henkilöstövoimavarojen johtamisen tila (sisäinen ympäristö)

KUVIO 7.2



Henkilöstöstrategian määrittelyn lähtökohdat

SYKEn strategiassa on kuvattu SYKEn toiminnan kannalta keskeiset tavoitteet. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen -kohdassa olevat henkilöstöstrategiset kannanotot muodostavat henkilöstöstrategian ytimen. Henkilöstöstrategialla tuetaan toimintastrategian toteutumista. Näillä tulee olla selkeät yhtymäkohdat. Toimintastrategiasta irrallinen henkilöstöstrategia johtaa HR-toiminnan eriytymiseen. Parhaiten tämä estetään, kun huolehditaan siitä, että ylin johto sitoutuu ja on tavalla tai toisella mukana henkilöstöstrategiatyössä. SYKEn kaikki osastojen johtajat olivat mukana uudistamistyössä. Lisäksi henkilöstöstrategiaa käsiteltiin muutaman kerran laitoksen johtoryhmässä ennen lopullista hyväksymistä.

Strategiatarkastelun yhteydessä nousi esille erityisesti seuraavat yhtymäkohdat SYKEn strategian ja henkilöstöstrategian välillä:

- Henkilöstöresurssien kohdentaminen strategisesti keskeisille tehtäväalueille
- Ydinosaamisen varmistaminen
- Arvojen ”jalkauttaminen” henkilöstöstrategisin toimenpitein
- Muutoksen hallittu toteuttaminen tuottavuutta ja työhyvinvointia edistäen

Valtionhallinnon uudistusohjelmat ja toiminnan painottaminen strategisesti tärkeille painoalueille tulevat aiheuttamaan resurssien vähentämistä, toimintatapojen muuttamisia ja tehtäväkuvien uudistamisia sitä mukaa kun päätöksiä tehdään. Tässä tilanteessa korostuvat tarpeet osaamisen muuttamiseen, arvojen mukaiseen toimimiseen sekä muutosten hallittuun johtamiseen henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimalla.

Ulkoisen ja sisäisen ympäristön analyysit tehtiin hestra-ryhmässä erillisessä työseminaarissa workshopien avulla. Työkaluna käytettiin swot-analyysia, jonka avulla tarkasteltiin ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia sekä sisäisen ympäristön vahvuuksia ja heikkouksia. Ulkoisen toimintaympäristön osalta keskeisiksi mahdollisuuksiksi todettiin laitoksen hyvä imago ja tehtäväalue, jossa SYKE työskentelee, houkuttelevuus työskennellä ympäristöasioiden parissa, laaja asiakas- ja kumppanuusverkosto sekä toiminnan ja prosessien virtaviivaistamisen mahdollistava teknologian kehittyminen. Uhkina nähtiin väestön ikääntyminen, nuorten ikäluokkien pieneneminen ja sen mukana tuoma kilpailu joistakin ammattiryhmistä, toimintamenomomentin rahoituksen pieneneminen ja liian nopeasti tapahtuvat ja liian vähälle valmistelulle jäävät valtion tuottavuus- ja muut uudistusohjelmat.

Sisäistä ympäristöä arvioitaessa tarkasteltiin henkilöstövoimavarojen johtamisen tilaa ja työyhteisön toimivuutta. Hestra-ryhmällä oli käytössä työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuodelta 2006 ja tulosten pohjalta valmisteltu toimintaohjelma sekä henkilöstötilinpäätöstiedot vuodelta 2006. EFQM-itsearvioinnin osalta tiedot katsottiin osittain ”vanhentuneiksi” ja sovittiin vuoden 2008 itsearvioinnin työn tulosten hyödyntämisestä henkilöstöstrategisten toimenpiteiden seurannan yhteydessä. Vahvuuksiksi todettiin mm. henkilöstön korkea koulutustaso, terve ikärakenne, laaja panostus esimiesvalmennukseen, tulos- ja kehityskeskustelujen kattava käyminen, mielenkiintoinen työ, hyvät kehittymismahdollisuudet ja työhyvinvointitoiminnan integroiminen muuhun toimintaan. Kehitettävinä alueina nähtiin mm. työn kuormittavuus- ja jaksamisongelmat, erilaisuuden huomioonottaminen johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä, muutosturva, palkkausjärjestelmän toimivuuden parantaminen sekä määräaikaisten asema.

Henkilöstöstrategian laadinnan lähtökohdan muodostavat myös valtiokonsernin henkilöstöpoliittiset linjaukset sekä hallinnonalan henkilöstöstrategiset tavoitteet. Syksyn 2007 TTS- ja tulossopimusvalmistelussa käytettiin henkilöstöstrategian linjauksia hyväksi valmistettaessa

henkilöstövoimavarojen johtamisen osalta tavoitteita ko. asiakirjoihin. Tavoitteena oli ilmaista SYKEn kannalta strategisesti tärkeät asiat ja saattaa ne yhteiseen pohdintaan ministeriön valmistellessa hallinnonalan konsernitason tulostavoitteita. SYKE esitti tavoitearvoja omasta mielestään keskeisille henkilöstötunnusluvuille.

7.1.6 Työtapa ja aikataulu

Edellisessä luvussa mainitun lisäksi henkilöstöstrategian laadinnan alkuvaiheessa ja sen kestäessä käytiin keskusteluja johdon ja eri tason esimiesten kanssa. Tarkoitus oli saada henkilöstöstrategian toteuttajien odotukset riittävän konkreettisina valmistelutyöhön. Toisaalta johdon ja esimiesten sitoutuminen on välttämätön henkilöstöstrategian toteuttamisessa. Aikaisemmista yrityksistä on otettu opiksi. Hyväksytyt tavoitteet ja keinot olivat päässeet liian monilta unohtumaan. Samanaikaisesti henkilöstöstrategian uudistamistyön aikana SYKEssä oli meneillään työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta tehdyn toimenpideohjelman käsittely esimiesryhmissä. Toimenpiteillä oli selkeitä yhtymäkohtia henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategian sisällön määrittelyssä hyödynnettiin jo tehtyä työtä.

Henkilöstön edustajat olivat mukana työskentelemässä koko prosessin ajan. Ennen lopullista hyväksymistä koko henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua Intran kautta hestra-työryhmän ehdotukseen ja esittää kannanottonsa siitä. Lisäksi henkilöstöstrategialuonnosta käsiteltiin yksikkökokouksissa ja YT-lain mukaisissa yhteistyöelimissä.

Hestra-työryhmällä oli varsin tiukka aikataulu. Strategian työstämistä nopeutti työseminaarien (yksi kokopäiväseminaari workshoppeineen) pitäminen sekä etukäteisaineiston (SYKE-strategia, työtyytyväisyyskyselyn tulokset ja analyysit, henkilöstötilinpäätöstiedot) keskitetty kokoaminen ja yhteenveto. Tarkoituksena oli saada vuotuisen suunnitteluprosessin käyttöön lähiajan keskeiset henkilöstöstrategiset kannanotot.

7.1.7 Henkilöstövoimavaroille asetettavat strategiset tavoitteet

SYKEn strategian tavoitteet ja arvot sekä laitoksen visio, toimintaympäristön muutosten haasteet sekä henkilöasioiden ja työyhteisön nykytilan analysointi selkeyttivät henkilöstöstrategian vision ja sisällön määrittelyä. Henkilöstövision tavoitteena on lyhyesti esittää, mihin SYKEn henkilöstöstrategialla pyritään, mikä on henkilöstöstrategian päämäärä.

Visio osoittaa suunnan henkilöstöstrategisille päätöksille. Lähtökohtana hestra-työryhmällä oli, että keskitytään selkeisiin henkilöstöstrategisiin valintoihin: mitä tehdään, mitä ei tehdä. Tästä problematiikasta käytiin periaatteellisia keskusteluja henkilöstön edustajien kanssa. Työssä törmättiin melko usein kysymykseen, pitäisikö tästä ja tästä asiasta esittää kannanottoja. Katsottiin, että hyvän henkilöstöstrategian tulee sisältää kaikki olennaiset asiat, mutta varmistaen, että ennalta tunnistetut strategiset ja kriittiset asiat tulivat kunnolla käsitellyiksi. Tavoitteena oli tuottaa riittävän konkreettinen henkilöstöstrategia, joka voidaan tehokkaasti viedä käytäntöön.

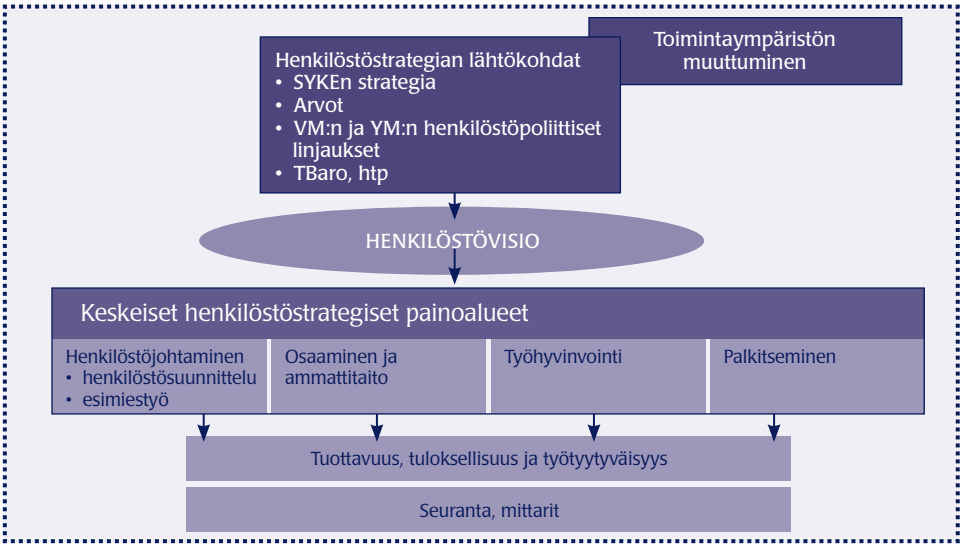
Henkilöstöstrategian ymmärrettävyyden ja konkreettisuuden parantamiseksi strategiset tavoitteet ja keinot formuloitiin SYKEn strategiassa määritellyn viitekehyksen mukaisesti seuraavan kysymysasettelun pohjalta:

- Millä keinoilla parannetaan henkilöstön edellytyksiä, kykyä ja halua tehdä SYKEn strategian kannalta tuottavaa työtä?

Tavoitteet ja keinot määriteltiin neljän strategisesti tärkeän HR-alueen osalta:

- Henkilöstöjohtaminen (henkilöstösuunnittelu ja esimiestyö)
- Osaaminen ja ammattitaito
- Työhyvinvointi
- Palkitseminen

KUVIO 7.3



Henkilöstöstrategian kokonaisuus

Vaikka lähtökohtana strategiatyössä oli, että keskitytään keskeisiin strategisiin kysymyksiin, jouduttiin nostamaan esille vielä neljä ydinkysymystä, joihin SYKE erityisesti panostaa lähivuosina. Tällaisiksi asioiksi nousivat:

- Henkilöstöjärjestelyjen ja kohdentamisien suunnitelmallinen toteuttaminen
- Korkeatasoisen ja monialaisen osaamisen turvaaminen
- Muutoksen toteuttamista tukevan toimintakulttuurin aikaansaaminen ottaen huomioon henkilöstön työhyvinvointi
- Tuloksellisuutta, tasa-arvoa ja kannustavuutta edistävien palkitsemiskäytäntöjen aikaansaaminen

7.1.8 Henkilöstöstrategian toteuttaminen ja seuranta

Tavoitteena oli laatia konkreettinen henkilöstöstrategia, joka koetaan tärkeäksi työkaluksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tätä työtä helpottamaan sovittiin, että HR-asiantuntijoiden toimesta laaditaan alustava toimintasuunnitelma, jonka pohjalta päätökset ja toimenpiteet päästään toteuttamaan käytäntöön. Tämä työ aloitettiin jo henkilöstöstrategian laadinnan loppuvaiheessa. Toimintasuunnitelmaa tarkennetaan vuosittain vuotuisen toimintasuunnittelun yhteydessä. Toimintasuunnitelma on konkreettinen seuraavan vuoden osalta ja alustava suunnitelma lähimpien seuraavien vuosien osalta.

Toimintasuunnitelman tavoiteasetannan ja seurannan helpottamiseksi henkilöstöstrategian neljälle osa-alueelle on määritelty HR-strategiset mittarit. Mittareita on asetettu kullekin osa-alueelle 5-9. Keskeisimmiksi mittareiksi on valittu

- Työtyytyväisyys (kokonaisindeksi ja erityisesti johtamisen, osaamisen, palkkauksen ja työhyvinvoinnin osalta),
- Henkilötyövuodet strategisesti keskeisillä tehtäväalueilla,
- Koulutus- ja kehittämispanostukset,
- Koulutustaso ja jatkotutkintojen määrä,
- Palkkaustasa-arvo ja
- Median mielikuva SYKEstä.

Keskeisiä mittareita on tarkoitus tarkastella vuosittain ja ottaa ne mukaan suunnitelma-asiakirjoihin ja ministeriön kanssa käytäviin tulossopimusneuvotteluihin.

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on ensijaisesti johdon työkalu. Ylin johto vastaa SYKE-tason päätöksistä ja viitoittaa esimerkillään painoarvon HR-asioille. Yksiköiden päälliköillä on tämän jälkeen ”velvollisuus” toimia ylimmän johdon viitoittaman suunnan mukaisesti ja he vastaavat omaa yksikköä koskevien päätösten linjakkuudesta koko laitoksen politiikkaan. HR-asiantuntijat tukevat ja konsultoivat linjaorganisaatiota tuottamalla henkilöstöstrategian toteuttamista edistäviä kehittämissuunnitelmia ja pelisääntöjä sekä tietoa henkilöstöstä päätöksenteon, suunnittelun ja seurannan tueksi. Yhteistyökomitea käsittelee säännöllisesti henkilöstöstrategian toteutumista.

Henkilöstöstrategiatyön aikana käynnistettiin esimiestyön opintopiirit, joihin osallistuvat kaikki osastojen ja yksiköiden päälliköt. Ryhmiä on seitsemän ja ne käsittelivät vuoden 2007 aikana vuoden 2006 työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta kehitettäviksi alueiksi kuuluvia asioita (yhteensä 8 aihealuetta), joista valtaosa oli leadership-asioita. Opintopiirien tarkoituksena on hyvien käytäntöjen vyöryttäminen koko organisaation esimiestoiminnan käyttöön. Vuoden 2008 puolella esimiesryhmät keskittyvät uudistetun henkilöstöstrategian toiminnallistamiseen.

Henkilöstöstrategian jalkauttamista varten laadittiin erillinen viestintäsuunnitelma. Suunnitelmaan sisällytettiin toimenpiteet strategialuonnoksen mahdollisimman laajasta käsittelystä, strategian merkityksestä ja tahot, joita strategian toteuttaminen erityisesti koskee.

Seurannan tukena käytetään työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia, henkilöstöstrategisten mittareiden ja muiden henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen antamaa informaatiota sekä itsearvioinnin (EFQM) tuloksia. Vertailutietojen käyttö asemoi oman laitoksen HR-tilan suhteessa muihin. Seuranta- ja vertailutietoja käytetään hyväksi asetettaessa tavoitearvoja keskeisille mittareille.

7.1.9 Yhteenveto SYKEn näkemyksestä hyvästä henkilöstöstrategiatyöstä

- Henkilöstöstrategiaa linjaa organisaation strategia ja toimintaympäristö. Strategian määrittämisessä tärkeää on näkemyksellisyys: määrittäjillä on selkeät näkemykset johdon ja henkilöstön odotuksista sekä analyysit sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä ja niiden kehittymisestä.

- Laitoksen henkilöstöstrategia on keskeisiltä osin linjassa hallinnonalan henkilöstöstrategisten tulostavoitteiden kanssa.
- Tehdään selkeitä strategisia valintoja ja linjauksia: mitä tehdään ja mitä ei tehdä tai jätetään vähemmälle huomiolle.
- Strategian tulee sisältää kaikki olennaiset osa-alueet. Samalla varmistetaan, että strategiset ja kriittiset asiat käsitellään kunnolla.
- Strategia on riittävän konkreettinen, jotta se voidaan viedä käytäntöön. Prosessiin sisällytetään alustava toimenpidesuunnittelu, josta voidaan jatkaa jouhevasti käytännön tasolle.
- Strategian määrittely toteutetaan osallistavan prosessin avulla (ylin johto, HR, esimiehet, henkilöstö, henkilöstön edustajat).
- Viestinnän avulla strategiasta tehdään ”hyvä juttu”. Strategiasta on hyvä käydä laaja ja perusteellinen keskustelu läpi koko organisaation.

Timo Huikko, henkilöstöpäällikkö, Suomen ympäristökeskus (timo.huikko@ymparisto.fi).

7.2. STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN – CASE MAANMITTAUSLAITOS

7.2.1. Tietoyhteiskunnan rakentaja

Maanmittauslaitos vastaa maasto-, kiinteistö- ja maankäyttötietovarastojen kokonaisuudesta yhdessä muiden tiedontuottajien kanssa. Sen tehtävänä on huolehtia maan kiinteistötietojärjestelmästä, kiinteistöjä koskevista rekistereistä ja yleisistä kartastotöistä. Maanmittauslaitos kokoaa ja tuottaa kiinteistöjä, maastoa ja ympäristöä koskevia tietoja ja palveluita sekä edistää paikkatietojen yhteiskäyttöä.

Maanmittauslaitos vaikuttaa toimialan vaikuttavuustavoitteisiin keskittymällä ydintehtäviinsä. Toiminnan vaikutukset näkyvät seuraavasti:

Tietovarastot ja tietopalvelu ovat laajasti käytössä

Maanmittauslaitoksen tavoitteena on, että sen hallinnoimat tietovarastot ovat laajassa ja kasvavassa käytössä koko yhteiskunnassa, ja että ne luovat edellytyksiä lisäarvopalvelujen syntymiselle. Aineistot ovat saatavilla sekä

automaattisena tietopalveluna että erikseen luovutettavina tietotuotteina. Kiinteistörekisteristä ja maastotietokannasta saadaan nopeasti oikeat tiedot maankäytön suunnittelun, verotuksen, väestökirjanpidon ja muihin yhteiskunnan tarpeisiin.

Tietovarastojen tiedot ovat ajantasaisia, luotettavia ja kattavia

Nykyinen alueellisesti erilainen kiinteistörekisteri perusparannetaan vuoteen 2015 mennessä. Samoin parannetaan tieoikeuksien rekisteröintiä ja olemassa olevien oikeuksien kohdentamista kiinteistörekisterissä ja muissa rekistereissä. Maasto- ja kiinteistörajatiedoista valmistetut karttatietokannat pidetään ajantasaisina maastotietokannan mukaisesti.

Asiakkaan ja sidosryhmien tarpeet on tyydytetty

Maastotöiden tietosisällön kehittämistä ja ajantasaistusta ohjaa INSPIRE-direktiivi, maa- ja metsätalousministeriön Yleisten kartastotöiden strategia sekä asiakastarpeet. Palvelu on tasapuolista, luotettavaa, nopeaa ja oikeudenmukaista. Palvelutasossa olevia eroja maan eri osien välillä vähennetään, jotta asiakkaat saavat yhdenmukaiset palvelut riippumatta siitä, missä asioivat.

7.2.2. Mitä polkuja vaikuttavuuteen?

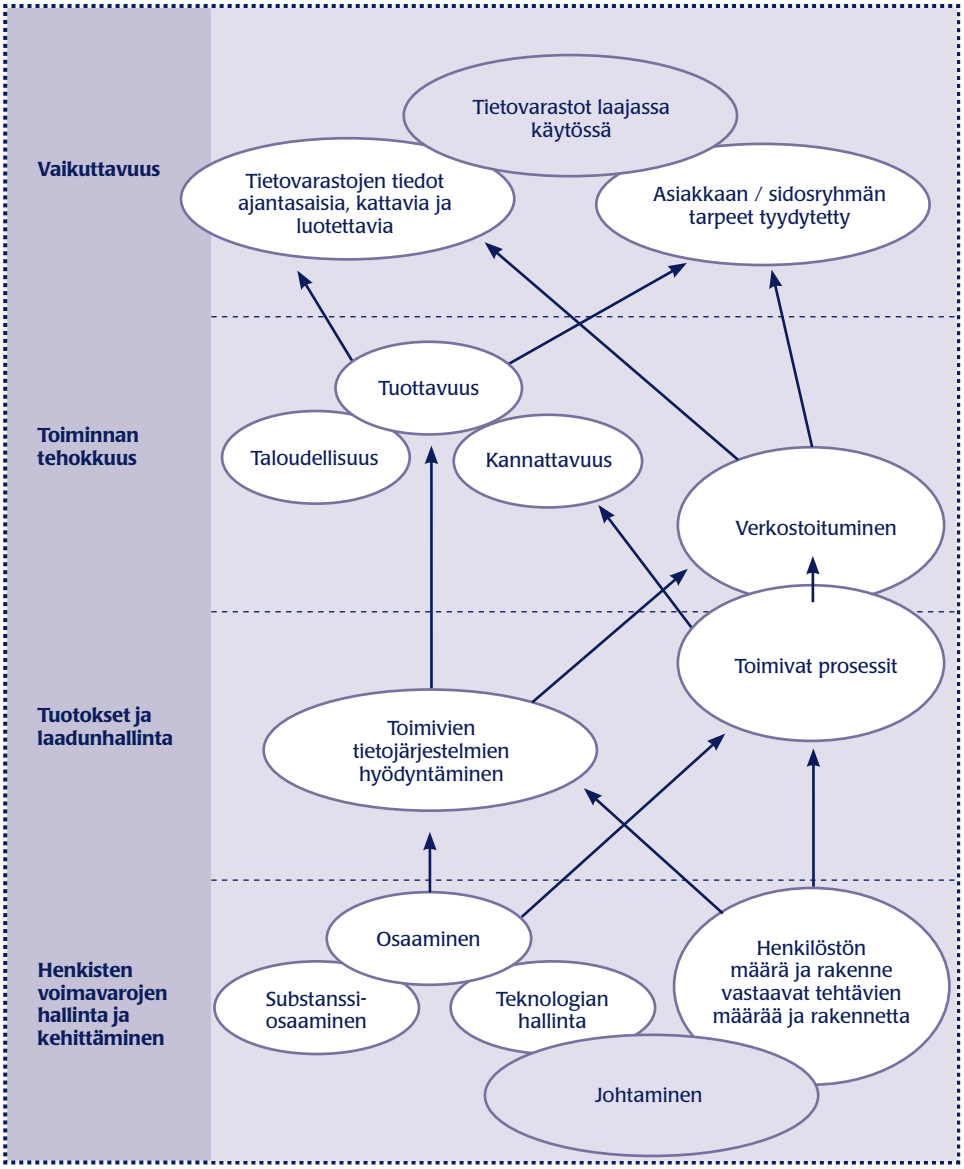
Vaikuttavuustavoitteiden ohella muiden tuloksellisuuden osa-alueiden tavoitteet on yleistetty ja tiivistetty strategiakartaksi (kuvio 7.4). Toiminnan vaikutukset syntyvät henkisten voimavarojen hallinnalle ja kehittämiselle, tuotoksille ja laadunhallinnalle sekä toiminnalliselle tehokkuudelle asetettujen mitattavien tavoitteiden toteutumisen kumulatiivisena kokonaisuutena. Jokaisella osa-alueella on useita mitattavia tulostavoitteita (mittareita).

Vaikuttavuuden mittareina ovat mm. tietovarastojen hyödyntäminen (kasvu edellisestä vuodesta), maastotietojen kattavuus, maastotietokannan ajantasaisuusindeksi ja kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuusindeksi.

Toiminnallista tehokkuutta mitataan taloudellisuudella (toiminnan kustannukset ja yksikkökustannukset) sekä maksullisen toiminnan kannattavuudella (tuotot, kustannukset, kustannusvastaavuus, kustannusvastaavuusprosentti).

Tuotosten ja laadunhallinnnan mittareita ovat suoritteet (toimituksia kpl, tilusjärjestelyjä kpl, kiinteistörekisterikartan perusparannuksia km^2, maastotietotuotanto km^2) sekä palvelukyky (VIP-tutkimuksen tulos/ toimialan keskiarvo ja lohkomisen kestoaika kk).

KUVIO 7.4



Strategiakartta

Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen sisältää seuraavat strategiset tavoitteet ja niiden toteuttamista edesauttavat mittarit:

- Henkilöstön määrä ja rakenne vastaavat tehtävien määrää ja rakennetta – mittareina henkilöstön määrä htv (budjettirahoitteinen toiminta, maksullinen toiminta, yhteiset), palkkakustannusten osuus kokonaiskustannuksista %
- Osaaminen – henkilöstö suoriutuu, vaikka toimintaympäristö ja tehtävät muuttuvat – mittareina strateginen kehittyminen % henkilötyövuosista (mukana ammattimainen johtaminen, osaamisen siirtoon osallistuminen, perus- ja ydinosaamisen vahvistaminen) ja tiimien toiminta (arvosana 'tiimien toiminta' henkilöstötutkimuksessa)
- Johtaminen tukee muuttuvaa toimintaa – johtamisen arvosana henkilöstötutkimuksesta (osa-alueilta 'oma työ', 'esimiehen toiminta' ja 'toimintayksikön toiminta')

Maanmittauslaitoksen pääjohtaja tekee toimintayksiköiden (13 maanmittaustoimistoa ja 6 valtakunnallisista tuotanto- ja palveluyksikköä) johtajien kanssa vuosittaiset tulossopimukset näille tuloksellisuusalueille.

7.2.3 Valtioyhteisön henkilöstöpolitiikka käytännön toiminnaksi

Valtioyhteisön henkilöstöpolitiikan kulmakiviä ovat ammattimainen johtaminen, tuloksellisuuteen kannustava palkkaus sekä toimiva yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä (Valtion työnantajapoliittinen katsaus 3.4.2007). Näitä toteutetaan sekä edellä kuvatun johtamisjärjestelmän kautta sekä erillisten päätöksentekoa valmistelevien areenoiden avulla.

Integroitu johtamisjärjestelmään

Ammattimaisen johtamisen edistäminen on integroitu kahden strategia-alueen mittareihin. Osaamisen alueen mittarissa 'strateginen kehittyminen' on suuri paino johtamiskoulutuksen toteuttamisessa. Vuoteen 2010 mennessä tulee jokaisen esimiestehtävässä toimivan olla suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) tai vastaavan koulutusohjelman. Sadasta esimiehestä on 55 jo suorittanut tutkinnon. Toimintayksiköiden johtajia kannustetaan jatkamaan johtamisopintoja esim. MBA-opin-

toina. Esimiestyössä kehittymistä samoin kuin yhteistyön onnistumista henkilöstön kanssa mitataan toisella johtamisen strategia-alueella henkilöstötutkimuksella.

Tuloksellisuuteen kannustava palkkaus, tulospalkkaus on ollut johtamisjärjestelmän osana vuodesta 1999. Toimintayksiköt raportoivat tuloksistaan tammikuussa ja tulostavoitteiden ylittyminen palkitaan tulospalkkiolla. Tulospalkkioita on maksettu viime vuosina vuositasolla yhteensä 0,494–1,478 milj. eur. Vuoden 2006 tuloksista maksettiin tulospalkkiota yhteensä 692 henkilölle (40 % henkilöstöstä).

Johdon HR-ryhmä – hyvä käytäntö henkilöstöprosessin johtamiseen

Hyvän johtamisen perusasioita ovat organisaatioyksiköstä riippumattomat yhtenäiset ja oikeudenmukaiset menettelyt. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan tulee saada sama kohtelu samassa asiassa oli kyse mistä toimintayksiköstä tahansa. Tämä on myös prosessijohtamisen keskeisiä periaatteita. Maanmittauslaitoksen perustoiminnassa on pitkälle kehitetty, yhtenäiset toimintaperiaatteet turvaava prosessijohtamisen malli. Henkilöstöprosessissa yhtenäistämiseen on päästy vasta viime vuosina. Lähtökohtana oli 19 enemmän tai vähemmän erilaista henkilöstöprosessin käytäntöä tai tulkintaa.

Toimintayksiköiden johtajia pyydettiin ilmoittautumaan pelkästään henkilöstöprosessin asioita käsittelevään ja valmistelemaan ryhmään, Johdon HR-ryhmään. Puolet toimintayksikön johtajista ilmoittautuikin. Sittemmin pääjohtaja edellytti kaikkien yksikönjohtajien osallistumista toimintaan. Toimintasuunnitelma sisältää kaikki henkilöstöprosessin osa-alueet.

Työpäivän mittaisia kokouksia on joka toinen kuukausi. Esityslistat perustuvat toimintasuunnitelmaan ja myös akuutisti esiin tulleisiin tarpeisiin. Kokousten puheenjohtajana toimii henkilöstöjohtaja ja sihteerinä henkilöstöpäällikkö. Kokousmuistiot jaetaan tiedoksi pääjohtajalle ja muille keskushallinnon johtajille.

Kokousten väliaikoina toimitaan verkkokeskustelualustan avulla. Alustalle viedään ohjeiden ja periaatteiden luonnoksia, joita ryhmän jäsenet kommentoivat. Niiden pohjalta työstetään materiaalia edelleen kunnes aikaansaadaan konsensus. Sen jälkeen on vuorossa johtajiston, YT-neuvottelukunnan ja mahdollisesti vielä johtoryhmänkin käsittely ennen pääjohtajan päätöksentekoa.

Tähän mennessä on mm. työstetty yhtenäiset rekrytointiperiaatteet ja -menettelyt, jotka pienin täydennyksin ovat relevantit myös valtion yhteisen HELI- rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Henkilöstöetuuksissa ja tunnustuksenantokäytännöissä oli laajaa kirjavuutta, kun yhtenäisiä pelisääntöjä ei ollut. Tämä vaikeutti johtajan ja esimiesten työtä, kun henkilöstö vertaili omiaan naapuriyksikön parempiin etuuksiin. Uudet periaatteet on otettu käyttöön, joskin joissakin tapauksissa on tasapuolisuuden takia jouduttu jostakin etuudesta luopumaan. Vastaavasti toisaalla on tapahtunut päinvastoin. Myös etätyökäytännöt vaihtelivat eri yksiköissä. Ryhmässä valmisteltiin laitoksen toimintaa tukevat etätyöohjeet.

Maanmittauslaitoksen palkkausjärjestelmä on aikanaan neuvoteltu varsin avoimeksi ja määrittelyltään väljäksi, mikä antaa mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Järjestelmää soveltavia esimiehiä on yhteensä n. 140, joten yhtenäisiä pelimerkkejä tarvitaan. Ryhmä on työskennellyt myös tällä saralla, ja etsinyt konsensusta mm. siihen, minkä kriteereiden tulee täyttyä eri toimiluokkiin sijoittumisessa.

Viime vuoteen asti toimintayksiköt olivat sopineet työterveyshuollon palveluista alueensa palveluntuottajan kanssa, ja henkilöstön saama palvelu saattoi vaihdella yksiköstä toiseen. Uutena käytäntönä on laitoksen yksi yhteinen sopimus ja toimintasuunnitelma. Sopimuksen sisältö työstettiin ryhmässä. Henkilöstön aseman yhtenäistämisen lisäksi näin saatiin aikaan huomattava säästö työterveyshuollon kustannuksissa.

Yksikönjohtajilta saadut kommentit tukevat ryhmän toiminnan jatkamista. He ovat todenneet, että ovat saaneet selkänojaa omaan johtamiseensa. Vuorovaikutuksen areena toimii uusille johtajille tarpeellisena oppimiskeskuksena. Henkilöstö on hyötynyt yhtenäisistä periaatteista, joskin paljon tehtävää tällä saralla on edelleenkin.

7.2.4 Ja työ jatkuu…

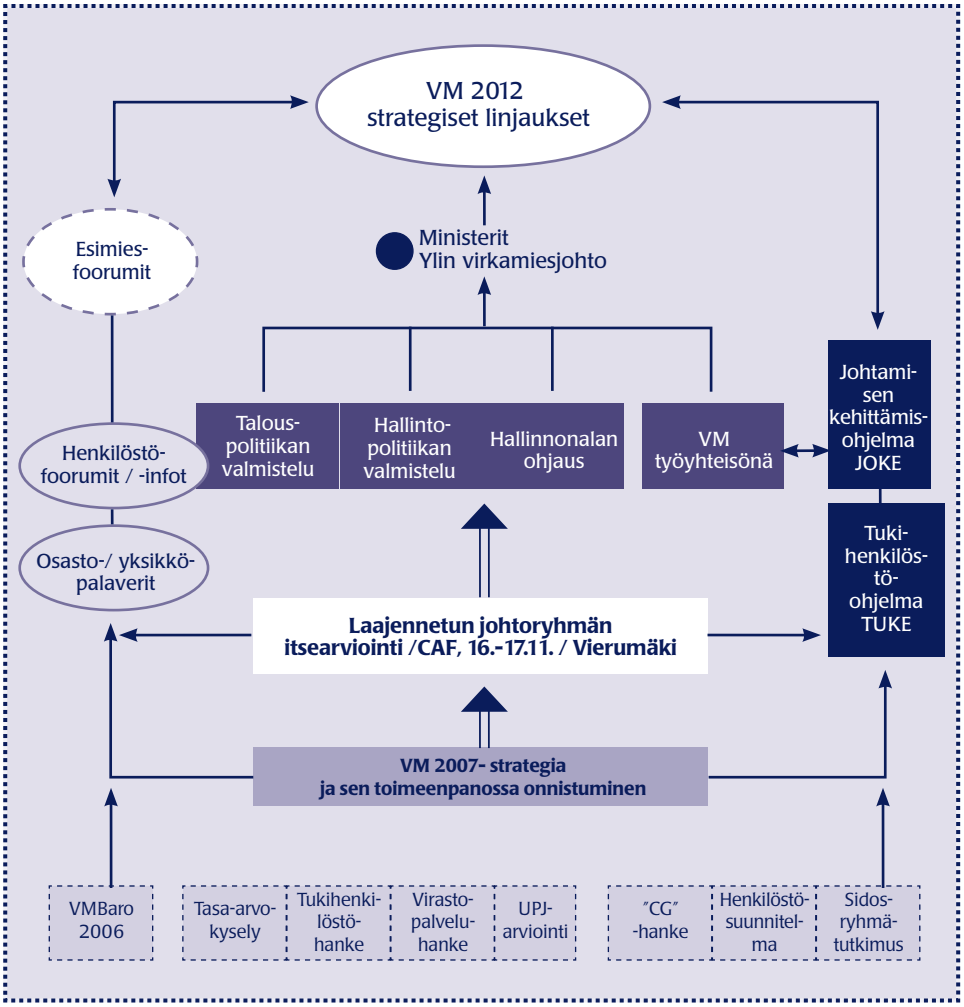
Maanmittauslaitos on suurten muutosten edessä. Toimialajärjestelyt kotimaassa sekä monet kansainväliset muutostrendit antavat uusia haasteita. Strategia päivittyykin vuosittain nämä huomioiden. Erillisiä strategia-asiakirjoja tehdään eri osa-alueilta harvemmassa tahdissa. Perusteellisempi henkilöstöstrategiatarkastelu tehdään viiden vuoden välein, seuraava vuoden 2008 aikana.

Maritta Yläranta, FT, henkilöstöjohtaja, Maanmittauslaitos (maritta.ylaranta@maanmittauslaitos.fi)

7.3 VALTIOVARAINMINISTERIÖN STRATEGIAN 2012 LAADINTA HYVÄKSIKÄYTTÄEN BSC:TÄ JA CAF:IA

Valtiovarainministeriö uudistaa strategiset linjauksensa viiden vuoden välein. 1990-luvun loppupuolelta lähtien strategialinjausten laadinnassa on hyödynnetty BSC-pohjaista tasapainoisen onnistumisen viitekehystä, tavalla tai toisella. Vuosien 2006 ja 2007 välimaastossa oli aika käynnistää VM 2012 -strategian laadinta. Tässä artikkelissa kuvataan oheisen strategian laadintaprosessin vaiheita ja sisältöjä.

KUVIO 7.5



VM 2012 –prosessin elementit

Strategian työstäminen

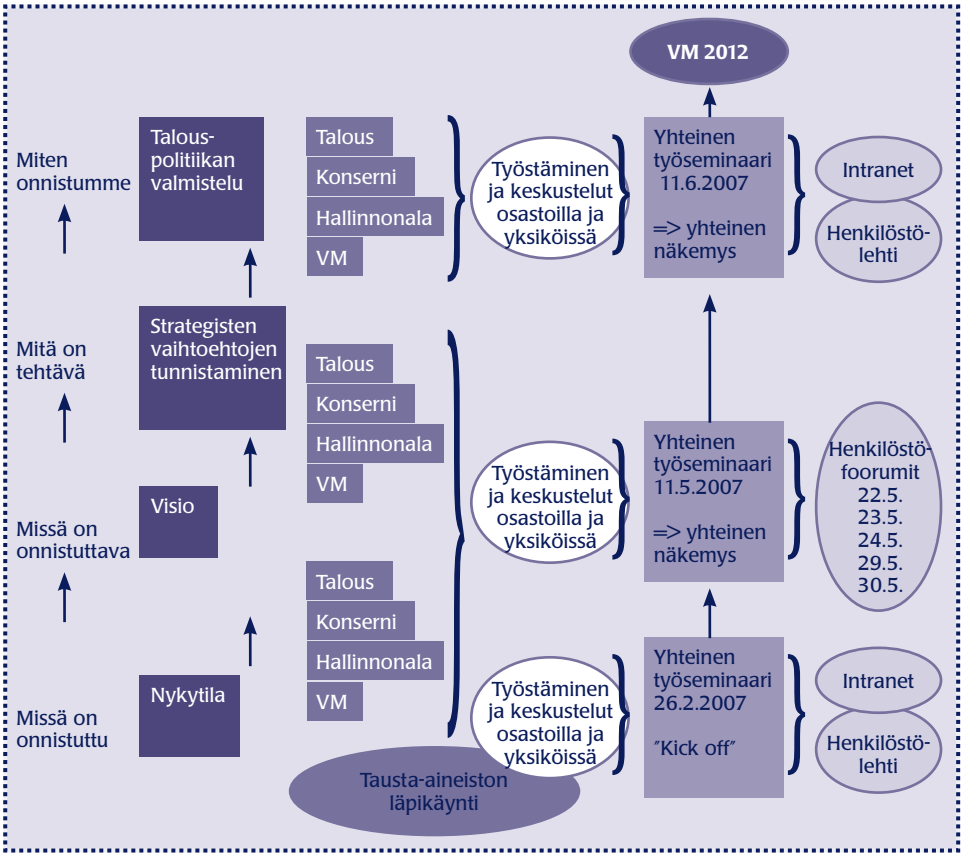
Varsinainen strategia valmisteltiin suhteellisen tiiviissä aikataulussa. Yhteisiä työseminaareja järjestettiin kevään 2007 aikana kolme. Mukana oli myös ulkopuolisia ”herättelijöitä”, mutta varsinaiset strategiasisällöt muotoiltin omin voimin. Työ käynnistettiin helmikuussa käymällä läpi tausta-aineistoa, josta keskeisimpiä olivat itsearvioinnin tulokset, keväällä 2007 tehdyn sidosryhmäkartoituksen tulokset sekä aiempi vuoteen 2007 ulottuva VM 2007-strategia ja siinä onnistuminen.

Tärkeä osa valtiovarainministeriön esimiestyön ja johtamisen kehittämisessä ovat jo usean vuoden ajan olleet *esimiesfoorumit.* Niihin osallistuvat ministeriön kaikki esimiesasemassa olevat virkamiehet ja niissä käsitellään ja työstetään ministeriön johtamiseen, esimiestyöhön ja em. kehittämiseen liittyviä asioita. Oma tärkeä roolinsa on myös *henkilöstöfoorumeilla* ja *henkilöstöinfoilla* sekä *osasto- ja yksikkötasolla käytävillä keskusteluilla*. Näissä kaikissa tulee käsitellä myös ministeriön strategisia linjauksia, niiden pohjalta konkretisoituja tavoitteita sekä niiden saavuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä, hankkeita jne.

Kuviossa 7.6 oleva kuvassa on esitetty varsinaisen strategian työstämisen vaiheet. Tavoitteena oli saada strategian laadintaprosessi mahdollisimman osallistavaksi. Tämän vuoksi tärkeää roolia näyttelivät henkilöstöfoorumit, joita järjestettiin useita toukokuussa 2007. Henkilöstöfoorumeissa käytiin läpi siihen asti valmisteltu materiaali ja lisättiin siihen henkilöstön taholta ajatuksia ja kommentteja jatkotyöstämistä varten. Uusi, keväällä 2007 julkistettu hallitusohjelma toi valtiovarainministeriön hallinnonalalle uudistuksia, jotka huomioitiin mm. ottamalla sisäasiainministeriöstä valtiovarainministeriöön vuoden 2008 alusta siirtyvien osastojen ja yksikköjen johto mukaan strategian valmisteluun. Samalla kutsuttiin sisäasiainministeriöstä valtiovarainministeriön puolelle siirtyvä henkilöstö mukaan kevään henkilöstöfoorumeihin. Valmistelun etenemistä ja valmisteltavaa aineistoa on esitelty säännöllisesti myös ministeriön henkilöstölehdessä ja intranetissa.

Ministeriön virkamiesjohtoryhmien rakenne uusittiin vuoden 2007 alusta lukien. Tavoitteena oli varmistaa erityisesti laajempien, osastorajat ylittävien asiakokonaisuuksien hyvä ja mahdollisimman laaja-alainen valmistelu, valmisteluresurssien mahdollisimman optimaalinen käyttö sekä ulospäin ministeriöstä annettavien viestien yhdenmukaisuus. Tavoitteena on myös, että ministeriötason johtoryhmien jäsenet ottavat laajempaa, yli oman osastorajan menevää vastuuta yhteisten asioiden

KUVIO 7.6



VM 2012 –strategian vaiheet ja työllistäminen

valmistelusta, valmistelussa onnistumisesta sekä ministeriöstä työyhteisönä. Johtoryhmien jäsenten tärkeään rooliin kuuluu myös toimia viestin viejinä osastojen / yksiköiden johtoryhmien ja henkilöstön sekä ministeriötason johtoryhmien välillä.

Yhteisten työseminaarien lisäksi ministeriön johtoryhmät (Talous, Konserni, Hallinnonala, VM) olivat keskeiset strategian työstämisen foorumit.

Itsearviointi strategiaprosessin käynnistäjänä

Uusina elementteinä valtiovarainministeriön strategiaprosessiin kytkettiin tällä kertaa CAF-kriteeristöllä tehty itsearviointi sekä ministeriön oma johtamisen kehittämisohjelma (JOKE). Samaan aikaan meneillään

oleva ministeriön tukitoimintojen kehittämishanke (TUKE) tuottaa osaltaan tarvittavaa informaatiota osaksi strategisia linjauksia, erityisesti henkilöstörakenteen ja –määrien kehittämiseen liittyvää aineistoa.

Osana ministeriön laajennetun johtoryhmän vuotuista strategiakokousta tehtiin itsearviointi syksyllä 2006. Laajennettuun johtoryhmään kuuluvat ministeriön ylimmän johdon (valtiosihteeri ja alivaltiosihteerit) lisäksi kaikki osastopäälliköt, hallintojohtaja sekä erillisyksiköiden (viestintä, kansainväliset asiat, controller-toiminto) päälliköt. Itsearvioinnilla haluttiin varmistaa, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä on mahdollisimman yhdensuuntainen näkemys ministeriön toiminnan ja tulosten välisistä yhteyksistä sekä nykytilasta ennen uuden strategian laadinnan käynnistämistä. Arvioinnissa käytiin läpi kaikki CAF-kriteeristön osa-alueet etukäteen valmisteltujen tiiviiden nykytilan kuvausten pohjalta. Lopputuloksena oli priorisoitu raportti ministeriön vahvuuksista ja parantamisalueista kyseisillä arviointialueilla. Kokemuksena arviointiprosessi oli myönteinen. Kriteeristö formuloi onnistuneesti käytävää keskustelua, ts. antoi sille strukturoidun rakenteen. Ministeriön johtoryhmän tekemän itsearvioinnin tuloksia ja niiden pohjalta käynnistettäviä toimenpiteitä esiteltiin koko henkilöstölle järjestetyssä henkilöstöinfossa loppuvuodesta 2006.

Johtamisen kehittäminen ja strategian valmistelu

Ministeriön oman johtamisen kehittämisohjelman (JOKE) kohderyhmänä on ministeriön koko johto eli kaikki esimiesasemassa olevat virkamiehet. Ohjelmaan osallistuu lisäksi joukko asiantuntijoita eri osastoilta. Ohjelma on 2-vuotinen ja se on tarkoitus toistaa siten, että joka ohjelmaan osallistuu eri joukko asiantuntijoita. Johtamisen kehittämisohjelma käynnistettiin 360 asteen arvioinnilla. Arvioinnin kohteena oli koko ministeriön johto ja kaikki esimiesasemassa olevat. Johtamisarvioinnin ministeriötason tuloksia käsiteltiin yhteisessä strategiaseminaarissa toukokuussa 2007 ja tulokset toimivat osaltaan strategiassa asetettujen kehittämistavoitteiden perustana.

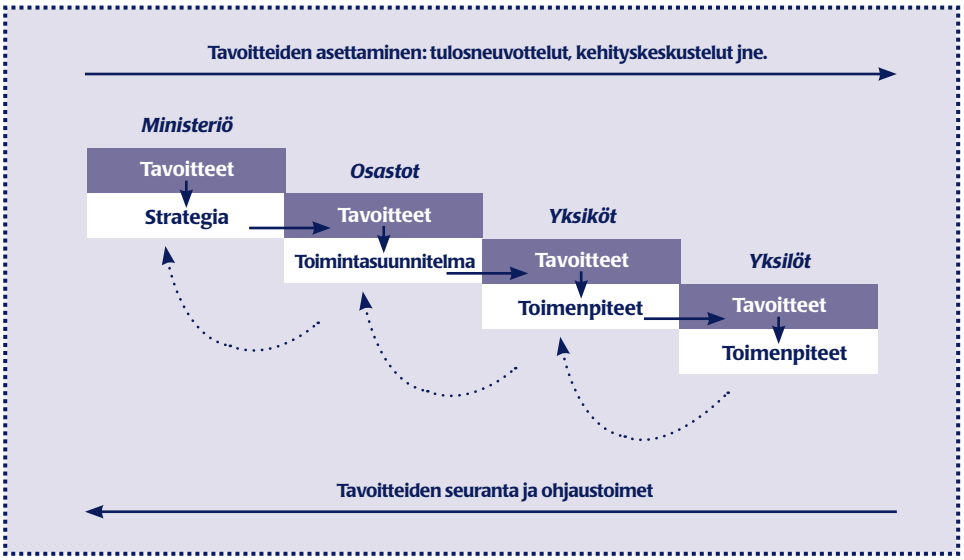
Vuonna 2007 JOKE:n sisällöt painottuivat strategian laadintaan (kevät 2007) ja sen toimeenpanoa tukeviin osuuksiin (syksy 2007). Toimeenpanoa tukeva valmennus jatkuu keväällä 2008. Valmennusohjelman kytkeminen osaksi strategiaprosessia osoittautui erittäin onnistuneeksi ratkaisuksi. Koko johto ja esimieskunta sitoutui strategian laadintaan sen eri vaiheissaan kiitettävästi ja valmennusohjelmassa mu-

kana olevat asiantuntijat olivat hyvin motivoituneita osallistumaan ministeriön strategian laadintaan.

Strategian toimeenpano on prosessin haastavin vaihe

VM 2012-strategia valmistui loppuvuodesta 2007. Suurin ponnistus on kuitenkin vielä edessäpäin. Tutkimusten mukaan vain n. 10 % laadituista strategioista tulee toimeenpannuksi. Tätä osaa strategiaprosessissa ei voikaan painottaa liikaa. Hyllyyn pölyttymään jäävä strategia on hyödytön. VM-strategia laaditaan ensisijassa ministeriötä itseään varten. Tärkeämpää kuin se, että strategian sisältö on viimeistä lauserakennetta myöten hiottu kokonaisuus on, että se on ministeriössä tunnettu ja että se toimii osasto- ja yksikkökohtaisten vuotuisten toimintasuunnitelmien ja -raporttien laadinnan pohjana.

KUVIO 7.7



VM 2012 –strategian toimeenpano -haaste johtamiselle kaikilla tasoilla

Strategian toimeenpano on ehdottomasti koko strategiaprosessin suurin haaste. Vuoden 2008 puolella strategiaa toimeenpannaan mm. henkilöstövoimavarojen hallinnan kokonaisuutta terävöittämällä. Tämä työ pitää sisällään erityisesti ministeriön strategian kohtien ”Johtaminen”, ”Osaaminen” ja ”Työyhteisö” konkretisointia tarvittaviksi kehittämistoimenpiteiksi. Tärkeä osa strategian toimeenpanoa ovat tietysti

ministeriön johtoryhmien tekemät työsuunnitelmat ja osastojen laatimat toimintasuunnitelmat vuodelle 2008. Toimintasuunnitelmien rakenne on laadittu sellaiseksi, että se tukee strategian toimeenpanoa sekä henkilöstövoimavarojen hallinnan kokonaisuutta.

Virpi Einola-Pekkinen, johdon asiantuntija, valtiovarainministeriö (virpi.einola-pekkinen@vm.fi).

7.4 SÄTEILYTURVAKESKUKSEN KUVAUS INVESTORS IN PEOPLE (IIP) –KEHITTÄMISMALLISTA

7.4.1 Säteilyturvakeskuksen yleiskuvaus

Säteilyturvakeskus (STUK) on sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla toimiva virasto, jonka toiminta-ajatus on ihmisten, yhteiskunnan, ympäristön ja tulevien sukupolvien suojelu säteilyn haitallisilta vaikutuksilta.

STUKin kolme toiminta-aluetta ovat turvallisuutta valvova viranomainen, tutkimuslaitos ja asiantuntijalaitos. Ydinturvallisuusvalvonnassa STUKin tehtävänä on asettaa ydinenergian käyttöä koskevat turvallisuusvaatimukset ja varmistaa, että energiaa tuottavat voimayhtiöt toimivat vaatimusten mukaisesti. Säteilyturvallisuusvalvonnan kohteena on säteilyn ja radioaktiivisten aineiden käyttö terveydenhuollossa, teollisuudessa, tutkimuksessa ja opetuksessa. Säteily- ja ydinturvallisuusalan viranomaisena STUK tarvitsee uutta tietoa säteilyn esiintymisestä, säteilyn vaikutuksista ja säteilyn haittojen ehkäisemisestä. Tästä syystä STUKilla on vahva tutkimusosasto. Asiantuntijalaitoksena Säteilyturvakeskuksen tehtäviin kuuluu myös varautuminen säteilyvaaratilanteisiin sekä siihen liittyvä kotimaisten viranomaisten ja muiden toimijoiden tukeminen valmiuden kehittämisessä.

Kaiken toiminnan ja erityisesti turvallisuusvalvonnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta tärkeintä on henkilöstön asiantuntemus: pitää osata tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Tämä edellyttää sekä selkeitä turvallisuusvaatimuksia ja valvontamenettelyjä että hyvin organisoitua omaa toimintaa. Oman toiminnan hyvään organisointiin sisältyy sekä henkilöstön että toiminnan oikein kohdistettu kehittäminen.

7.4.2 IIP-pilotin tavoitteet

STUKissa tehdään työilmapiirikartoitukset kahden vuoden välein. Tulokset ovat hyviä myös vertailuaineistoa tarkasteltaessa, eikä STUKissa olekaan havaittavissa suuria tai akuutteja organisaatio-ongelmia (kuvio 7.8). Tutkittavien alueiden keskiarvot ovat välillä 3,1 - 4,1 ja melkein kaikkialla vertailuaineistoa parempia. Tärkeimpiä toiminnan ja henkilöstön kehittämisen tarpeita haluttiin kartoittaa toisin menetelmin, joilla olisi enemmän kehittämistä ohjaavaa vaikutusta. Siinä vaiheessa tuli mahdolliseksi liittyä valtion IIP-pilottihankkeeseen, ja pääjohtaja päätti hyödyntää tilaisuuden tutkia organisaation tilaa IIP-mallia käyttäen.

IIP-projektille asetetut STUKin sisäiset tavoitteet olivat hakemusvaiheessa seuraavat:

- selkeyttää perustehtävää
- mitata toiminta-ajatuksen, strategian ja arvojen tuntemus ja soveltamisen taso organisaatiossa
- tarkistaa johtamisen rooli perustehtävän selkiyttämisessä
- täydentää henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmia (Terve Organisaatio -kyselyn perusteella suunnitelmia jo päivitetty)
- etsiä ratkaisuja tiedonkulun ja sisäisen viestinnän parantamiselle
- lisätä arviointimenetelmien tuntemusta ja hyödyntämistä
- tarkentaa esimieskoulutuksen tavoitteita haastatteluanalyysin pohjalta

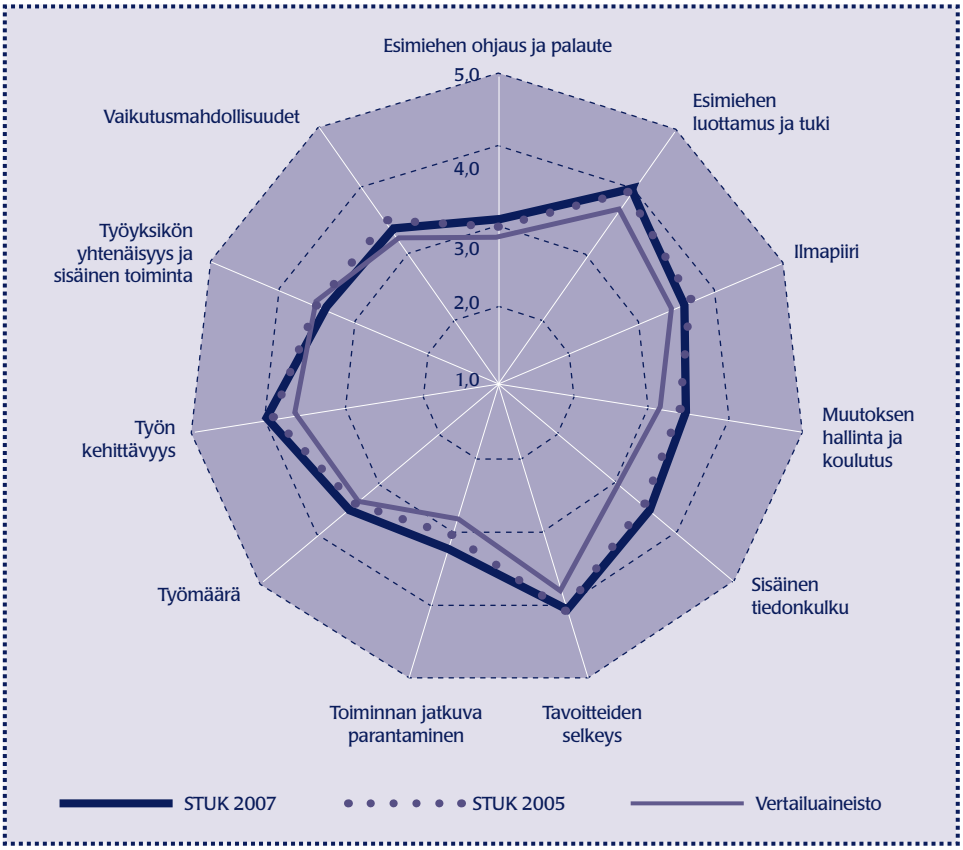
STUKin tavoitteet pohjautuvat siis yleisille kehittämistarpeille, ei ongelmatilanteille.

Toteutuksen alkaessa advisorin asettamat tavoitteet IIP-projektille olivat seuraavat:

- analyysi nykytilanteesta
    - saada käsitys toteutettujen kehittämishankkeiden ja toiminnan onnistumisesta henkilöstön näkökulmasta
    - saada käsitys STUKin järjestelmien ja toiminnan vastaavuudesta IIP-standardiin
- suuntaa järjestelmien ja toimintatapojen kehittämiselle
    - saada pohjustusta vuosien 2007-2010 strategian laadinnalle, strategiaprosessille ja strategian toteuttamiselle

- saada näkemyksiä ja painopisteitä kehittämiselle
  - henkilöstöstrategia
  - henkilöstön koulutus ja kehittäminen
  - johtaminen
  - sisäinen viestintä
- suuntaa arviointien kehittämiselle
  - saada palautetta arvioinneista ja niiden hyödyntämisestä

KUVIO 7.8



Terve organisaatio -kyselyn tuloksia STUKissa vuosina 2005 ja 2007 eli ennen IIP-projektia ja sen jälkeen.

7.4.3 IIP toteutuu projektina

Pääjohtaja Jukka Laaksonen teki osallistumispäätöksen, hakemus tuli hyväksytyksi ja STUKille osoitettiin IIP-advisoriksi Katriina Pallas

TalentHausista. Hankkeesta tehtiin projekti ja siihen huolellinen projektisuunnitelma, joka helpotti toteutusta. Hankkeelle nimettiin kehittämisryhmä, jossa pääjohtaja Jukka Laaksonen oli puheenjohtajana, jäseninä henkilöstöpäällikkö Sisko Laulajainen, kehittämispäällikkö Airi Kannisto, kehittämispäällikkö Sari Sinkkonen, YTO:n kehityspäällikkö Kaisa Koskinen ja YTY:n sekä HYRY:n puheenjohtaja Teuvo Parviainen, joka toimii myös henkilöstön edustajana STUKin johtoryhmässä. Projektin johtoryhmänä toimi STUKin johtoryhmä. Yhteyshenkilönä on ollut kehittämispäällikkö Airi Kannisto.

Koko henkilöstö on osallistunut syntyneisiin kehittämishankkeisiin soveltuvin osin.

Projekti pysyi aikataulussa ja projektin puitteissa suunnitellut tavoitteet on saavutettu. Suurin osa tehdyn kehittämisohjelman toimenpiteistä on pitkäaikaisia eikä niitä ole suunniteltukaan vietäväksi päätökseen projektin suhteellisen lyhyen voimassaoloajan kuluessa.

7.4.4 IIPin hyödyntäminen

Alkuhaastattelujen ja niiden yhteenvedon perusteella kehittämisalueita valikoitui neljä:

- strategian päivitysprosessi: uusittiin
- henkilöstöohjelma: sisällytettiin strategiaan
- osaamisen johtamista korostetaan jatkuvana prosessina
- esimiestyö: arviointi tehtiin keväällä 2007 osana suorituksen arviointia ja esimiestyön kehittämistarpeiden kartoitusta
  a. oikeudenmukaisuuden kokemus
  b. esimiesten tehtävien, roolien, vastuiden, valtuuksien selkeyttäminen; johtoryhmän kesäseminaarin aiheena elokuussa 2007

7.4.5 Strategian päivitysprosessista

Haastattelupalautteiden perusteella lähdettiin tekemään aiemmin aikataulutettua strategian päivitystä eri tavalla kuin ennen. Edellisen strategian pohjalta tehtiin työkirja, jota tulosyksiköt käyttivät pohtiessaan strategian vaikutuksia toimintaansa. Erityisesti analysoitiin toimintaympäristön muutoksia. Nämä tulosyksiköiden tuotokset hyödynnettiin osastojen yhteenvedoissa, joiden pohjalta johtoryhmä päivitti

strategian. Uusi strategia julkistettiin lokakuussa 2006 lausunnoille ja tiivistelmävihkonen painettiin tammikuussa 2007. Prosessista saatiin palautetta sekä loppuhaastatteluissa että muutenkin: henkilöstölle on muodostunut kokemus osallistumisesta ja kuulluksi tulemisesta, mutta prosessi koettiin myös työlääksi. Henkilöstöohjelma sisällytettiin strategiaan omana osionaan.

7.4.6 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

IIP kiinnittää vahvasti huomiota henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Esimiestyön tukemisen tarve tuli myös STUKissa esille. Tarve kohdentui erityisesti johtamisjärjestelmän selkiyttämiseen ja osaamisen johtamiseen. Palkkausjärjestelmään kuuluvan suorituksen arvioinnin koettu oikeudenmukaisuus tuli haastatteluissa esille useampaan kertaan: esimiestyön arviointia pidettiin tärkeänä osana suorituksen arviointia. Niinpä STUKissa teetettiin erillinen esimiestyön arviointi keväällä 2007. Arvioinnin pohjalta laaditut kehittymissuunnitelmat hyödynnetään sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla esimiesvalmennusta suunniteltaessa ja kohdennettaessa.

Johtamisjärjestelmän selkeyttäminen oli johtoryhmän kesäseminaarin aihe elokuussa 2007, ja sen jälkeen järjestelmää, vastuita ja valtuuksia käsiteltiin eri osastoilla vielä esimiesryhmissä. Keskustelujen tuloksia kirjattiin osastokohtaisesti. Eroja osastojen välillä havaittiin, mutta erilaisten toimintaympäristöjen takia ei suurta yhtenäistystyötä nähty tarpeelliseksi. Esimiehet kokivat työskentelyn selkeyttävänä toimintatapojen kirjaamisena.

Osaamisen johtamiseen STUKissa on ollut osaamiskartoituskäytäntö jo pitkään. Sen hyödyntämisen tehostus on nyt IIPinkin vaikutuksesta erityiskohteena, jotta pystytään hallitsemaan laajeneva toiminta ja eläkkeelle jäämisen tuottama henkilöstön vaihtuvuus. Osaamiskarttoja on osastoilla päivitetty strategian mukaisesti. Loppuhaastatteluissa ilmeni, että osaamiskartoituskäytäntöön ollaan pääasiassa tyytyväisiä, mutta kehittämistä on vielä nuorempien työntekijöiden valmentamisessa tulevaisuuden haasteisiin. Tähän kaivataan yhtenäisten käytäntöjen luomista, jota työtä on jo aloitettu muutama vuosi sitten.

Strategiaan sisällytetty henkilöstöohjelma kirjaa sekä nämä että muita kehittämistoimenpiteitä strategiakauden henkilöstöpolitiikan, henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen ohjelmaksi. Hen-

kilöstöohjelmaa oli laatimassa IIP-projektin kehittämisryhmä, ilman pääjohtajaa mutta vahvistettuna kahdella johtoryhmän jäsenellä sekä yhdellä apulaisjohtajalla.

7.4.7 IIP-mallin arviointia STUKissa

Sekä hakemusvaiheessa asetetut tavoitteet että advisorin asettamat tavoitteet saavutettiin projektin aikana. Jatkuvaa prosessia vaativissa tavoitteissa edettiin havaittavasti. Loppuhaastattelussa tuli ilmi, että terminä IIPiä ei tunnettu, mutta kehittämishankkeet tunnettiin ja niihin oltiin tyytyväisiä.

Välitön palaute kaikista haastatteluista oli, että haastatellut kokivat tilanteen erittäin myönteisenä ja kokivat tulleensa kuulluiksi aivan toisella tavalla kuin web-kyselyyn vastatessaan. Haastattelija oli paikalla vain heitä varten ja oli kiinnostunut juuri heidän mielipiteistään. Tätä toimintatapaa tulisi laajentaa siis muuhunkin kehittämistoimintaan. Vaikuttamismahdollisuudet koetaan suuremmiksi tällaisissa tilanteissa, ja tällä on suora positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen.

Haastatteluja oli melko paljon ja haastattelevalle advisorille se oli suuri urakka, mutta saatava tieto oli laajempaa ja monipuolisempaa kuin tavanomaisessa web-pohjaisessa ilmapiirikyselyssä. STUKissa harkitaankin, miten tätä työkalua voitaisiin hyödyntää vaihtoehtona tai täydennyksenä tavanomaiselle ilmapiirikyselylle.

Koska IIP-malli ei tutki varsinaisesti rakenteita ja prosesseja, jotka STUKissa ovat hyvässä kunnossa, vaan tutkii näiden rakenteiden ja prosessien soveltamista organisaation arjessa, se antaa johdolle runsaasti palautetta soveltamisen tavoista ja yhtenäistämisen tarpeista. Täten IIP suuntaa kehittämistyötä oikeisiin kohteisiin ja muodostaa hyvän tuen kehittämistoimenpiteille.

Työkaluun ovat siis olleet tyytyväisiä sekä haastatellut että kehittämispäälliköt ja muut kehittämisestä vastaavat. Pääjohtajan mielestä projektilla on ollut erittäin paljon vaikuttavuutta ja se on ollut erittäin onnistunut.

Airi Kannisto, kehittämispäällikkö, Säteilyturvakeskus (airi.kannisto@stuk.fi)

7.5 TERVOLAN VARIKON STRATEGIA – KAIKU -OSAAMISPÄÄOMAMALLI ITSEARVIOINTITYÖKALUNA

7.5.1 Tervolan Varikon Strategia-Kaiku raportti – osaamispääomamallin käyttö itsearviointityökaluna

7.5.1.1 Case Tervolan varikko

Tämä case-tapaus on tiivistelmä Tervolan Varikolla (TERVV) laaditusta Strategia-Kaiku raportista, joka perustuu luvuissa 6.4 ja 6.4.1 esiteltyyn tanskalaiseen osaamispääomamalliin. Mallin perusteella on kirjoitettu organisaation työhyvinvointitarina, jonka avulla on määritetty varikon keskeiset kehittämisen haasteet vastaamaan kysymykseen, miten organisaation toimintakyvyn ja henkilöstön työhyvinvoinnin myönteinen kehitys lähitulevaisuudessa voidaan varmistaa.

Tervolan Varikko on toiminut Puolustusvoimien Materiaalilaitoksen johtajan alaisena järjestelmävastuuvarikkona ja on siten osa valtakunnallista huoltojärjestelmää.

Varikon päätehtävät ovat materiaalin kunnossapito ja täydennys.

Varikolla on valtakunnallinen järjestelmävastuu telakuorma-autojen, niiden perävaunujen, 12,7 mm ilmatorjuntakonekiväärin (itkk) kehälavettien, moottorikelkkojen, metsätraktoreiden ja pyöräkuormaajien elinjakson aikaisesta kunnossapidosta.

Varikko ylläpitää Pohjois-Suomen alueella materiaalista suorituskykyä ajoneuvo-, ase- ja elektroniikkahuollossa sekä varastoimalla materiaalia.

Vuoden 2008 alusta TERVV liitetään samalla perustettavaan Pohjois-Suomen Huoltorykmenttiin. Uuden vision mukaan Pohjois-Suomen Huoltorykmentti on jatkuvasti kehittyvä, tehokkaasti ja taloudellisesti toimiva kansainväliseen yhteistoimintaan kykenevä huollon moniosaaja, joka luo sotilaallisen huoltovarmuuden Pohjois-Suomen erityisolosuhteisiin.

7.5.1.2 Osaamistarina

Tervolan Varikon mission mukaisesti osaamispääoman keskeisiä tekijöitä ovat missiossa kuvattu valtakunnallinen järjestelmävastuu, monitoi-

mialaisuus ja asiakaskeskeisyys. Tehtävässä korostuu huolto- ja varastointivastuulle annetun materiaalin täydennys ja kunnossapito sekä rauhan aikana että poikkeuksellisissa oloissa.

Varikon toiminnan päämääränä on tuottaa luotettavia materiaalipalveluja Pohjoisen maanpuolustusalueen joukkojen tarpeisiin kunnossapitämällä, varastoimalla ja täydentämällä sotavarustemateriaalia.

Toiminnallaan TERVV ylläpitää varikon järjestelmävastuutuotteiden korkeaa käyttövarmuutta ja pidentää niiden elinkaarta kustannustehokkaasti.

TERVV:n toiminnan seurauksena syntyy taloudellista arvoa järjestelmävastuutuotteiden korkean käyttöasteen ja pitkän käyttöiän muodossa. Tämän lisäksi TERVV ylläpitää toiminnallaan varikon järjestelmävastuutuotteita koskevaa korkeaa valmiusastetta poikkeusolosuhteita varten.

7.5.2 Tervolan Varikon työhyvinvointitarina

Tervolan Varikon toiminnan kehittämisen lähtökohtana on ollut koko sen olemassa olon ajan (vuodesta 1988) jatkuvan parantamisen periaate sekä määrätietoinen visioon perustuva laatujärjestelmän ja toimintatapamallin rakentaminen. Varikolla ylläpidetään mm. laatu- ja ympäristösertifikaatteja (ISO9001, ISO14001) ja hyödynnetään EFQM-mallia itsearviointitoiminnassa. Varikko on voittanut Puolustusvoimien varikkojen ja laitosten laatupalkintokilpailun vuonna 2001.

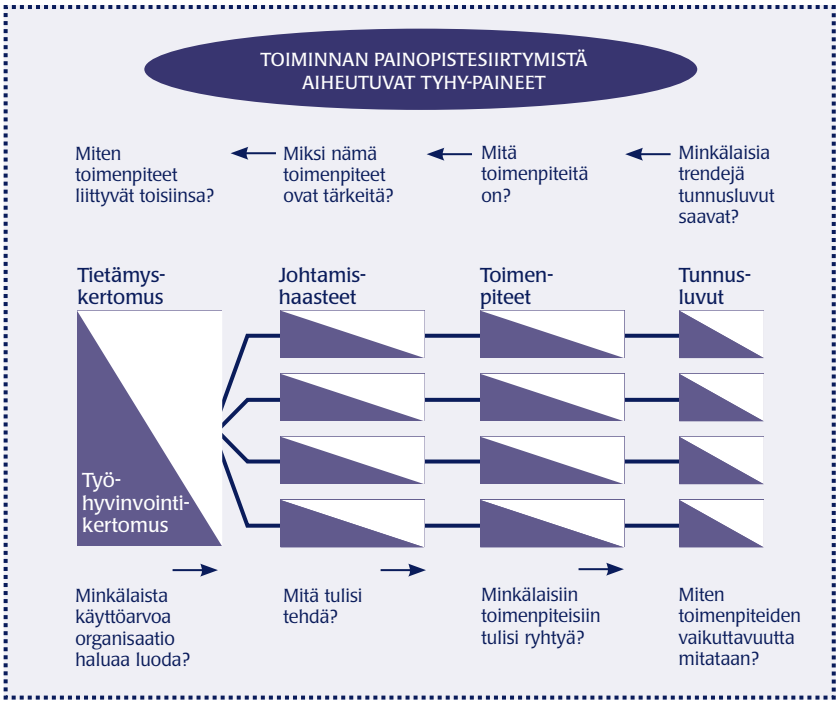
TERVV:n johtaminen perustuu oletukseen, että ”laadukasta työtä tehdään hyvinvoivissa työyhteisöissä ja hyvinvointia koetaan, kun työ on sopivan haasteellista, siitä saa palautetta ja kohtelu on oikeudenmukaista”.

Strategia-Kaiku projektissa osaamispääomamallin avulla tarkastellaan organisaation henkilöstön, toimintajärjestelmän ja ympäröivien verkostojen yhtenevyyttä toisiinsa. Tämän työkalun käytön tavoitteena on liittää organisaation toimintakyky ja henkilöstön työhyvinvointi saumattomasti toisiinsa. Työhyvinvointia ei siis nähdä tulosyksikön irrallisena kehitettävänä osa-alueena, vaan osaamispääoman yhteisvaikutuksen kehittämisen tuloksena parantuva tulosyksikön prosessien toimivuus tuottaa lisäarvona henkilöstölle työhyvinvointia.

Kuvion 7.9 periaatteiden mukaisesti on laadittu TERVV:n Strategia-Kaiku raportti, varikon työhyvinvointitarina. Raportin tarkoituksena on

luoda perusta sellaiselle työhyvinvoinnin kehittämiselle, joka pohjautuu aidosti TERVV:n varsinaiseen toimintaan. Vaikka työhyvinvoinnilla on oma itseisarvonsa sen edistäminen jää helposti muiden, strategisesti tärkeämpien toimintojen varjoon. Tämä johtuu siitä, että työhyvinvoinnin asemaa TERVV:n arvonluontilogiikassa ei ole tarkkaan pohdittu. Kun ymmärretään, että työhyvinvointi on erottamaton osa TERVV:n perustoimintaa, jako varsinaiseen toimintaan ja työhyvinvointitoimintaan menettää merkityksensä. Varsinaiseen toimintaan aidosti integroitu työhyvinvoinnin ylläpitäminen ei synny itsestään. Itse asiassa kahtiajakoon perustuvasta ajattelutavasta irtautuminen vaatii sitkeää ajattelutyötä, ja samalla on kuitenkin koko ajan vaarana ajautua takaisin vanhoihin ajatusuriin. Raportin avulla on myös haluttu kuvata, miten varikko pyrkii kohti Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminnalle asettamaa tavoitetta: ”kokonaisvaltaisesti ymmärrettyä työkykyä kehitetään ja ylläpidetään integroidussa yhteistoiminta- ja osallistumisjärjestelmässä, joka tukee tulosyksikön johtamista ja mahdollistaa henkilöstön osallistumisen”.

KUVIO 7.9



Osaamispääoman ja työhyvinvoinnin yhdistäminen

Raportin logiikka on periaatteiltaan yksinkertainen. Lähtökohtana ovat TERVV:n kirjoitushetkellä voimassa olevat kirjatut periaatteet, joiden toimintaa ohjaaviin linjauksiin myös TERVV:n henkilöstöstrategia perustuu. Kirjattujen periaatteiden pohjalta identifioidaan TERVV:a koskeva strategialähtöinen työhyvinvoinnin kehittämisen viitekehys. Tämä viitekehys jakaantuu kolmeen perustekijään: osaamistarinaan, työhyvinvointitarinaan ja tarinaan toiminnan painopisteen muutoksesta. Näiden kolmen tarinan avulla määritetään pieni joukko keskeisiä toiminnan haasteita ja niihin vastaamiseen vaadittavia toimenpiteitä. Lopuksi toimenpiteisiin liitetään joukko indikaattoreita, joiden avulla on mahdollista seurata miten hyvin haasteisiin on pystytty toimenpiteiden avulla vastaamaan.

Vaikka raportissa käytetäänkin sanaa ”tarina”, emme puhu saduista, vaan mahdollisimman hyvin TERVV:n todellisuutta jäsentävästä kuvauksesta. Mainituista tarinoista osaamistarina on helpoin laatia, koska siitä on eniten kokemusta perinteisen strategiatyöskentelyn yhteydessä. Hyvinvointitarina vaatii jo huomattavasti perinteisestä poikkeavaa ajattelua. Miten TERVV:n henkilöstön työhyvinvointi aidosti ja erottamattomasti liittyy TERVV:n arvonluontilogiikkaan? Raportissa on esitetty tarinan ensimmäinen versio. Se on todennäköisesti vielä puutteellinen ja tulee tulevaisuudessa syventymään. Ilman tätä tarinan hahmottamista todellinen strategia-lähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen TERVV:ssä on kuitenkin mahdotonta.

Koska TERVV:n toiminnan haasteiden määrittelystä ei ole aiempaa kokemusta tämän viitekehyksen avulla, identifiointi on tehty keinotekoisen kahtiajaon kautta niin, että osaamisen ja työhyvinvoinnin haasteita tarkastellaan erikseen. Tämän jälkeen on muodostettu ”integroitu” kuva haasteista, jossa raja-aita on ylitetty. Näin on pyritty löytämään toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta keskeiset haasteet.

Raportissa esitettyjen tunnuslukujen tehtävänä on ohjata TERVV:n kehittymistä tavalla, joka ottaa huomioon sekä varsinaisen toiminnan että sen perustana olevan henkilöstön hyvinvoinnin. Samalla tunnusluvut määrittävät osaltaan sekä toimenpiteiden että johtamisen haasteiden sisältöä. Tunnusluvut eivät koskaan kerro koko totuutta. Ne vain ”antavat viitteitä” mitattavan toiminnan suunnasta määrätyltä osin. Useammat tunnusluvut voivat yhdessä antaa totuudenmukaisen kuvan toiminnan suunnasta, erillisinä ne voivat vääristää totuutta.

Koska muutos on keskeinen osa tämän päivän työelämää, mitään strategiaa ei voida kehittää staattisen kuvan varaan. Siksi tämän strategian yhdeksi osatekijäksi on otettu TERVV:n toimintaan liittyvät keskeiset muutospaineet. Näiden muutospaineiden identifiointi ei ole helppoa, ja se vaatii toiminnan hyvää sisäistä tuntemusta. Identifioimalla keskeiset muutospaineet ja niihin liittyvät keskeiset työhyvinvointijännitteet on mahdollista luoda keskipitkällä tähtäimellä merkityksellinen työhyvinvointistrategia.

Raportti poikkeaa monella tapaa muista vastaavista raporteista. Kuten jo aiemmin todettiin se pyrkii irrottautumaan varsinaiseen toimintaan ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvästä kahtiajaosta. Perinteisestä henkilöstötilinpäätöksestä tämä raportti eroaa sikäli, että siinä esitettävät tunnusluvut ovat suoraan sidoksissa TERVV:n toiminta-ajatukseen.

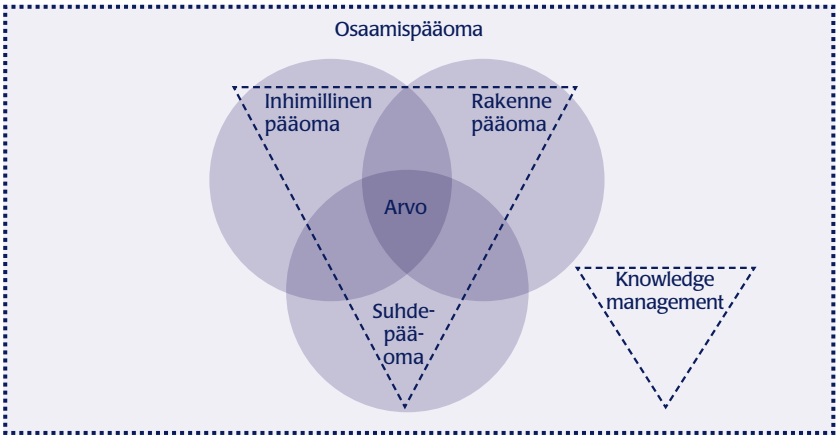
Raportin päätehtävänä on jäsentää uudella tavalla työhyvinvoinnin rooli organisaatiossa. Sillä ei pyritä teettämään lisää työtä ja tilastoja. Siksi valtaosa raportin lähdeaineistosta on olemassa olevaa tekstiä ja raportissa käytettävät tunnusluvut perustuvat jo kerättävään tietoon.

Kuvattu laatuaan ensimmäinen raportti ei pyri olemaan viimeinen sana TERVV:n strategialähtöisessä työhyvinvoinnin kehittämisessä, vaan se on ensimmäinen askel tällä tiellä.

7.5.3 Osaamispääomamallin käyttö kehittämistyökaluna

Varikon aineeton varallisuus (osaamispääoma) jaetaan kolmeen osatekijään: yksilöihin liittyvään henkilöpääomaan (inhimillinen pääoma), organisaatiota koossapitävään rakennepääomaan ja organisaation toimintakykyä edistävään ulkoiseen suhdepääomaan. Henkilöstön työkykyyn vaikuttavista tekijöistä on Suomessa jo pitkään vallinnut suhteellisen suuri yhteisymmärrys. Siihen vaikuttavat paitsi yksilön oma psyko-fyysinen terveys, yksilön osaaminen, hänen työyhteisönsä sekä työn sisältö ja siihen liittyvä työympäristö. Tämän raportin oletuksena on, että nämä kaksi viitekehystä ovat keskeisiä kehitettäessä osaamisintensiivistä työtä, jota TERVV edustaa.

KUVIO 7.10



TERVV:n aineeton varallisuus

Osaamispääoman johtamisen kehittämishaasteet on löydettävä kuvion esittämältä ”arvo”-alueelta, jossa pääoman osatekijöiden yhteisvaikutus on todennettavissa. Jotta yhteisvaikutusta kyetään arvioimaan, on yrityksen inhimillisen, rakenne- ja suhdepääoman dokumentoitu nykytila todennettava olemassa olevasta edellisessä kappaleessa mainitusta kirjatusta toimintajärjestelmästä.

Osaamispääoman ja työhyvinvoinnin osatekijöistä integroitujen johtamisen haasteiden avulla pyritään vastaamaan kysymykseen, mihin 4-6 haasteeseen organisaation on pystyttävä vastaamaan, jotta sen toimintakyky ja henkilöstön työhyvinvointi kehittyisivät optimaalisesti.

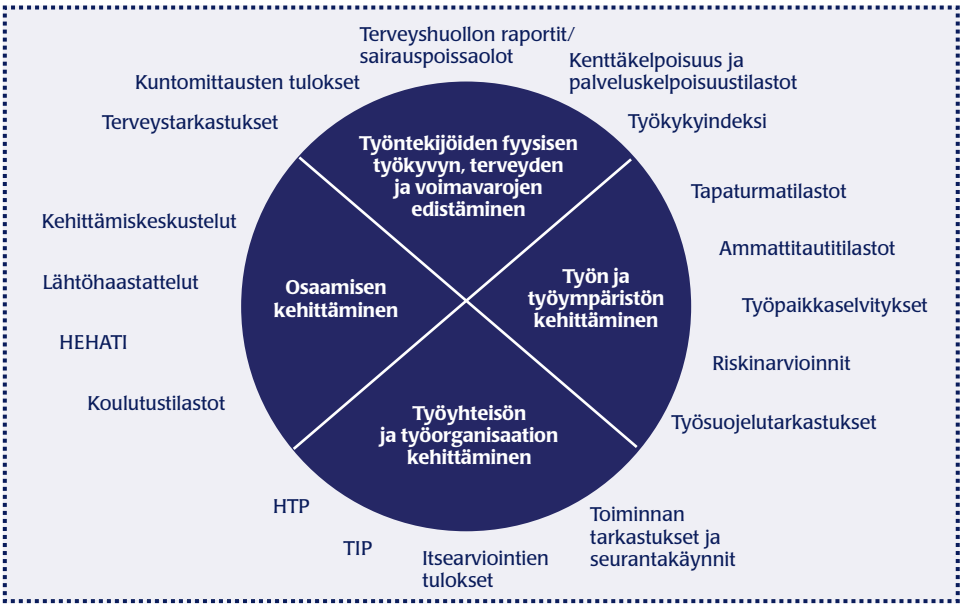
7.5.3.1 Inhimillinen pääoma

Puolustusvoimissa (PV) inhimillisen pääoman tilaa kuvaavaan työhyvinvointitarinaan kuuluu olennaisesti ”palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky”-ohjeistuksen terveysvaatimusten sekä työhyvinvointitoiminnan osa-aluiden tilan arviointi (esim. henkilöstötilinpäätösluvut/HTP, työilmapiirikyselypalaute/TIP-kysely). PV:n työhyvinvoinnin osa-alueet ovat

- henkilöstön fyysisen ja henkisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistäminen,
- työn ja työympäristön kehittäminen,
- työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen ja
- työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Inhimillisen pääoman tunnuslukuja arvioidaan analysoimalla saavutettuja tuloksia ja vertaamalla, miten työhyvinvoinnin tekijät edistävät osaamispääoman tekijöitä.

KUVIO 7.11



Työhyvinvoinnin kehittämisen tietolähteet

7.5.3.2 Rakennepääoma

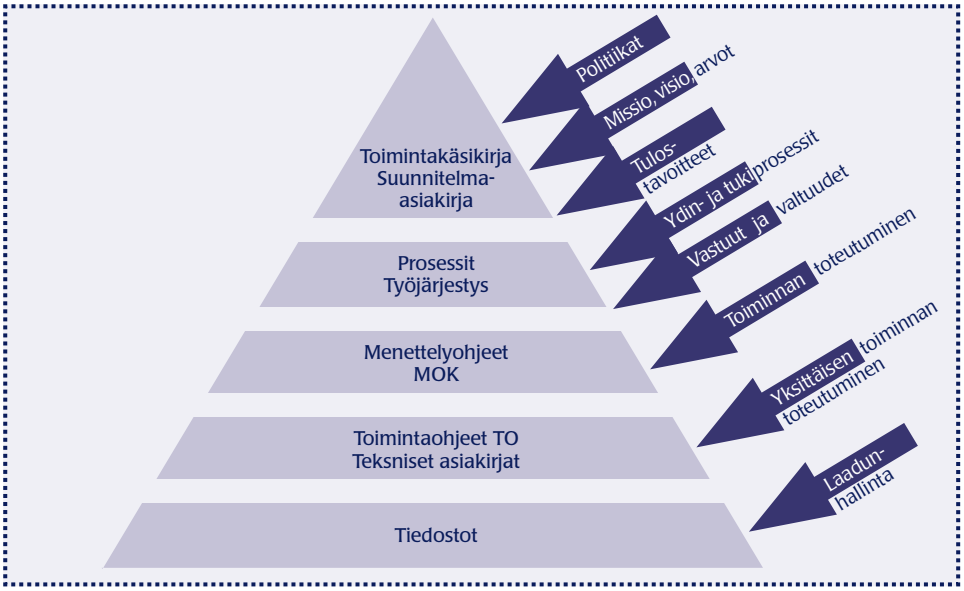
TERVV:n kirjoitushetkellä voimassa olevat kirjatut periaatteet rakentuvat hierarkisesti. Hierarkian yläpäässä ovat TERVV:n toimintaa säätelevä lainsäädäntö ja asetukset. Organisaatiossa sisäisesti tarkasteltuna TERVV:n toiminta-ajatusta, visiota ja strategiaa koskevat linjaukset ovat toimintaympäristön säätelyn ohella olennaisia. Hierarkian alapäässä ovat TERVV:n erillisiä toimintoja koskevat selvitykset ja kannanotot, jotka ovat tavalla tai toisella hyväksytty TERVV:n päätöselimissä. Nämä aineistot muodostavat toiminta-ajatukseen perustuvan työhyvinvointistrategian legitimoidun perustan. Tämän perustan päälle rakentuvat edellä mainitut tarinat.

Varikon toimintastrategian toteuttaminen perustuu määritettyihin pääprosesseihin. Pääprosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Varikon

ydinprosessit ovat elinjakson hallinta, logistiikan hallinta ja materiaalin kunnossapito. Tukiprosesseja ovat toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta, valmiussuunnittelu, henkilöstöpalvelu, tietohallintopalvelu, talouspalvelu, kiinteistöpalvelu, viestintä sekä laadunhallinta. (TERVV suunnitelma-asiakirja 2007.)

Toimintajärjestelmä on dokumentoitu alla olevan kuvion mukaisesti:

KUVIO 7.12



Varikon toimintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmän avulla varmistetaan prosessien toiminnan ja seurannan tueksi tarvittavien asiakirjojen saatavuus.

7.5.3.3 Suhdepääoma

Organisaation suhdepääoma koostuu niistä ulkoisista sidosryhmistä, joiden avulla ja joita varten organisaatio toteuttaa missiotaan. Keskeisimmät sidosryhmät ovat

- omistaja,
- asiakkaat,
- strategiset kumppanit ja muut kumppanit,
- toimittajat ja
- sidosryhmät (esim. Tervolan kunta).

7.5.3.4 Toiminnan painopisteen muutostrendit ja -paineet

Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon linjausten mukaisesti puolustushallinto vähentää palkatun henkilöstön määrää 1200 henkilötyövuodella vuoteen 2012 mennessä. Uusiin kehittämishankkeisiin kohdennetaan 500 henkilötyövuotta. Henkilöratkaisut toteutetaan hyvää työnantajapolitiikkaa noudattaen ja siviilihenkilöstön eläkepoistumaa täysimääräisesti hyödyntäen sekä irtisanomisia välttäen. Varikoista säästetään lisää 150 henkilötyövuotta. Varikoita ja varastoja koskevat säästöt ovat tällöin yhteensä 520 henkilötyövuotta.

Strategisen kumppanuuden toimintamallissa (KUJA-hanke) siirretään kotimaiselle teollisuudelle maavoimien huoltovastuulla olevien asejärjestelmien, kuljetusvälineiden, panssarivaunujen, elektroniikkajärjestelmien sekä pioneeri- ja suojelumateriaalin kunnossapito. Puolustusvoimien esityksen mukaisesti edetään sopimusneuvotteluihin teollisuuden kanssa tavoitteena kunnossapidon strateginen kumppanuus vuodesta 2009 alkaen. TERVV:lla kumppanuushanke koskee varikon korjaamon ja varaosapalvelun henkilöstöä. Kumppanuushankkeen toteutuminen merkitsee kohderyhmälle siirtymistä uuden työnantajan palvelukseen.

Oman toiminnan kehittämisen (OTK) mallilla on tarkoitus luoda kustannuslaskennaltaan vertailukelpoinen vaihtoehto KUJA-mallille. Mallissa tarkastellaan henkilöstöä, kiinteistöjä, rakenteita ja toimintatapamalleja. Tavoitteena on toimintakustannusten pienentäminen merkittävästi ilman, että rauhanajan ja sodanajan huollon toimivuus laskee alle hyväksyttävissä olevan tason. Toimenpiteitä kohdistetaan koko huoltojärjestelmän kenttään. Kehittämisen lähtökohtana on vuoden 2008 johtamis- ja hallintojärjestelmän tilanne, jolloin rakennemuutoksen (RAKE08) toimeksiannot on toteutettu.

Rakennemuutoksessa (RAKE08) TERVV:n toiminta itsenäisenä organisaationa päättyy 31.12.2007 ja 1.1.2008 TERVV liitetään samassa yhteydessä perustettavaan Pohjois-Suomen Huoltorykmenttiin. Rakennemuutoksen toimeenpano koskettaa koko varikon henkilöstöä ja aiheuttaa noin 20 hallintoalan tehtävien uudelleen kohdentamisen.

7.5.4 Osaamispääoman ja työhyvinvoinnin integroidut haasteet ja niihin liittyvät toimenpiteet

Osaamispääomamallin perusteella kartoitetusta varikon tietopääomasta määritti nimetty Strategia-Kaiku työryhmä viisi keskeisintä haastetta vastaamaan muutokseen ja varmistamaan toiminnan jatkuvan parantamisen. Strategia-Kaiku työryhmän muodostivat varikon hallintopäällikkö, laatupäällikkö, korjaamon johtaja, työsuojelupäällikkö ja työterveyshuollon vastuuhenkilö. Työryhmä käytti Strategia-Kaiku raportin aineiston kokoamiseen neljä (4) työpäivää Valtiokonttorin nimeämän projektin vetäjän ohjauksessa. Hallintopäällikkö kokosi tuotetun aineiston raporttimuotoiseksi työhyvinvointitarinaksi haasteineen.

Varikon osaamispääomaa ja nykyisiä toimintaolosuhteita tarkasteltaessa todettiin, että TERVV:n toimintaympäristön muutos vaikuttaa koko varikon toimintaedellytyksiin. Tähän muutokseen liittyen on tunnistettu seuraavat viisi (5) johtamisen haastetta ja niihin liittyvät toimenpiteet:

Haaste 1:
Toiminnan sopeuttaminen RAKE08 asettamiin vaatimuksiin

- henkilösuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen
- tukisuunnitelman laatiminen, ylläpito ja toteuttaminen
- riskienhallinta
- uusi toimintajärjestelmä (LAATU08)
- yhdistettävien toimintakulttuurien (varikko, maanpuolustusalueen esikunta, sotilaslääninesikunta) yhteensovittaminen uudessa organisaatiossa

Haaste 2:
Oman toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen

- työajan kohdentumisen seuranta ja analyysi
- henkilöstön ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen
- asiakastiedon hallinta ja tehokas hyödyntäminen
- prosessien toimivuuden kehittäminen ja seuranta
- palvelutason ja yksikkökustannusten määrittäminen (tilaaja-tuottaja -malli)

Haaste 3:
Vision edellyttämän osaamisen hankkiminen ja kehittäminen

- Vaatimuksia: jatkuvasti kehittyvä, tehokkaasti toimiva, taloudellisesti toimiva, kansainväliseen yhteistoimintaan kykenevä, huollon moniosaaja
- kehityskeskustelujen tehokas hyödyntäminen erityisesti koulutussuunnittelussa
- jatkuva ja riittävä kehittämistoiminta (mm projektitoiminta)

Haaste 4:
Henkilöstön ikääntyminen

- toimivat seuranta- ja raportointijärjestelmät
- esimiestoiminnan kehittäminen
- proaktiivinen toiminta (mm. kuntoutuksien hyödyntäminen, ”Kannusta kaveri kuntoon”-kampanja)
- positiivisen työnantajakuvan edistäminen ja ylläpito (koko työuran huomioiminen)

Haaste 5:
Suhdepääoman tehokas kehittäminen ja hyödyntäminen

- talousalueen oppilaitosten osaamispääoman hyödyntäminen
- kansallisiin kehittämisprojekteihin osallistuminen
- korkealaatuisen alihankintaverkoston ylläpitäminen ja kehittäminen
- kansainvälisiin projekteihin osallistuminen

7.5.4.1 Tunnusluvut

TERVV:n aineeton pääoma ja työhyvinvointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Jäljempänä olevassa taulukossa on kuvattu, miten näiden edistämiseen liittyvät toimenpiteet toteutetaan käytännössä. Taulukossa aktiviteetti-indikaattorit kuvaavat kunkin toimenpiteen määrää ja laajuutta. Vaikutusindikaattorit puolestaan kertovat siitä, mitä välittömiä vaikutuksia toimenpiteillä saadaan aikaan.

Yhdessä kaikki toimenpiteet oikein mitoitettuna edistävät sekä varikon päätehtävän toteutumista että henkilöstön hyvinvointia.

Haaste 1: Toiminnan sopeuttaminen RAKE08 asettamiin vaatimuksiin		
Toimenpiteet	Indikaattorit	
	Aktiviteetti-indikaattori	Vaikutus-indikaattori
Henkilösuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen	Päivitetty pvm	Avoimet tehtävät vuoden alussa Osaamistavoitteiden toteutumisaste (%, suunn/tot) Työilmapiirikyselyn (TIP) kys 12, 32, 36, 37, 39, 42, 60, 68-72
Tukisuunnitelman laatiminen, ylläpito ja toteuttaminen	Päivitetty pvm Irtisanottavia koskevat tukisuunnitelmat (kpl)	Tukisuunnitelmien toteutumisaste (%) TIP kys 59, 61, 62, 72
Riskienhallinta	Päivitetty pvm Tilaisuudet x osallistujat Vähintään merkittävien riskien määrä (kpl)	Toteutuneet riskit (kpl) Toimenpiteet vähintään merkittävien riskien vähentämiseksi (kpl)
Uusi toimintajärjestelmä (LAATU08)	Päivitetty pvm Toimeksiantojen lukumäärä	Toimeksiannot toteutettu suunnitelman mukaisesti
Yhdistettävien toimintakulttuurien (varikko, maanpuolustusalueen esikunta, sotilaslääninesikunta) yhteensovittaminen uudessa organisaatiossa	Yhteisten tilaisuuksien määrä Uutta järjestelmää koskevien tilaisuuksien määrä	TIP kys 31, 38, 40, 41, 44, 46, 47, 51, 52, 53, 64-65

Haaste 2: Oman toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen		
Toimenpiteet	Indikaattorit	
	Aktiviteetti-indikaattori	Vaikutus-indikaattori
Työajan kohdentumisen seuranta ja analyysi	Päivitetty (pvm) toimintasuunnitelma Toimintasuunnitelman päivitykset (kpl)	TIP kys 13, 14, 18, 23, 56, 64-65 Työtyyppijakauma Tavoitetoteuma 1-tyypin työlle (välitön työ)
Henkilöstön ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen	Käydyt kehityskeskustelut (kpl) Järjestetyt koulutustilaisuudet Koulutussuunnitelman päivitysten määrä (kpl) Koulutus työtunnit (h)	TIP kys 12, 16, 45, 68, 70, 72 Koulutussuunnitelman toteuma (%) Osaamistavoitteiden toteutumisaste (%, suunn/tot)
Asiakastiedon hallinta ja tehokas hyödyntäminen	Asiakastapaamiset (kpl) Yhteistoimintasopimusten määrä	Asiakastyytyväisyys Reklamaatiot (kpl) Reklamaatioiden käsittelyaika (vrk)
Prosessien toimivuuden kehittäminen ja seuranta	Itsearviointikuvaus Parantamissuunnitelman päivitys (pvm)	TIP kys 23, 29, 64-65 Prosessien tulosmittarit (%)
Palvelutason ja yksikkökustannusten määrittäminen (tilaaja-tuottaja-malli)	Hinnoiteltujen suoritteiden määrä (kpl)	Toimintojen kustannustehokkuus Hinnoittelun onnistumisaste

Haaste 3: Vision edellyttämän osaamisen hankkiminen ja kehittäminen		
Toimenpiteet	Indikaattorit	
	Aktiviteetti-indikaattori	Vaikutus-indikaattori
Vaatimuksia: jatkuvasti kehittyvä, tehokkaasti toimiva, taloudellisesti toimiva, kansainväliseen yhteistoimintaan kykenevä, huollon moniosaaja	Osaamiskartta päivitetty Rahoitussuunnitelma laadittu Kansainväliset kokoukset (kpl) Huoltokäskyn toteutus	Osaamistavoitteiden toteutumisaste (%, suunn/tot) TIP kys 10, 12, 24, 25, 37, 39, 41 Asiakastyytyväisyys Määrärahojen käyttöaste Toiminnan tarkastusten poikkeamien määrä
Kehityskeskustelujen tehokas hyödyntäminen erityisesti koulutussuunnittelussa	Laaditut kehityskeskustelun osaamisen kehittämisosiot (kpl)	Osaamistavoitteiden toteutumisaste (%, suunn/tot) TIP kys 60, 69-72
Jatkuva ja riittävä kehittämistoiminta (mm. projektitoiminta)	Käynnissä olevien projektien määrä (kpl)	Asiakastyytyväisyys TIP kys 10, 11, 24, 25, 34, 41, 66

Haaste 4: Henkilöstön ikääntyminen		
Toimenpiteet	Indikaattorit	
	Aktiviteetti-indikaattori	Vaikutus-indikaattori
Toimivat seuranta- ja raportointijärjestelmät	Henkilöstötilinpäätös Sairauspoissaoloseuranta Puheeksiottaminen-tapaukset (kpl) Ikäryhmäterveys-tarkastukset Työterveystarkastukset Työterveyshuollon määräaikaistarkastukset (kpl)	TIP kys 9, 64-65, 73, 74, 75, 76, 77 Sairauspoissaolot ikäryhmittäin Valtiovarainministeriön barometri (VM baro) Työkyvyttömyyseläkkeet (kpl)
Esimiestoiminnan kehittäminen	Esimiesten koulutus-tapahtumat (kpl) Esimiesten omat kehitys-keskustelut (kpl)	TIP kys 17, 20, 22, 26, 49, 53, 60, 66, 67, 69, 70, 71
Proaktiivinen toiminta (mm. kuntoutuksien hyödyntäminen)	Kuntotestit Kuntoutussuunnitelmat (kpl) Työkykyarvioinnit (kpl) Liikuntatapahtumat (kpl) Työhyvinvointi-investoinnit (euroa) Kehittämistoimenpiteiden määrä (kpl)	Kuntotestitulokset (kuntoindeksi) ja osallistumisaktiviteetti (%) TIP kys 21, 54-59 Sairauspoissaolot ikäryhmittäin Työkyvyttömyyseläkkeet (kpl) Tyky-indeksi ikäryhmittäin
Positiivisen työnantajakuvan edistäminen ja ylläpito (koko työuran huomioiminen)	Mediatapahtumien määrä (kpl)	TIP kys 33, 61-63

Haaste 5: Suhdepääoman tehokas kehittäminen ja hyödyntäminen		
Toimenpiteet	Indikaattorit	
	Aktiviteetti-indikaattori	Vaikutus-indikaattori
Talousalueen oppilaitosten osaamispääoman hyödyntäminen	Yt-sopimusten määrä (kpl) Yhteisten tapahtumien määrä	Sidosryhmätyytyväisyys Laaditut opinnäytetyöt
Kansallisiin kehittämisprojekteihin osallistuminena	Kehittämisprojektien määrä (kpl)	Saadut tunnustukset
Korkealaatuisen alihankintaverkoston ylläpitäminen ja kehittäminen	Toimittajarekisterissä olevat toimittajat (kpl)	Toimittajan arviointiluokitus (arviointiskaala1-5)
Kansainvälisiin projekteihin osallistuminen	Projektien lukumäärä (kpl)	Tehokas ja edullinen varaosahankinta TIP kys 33, 61-63

7.5.5 Lopuksi

Laatimallaan osaamispääomamalliin perustuvan teoreettisen viitekehyksen sisältävällä Strategia-Kaiku raportilla Tervolan Varikko vastaa kysymykseen, miten organisaation toimintakyvyn ja henkilöstön työhyvinvoinnin myönteinen kehitys varmistetaan lähitulevaisuudessa. Mallin avulla halutaan myös osoittaa, että TERVV on muutoskohinasta huolimatta kehittymiskykyinen, tuloksellinen sekä monitoimialainen organisaatio ja sen henkilöstö on valmis haastamaan minkä tahansa tulevan muutoksen. TERVV kannustaa myös muita organisaatioita laatimaan oman Strategia-Kaiku ”tarinansa”.

Raportissa käytetty keskeisin lähdeaineisto:

- Tervolan Varikon työjärjestys 2007
- Tervolan Varikon toimintakäsikirja 2004
- Tervolan Varikon itsearviointikuvaus (EFQM-malli) 2004
- Tervolan Varikon suunnitelma-asiakirja 2007
- Tervolan Varikon työhyvinvointitoimikunnan toimintasuunnitelma 2007
- Tervolan Varikon henkilöstöstrategia-menettelyohje 2003
- Puolustusvoimien liikuntakäsky (2007)

Toimintaympäristön muutoksen arvioinnissa käytetty lähdeaineisto:

- Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko (6/2004)
- Puolustusministeriön hallinnonalan talous- ja toimintasuunnitelma 2008–2011 (21.12.2006)
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005 (HESTRA 2005)
- Oman toiminnan kehittäminen (OTK) ja kumppanuushankkeet -tiedotusmateriaali (internet mil.fi-sivusto).

Jari Piira, majuri, Tervolan Varikko (jari.piira@mil.fi).

8

LÄHTEET

Danish Ministry of Science 2003. Analysing Intellectual Capital Statement (ICS), Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 28.2.2003).

EFQM 1999. European Foundation for Quality Management 1999,. The EFQM Excellence Model (1999 EFQM), Laatukeskuksen suomenkielinen käännös.

HE 62/2007 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2008, Helsinki 2007.

Helin Kari 1998. Yhdessä menestymisen taito, Innotiimi Oy, Hämeenlinna 1998.

Joustie Heikki 2006. Tuloksellisuus valtionhallinnossa -seminaari 7.3.2006.

Kaplan Robert S., Norton David P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992.

Laatukeskus. EFQM Excellence Model, Suomenkielinen. EFQM 1999-2003.

Lehtonen Veli-Matti 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa, Swedish School of Economics and Business Administration, Ekonomi och Samhälle, Nr 173, Edita Prima Ltd, Helsingfors 2007.

Lumijärvi Ismo 1999. Tasapainotettu mittaristo arvioinnin uutena mahdollisuutena, Alustus valtion paikallis- ja aluehallintopäivillä 10.11.1999.

Määttä Seppo, Ojala Timo 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard, Hallinnon kehittämiskeskus - Valtiovarainministeriö, Edita 1999.

Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus 1998. Balanced Scorecard, Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä, WSOY, Helsinki 1998.

Pohjola Matti 2007. Tuottavuus elintason ja hyvinvoinnin lähteenä, HSE-Helsinki School of Economics, esitys Julkisen sektorin tuottavuusseminaarissa, Kuntatalo, Helsinki 23.3.2007.

Sariola Suvi 2007. Suomen Lääkärilehti 44/2007, Terveydenhuolto tarvitsee uutta otetta henkilöstöjohtamiseen, Suomen Lääkäriliitto.

Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs organisaatio, Talentum Media Oy, Jyväskylä 2004.

TAE 2008. Valtiovarainministeriön ehdotus vuoden 2008 talousarvioksi, yleisperustelut.

Valtioneuvoston kanslia 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Valtiokonttori. Kaiku-työhyvinvointipalvelujen julkaisut, oppaat, esitteet,

www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi (julkaisut, oppaat ja esitteet).

Valtiokonttori 2007. Työhyvinvointi johdon työpöydällä, Tulosprisma laatujärjestelmät ja tasapainotettu tuloskortti, Kaiku-työhyvinvointipalvelut, 14.5.2007.

Valtioneuvoston kanslia 2007, http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo_yrittaminen_tyoelama/fi.jsp

Valtiovarainministeriö 2007a. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II, Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina, Valtion työmarkkinalaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Valtiovarainministeriö 2007b. toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä talousarvioehdotusten laadinta, Valtiovarainministeriössä laadittu epävirallinen yhdistelmä voimassa olevista määräyksistä, osittain muutettu 26.4.2007 (nro TM 0701).

Valtiovarainministeriö 2007c. Valtion virka- ja työehtosopimukset sopimuskaudelle 2007-2010, Valtiovarainministerin henkilöstöosaston,

Valtion työmarkkinalaitoksen kirje ministeriöille 5.11.2007, VM 22/311/2007.

Valtiovarainministeriö 2005a. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista, Valtion työmarkkinalaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Valtiovarainministeriö 2005b, Tulosohjauksen käsikirja, Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämisosasto, Julkaisuja 2/2005.

Valtiovarainministeriö 2003. Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002-2012 – Selvitysosa, Työryhmämuistioita 6/2003.

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

Valtiovarainministeriö 2001b. Valtiovarainministeriön hallinnonalan ohjaus, Periaatteet, prosessit ja aikataulut, Valtiovarainministeriön hallinnonalan toiminta- ja ohjaus, 1/2001.

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

Valtiovarainministeriö. VMBaron kuvaus ja käyttöönotto-ohjeet, https://vhr.vm.fi/vmbaro.

Valtiovarainministeriö, Suomen kuntaliitto, Laatukeskus 2002. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla, Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen väline, Otavan Kirjapaino Oy 2002.

VNp 23.03.2006. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa.

VNp 30.8.2001. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001.

VNp 7.3.1991. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan ja hallinnon kehittämisestä 7.3.1991.

www.laatukeskus.fi. IIIP-malli

LIITE 1

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto

HANKEHALLINTA
Hankesuunnitelma

24.1.2006

HANKKEEn Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen HANKESUUNNITELMA

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

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.

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

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)

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, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus
- Mika Happonen, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto
- Timo Huikko, Suomen ympäristökeskus
- Päivi Lanttola, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto
- Antti Lehtonen valtiovarain controller –toiminto (1.6.2006 – 31.5.2007)
- Kalevi Mäkelä, Tiehallinto
- Kati Mikkonen, Puolustusvoimien pääesikunta
- Matti Salminen, valtiovarainministeriö/hallinnon kehittämisosasto (1.1. – 31.10.2007)

• Risto Suominen, HR Practices
• Riitta Tolvanen, Valtion teknillinen tutkimuskeskus (1.1.2007 alkaen)
• Kira Ukkonen, Helsingin yliopisto
• Soili Vasikainen, valtiovarain controller –toiminto (31.5.2006 asti)
• 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).

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

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)

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

LIITE 2

VALTIOVARAINMINISTERIÖ OHJE VM 4/01/2007
Henkilöstöosasto
Valtion työmarkkinalaitos 16.3.2007

Ministeriöt ja muut toimintayksiköt

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN OSAKSI TOIMINTAYKSIKÖIDEN OHJAUSTA

Henkilöstön asemaa organisaatioiden muutostilanteissa koskevassa periaatepäätöksessään (23.3.2006) valtioneuvosto edellyttää, että ministeriöt laativat henkilöstön kehittämisen periaatteet ja toteutusmuodot hallinnonaloilleen. Valtion työmarkkinalaitos pyytää niitä ministeriöitä, jotka eivät ole jo toimittaneet, toimittamaan laatimansa hallinnonalojen henkilöstön kehittämisen periaatteet työmarkkinalaitokselle viimeistään 31.5.2007.

Valtion työmarkkinalaitos toteaa, että hallinnon toiminnallinen tehokkuus ja palvelukyky ovat ratkaisevasti riippuvaisia siitä, että henkilöstöjohtaminen ymmärretään osaksi kokonaisjohtamista. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita koskevia tavoitteita on inte-groitava toiminnan ohjaukseen ja niiden toteutumisesta on raportoitava osana toimintayksikön tilinpäätösmenettelyä.

Ministeriön ja hallinnonalan toimintayksiköiden välisissä tulosneuvotteluissa tulee käsitellä myös henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä koskevia asioita. Näihin liittyviä tavoitteita kirjataan tulossopimuksiin ottaen huomioon sekä hallinnonalan ja toimintayksiköiden omat toiminnalliset tarpeet että valtionhallinnon yhteiset tavoitteet.

Henkilöstön kehittämisen yhteiset tavoitteet

Valtion työmarkkinalaitoksen 16.6. asettama HEKUMA -työryhmä luovutti joulukuussa 2006 ehdotuksensa henkilöstön kehittämisen periaatteista valtionhallinnossa. Työryhmän työ on osa edellä mainitun valtioneuvoston

periaatepäätöksen toteutusta. Se liittyy myös ministeriön asettaman henkilöstön asemaa organisaatioiden muutostilanteissa koskevan työryhmän (Hepo II) työhön.

HEKUMA -työryhmä laati ministeriöiden tueksi mallin ja tavoitteet henkilöstön kehittämiselle valtiokonsernissa. Sekä perustason että tavoitetason tavoitteet koskevat henkilöstön hankintaa, kohdentamista, osaamisen kehittämistä ja esimiestyötä (yhteinen 15-kohtainen tarkistuslista, HRD TOP 15).

Ehdotusten toteutus ja tukitoimenpiteet

Valtion työmarkkinalaitos toteaa, että HEKUMA -työryhmän ehdotukset sopivat hyvin yhteisiin linjauksiin. Ministeriöiden ja muiden toimintayksiköiden tehtävänä on varmistaa, että työryhmän laatimat perustason tavoitteet toteutuvat yhteisen mallin mukaisesti vuonna 2008 ja tavoitetaso saavutetaan koko hallinnossa viimeistään vuonna 2012.

Työmarkkinalaitos tukee ministeriöitä ja muita toimintayksiköitä henkilöstön kehittämisessä muun muassa seuraavin toimin:

Ministeriöiden tekemien henkilöstön kehittämissuunnitelmien pohjalta valtion työmarkkinalaitos arvioi tilannetta ja tarvittaessa suunnittelee valtiokonsernin yhteisiä kehittämistoimenpiteitä
Valtion työmarkkinalaitos on asettanut työryhmän, jonka tehtävänä on valmistella valtionhallinnon muutosjohtamisen valmennusohjelma. Tavoitteena on, että ohjelma käynnistyy 31.5.2007 mennessä ja se on toteutettu 31.5.2008 mennessä. Ohjelma on tarkoitettu ministeriöiden ja muiden toimintayksiköiden ylimmälle johdolle, tuottavuus- ja alueellistamishankkeista vastuullisille sekä hallinto- ja henkilöstöjohdolle että henkilöstön edustajille. Osanottajat valitaan yhteistyössä.
Työmarkkinalaitos käynnistää uuden ylimmän johdon ja sen potentiaalin kehittämisohjelman, Tulevaisuuden johtaja -ohjelman. Tavoitteena on, että ohjelma käynnistyy vuonna 2008 ja sitä toteutetaan yksi tai kaksi kurssia vuosittain. Ohjelman osanottajat valitaan yhteistyössä ministeriöiden kanssa.
Valtiovarainministeriö jatkaa ylimmän johdon järjestelmän uudistamista tavoitteenaan antaa esitys uudelle eduskunnalle valtion johtavista virkamiehistä sekä valtion virkamieslain muutoksista. Uudistukseen liittyy tässä vaiheessa johtajien henkilökohtaisten johtamissopimusten asteittainen käyttöönotto ja erillinen tulospalkkiokokeilu. Toimintayksiköiden johto voi soveltaa yhteisesti laadittua henkilökohtaisen johtamissopimuksen mallia ja toteutusperiaatteita myös keskijohdon tulosjohtamiseen ja kehittämiseen.

HEKUMA -työryhmä jatkaa työtään uudistetulla kokoonpanolla tehtävänään edistää asiantuntijoiden kehittymistä ja urapolkujen rakentumista valtionhallinnossa.
Työmarkkinalaitoksen asettama henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisryhmä selvittää erilaisten johtamismallien soveltuvuutta ja hyödyntämistä valtionhallinnossa. Tuloksista kerrotaan vuoden loppuun mennessä (ks. opaskirja: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Henkilöstötunnusluvut strategisten muutosten ohjaajana).
Työmarkkinalaitos osallistuu valtion henkilöstöjohdon foorumin ja sen yhteydessä toimivien verkostojen työhön. Yhteisiä kehittämiskohteita ovat muun muassa valtion työnantajakuvan kirkastaminen ja toimintaympäristön muutosten ennakointi.

Lisätietoja valtiokonsernin yhteisestä henkilöstön ja johdon kehittämisestä antavat neuvotteleva virkamies Ari Holopainen, puh. 09 16034971 tai ari.holopainen@vm.fi ja finanssineuvos Asko Lindqvist, puh. 09 16034989 tai asko.lindqvist@vm.fi.

Valtion työmarkkinajohtaja, osastopäällikkö — Teuvo Metsäpelto

Neuvotteleva virkamies — Ari Holopainen

TIEDOKSI
Ministeriöiden kansliapäälliköt
Ministeriöiden hallintojohtajat
Ministeriöiden kehittämispäälliköt
Valtion työnantajapolitiikan neuvottelukunta
Valtion henkilöstöjohdon foorumin jäsenet
VM:n tiedotus

LIITTEET — Henkilöstön kehittämisen tarkistuslista.

Muutos ja hyvä työnantaja -sivusto:
www.vm.fi/valtio työnantajana/muutos ja hyvä työnantaja
Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II:
www.vm.fi/julkaisut ja asiakirjat/julkaisut/muut julkaisut

Tämä kirje, HEKUMA -työryhmän muistio ja henkilöstön kehittämisen tarkistuslista löytyvät sähköisenä osoitteesta www.vm.fi/Julkaisut ja asiakirjat/henkilöstöhallinnon asiakirjat

LIITE 3

”VALTIOLLA ON KYSYNTÄÄ OSAAVILLE, KEHITTYVILLE JA KANNUSTAVILLE” – HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET VALTIONHALLINNOSSA

SAATTEEKSI

Valtioneuvoston teki 23.3.2006 periaatepäätöksen henkilöstön aseman järjestämisestä organisaatioiden muutostilanteissa. Päätös täydentää vuoden 2001 päätöstä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Samassa päätöksen mukaan ministeriöiden tehtävänä on määritellä vuoden 2006 loppuun mennessä yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa yhteisten linjausten pohjalta henkilöstön kehittämisen periaatteet ja toteutusmuodot hallinnonaloillaan.

Tätä tehtävää varten Valtion työmarkkinalaitos asetti 16.6.2006 työryhmän, jonka ensimmäisenä tehtävänä oli edistää henkilöstön kehittämistä organisaatioiden muutostilanteissa ja seuraavassa vaiheessa asiantuntijoiden urapolkujen kehittymistä. Työryhmän toimeksianto liittyy valtiovarainministeriön aiemmin asettaman henkilöstön asemaan organisaatioiden muutostilanteissa koskevan työryhmän (HEPO 2) työhön. Henkilöstön kehittämistä koskevan työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin hallitusneuvos toimistopäällikkönä Jaana Koski sosiaali- ja terveysministeriöstä ja jäseniksi neuvotteleva virkamies Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä, yksikön johtaja Niko Merkikanto Geologian tutkimuskeskuksesta, ylitarkastaja Marja-Terttu Paananen Pääesikunnasta, kehittämispäällikkö Kari Laine sisäasiainministeriöstä ja vastaava lakimies Ari Komulainen Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä. Henkilökohtaisiin syihin vedoten Ari Komulainen irtisanoutui pvm työryhmästä. Hänen sijastaan

työryhmä kuuli asiantuntijana neuvottelupäällikkö Seppo Väänästä Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä sekä keskusteli HEPO 2 -työryhmän kanssa. Työryhmä otti nimekseen HEKUMA.

Saatuaan toimeksiantonsa ensimmäisen vaiheen valmiiksi HEKUMA-työryhmä luovuttaa ehdotuksensa Valtion työmarkkinalaitokselle.

Helsingissä joulukuun ensimmäisenä päivänä 2006.

Jaana Koski

Ari Holopainen

Niko Merikanto

Marja-Terttu Paananen

Kari Laine

1 MUUTOSTEN ENNAKOINTI

Valtionhallinto ja sen toimintaympäristö muuttuvat voimakkaasti myös lähitulevaisuudessa. Muutoksessa on mukana koko valtion henkilöstö, sekä muutosten kohteena että muutosten toteuttajina. Muutosten onnistuneisuus ja siten koko hallinnon toimintakyky ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on olennaisesti riippuvainen siitä, miten osaavaa ja sitoutunutta henkilöstö on.

Vuoteen 2015 mennessä nykyisestä valtion budjettitalouden 124 000 henkilöstä on arvioitu poistuvan 58 000 eli 47 %. Kymmenen seuraavan vuoden aikana nykyisestä ylimmästä johdosta on valtion palveluksessa enää 10-20 % ja keskijohdosta ja ylimmistä virkamiehistä 40 %. Sukupolven vaihdokset sekä haastavat hallinnon jatkuvuuden että mahdollistavat toimintatapojen laajan ja perusteellisenkin uudistumisen.

Muutoksen hallinnassa on kyse sekä organisaatioiden strategisesta johtamisesta että yksilöiden epävarmuuden hallinnasta, luopumisen tukemisesta ja työnhallinnan tunteen lisäämisestä, mikä pitää sisällään myös heidän osaamisensa ja työmarkkinakelpoisuutensa. Valtion toimintayksiköiden on kyettävä ennakoimaan vaihtuvuutta ja tulevia henkilöstötarpeitaan. Osana strategista henkilöstösuunnittelua niiden on kyettävä hankkimaan osaavaa henkilöstöä, kohdentamaan sitä oikein ja pitämään sitä palveluksessa samalla kun kilpailu työvoimasta kiristyy koko yhteiskunnassa. Osaamista on johdettava ja kehitettävä koko organisaation voimavarana. Perusta on siinä, että esimiehet kykenevät yhdistämään selkeistä tavoitteista sopimisen, ohjauksen ja tuen, arvioinnin ja kehittämisen suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia. Tämä edellyttää myös sitä, että jokainen työntekijä tuntee vastuunsa työyhteisöstään, työpanoksestaan ja omasta kehittymisestään.

Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja organisaatioiden uudet tehtävät ja toimintamuodot edellyttävät sitä, että osaamista johdetaan ennakoidusti ja nopeutetussa aikataulussa. Tiedon, tietämyksen ja osaamisen johtaminen ovat ajankohtaisia erityisesti valtionhallinnossa, jossa henkilöstö on muita työnantajia selkeästi korkeammin koulutettua ja useat organisaatiot ovat pitkälti tietointensiivisiä. Hallinnon tehtävien kehittymisen myötä koulutustasovaatimukset nousevat entisestään.

Valtioneuvoston linjausten mukaisesti valtion on työnantajana sekä luotava edellytyksiä tietoyhteiskuntakehitykselle että oltava edelläkävijä kehityksessä. Uusi tietoteknologia, erityisesti digitalisaatio on mahdollistanut

uudentyyppiset työ- ja palveluprosessit, jotka parantavat toiminnan laatua ja tehokkuutta. Johtajat vastaavat organisaatioiden tiedonhallinnan strategioista, tietojärjestelmien rakentamisesta ja niiden hyödyntämisestä osana toiminnan johtamista. Heidän on huolehdittava sekä omista että henkilöstön valmiuksista käyttää tätä uutta teknologiaa. Yleistyessään erilaiset joustavat työnteon muodot, kuten etätyö ja liikkuvatyö vaativat sekä esimiehiltä että työntekijöiltä uudentyyppistä työnhallintaa.

Hallinnossa on kysyntää esimerkilliselle johtajuudelle ja hyvälle ihmisten johtamiselle, joka vapauttaa organisaatioiden luovuuden ja inhimilliset voimavarat parantamaan hallinnon toiminta- ja palvelukykyä. Valtion on entistäkin tärkeämpää korostaa sitä, että se arvostaa työnantajana osaavaa henkilöstöään ja tarjoaa sille hyviä kehittymis- ja uramahdollisuuksia uudistuvassa valtiokonsernissa.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TAVOITTEET VALTIOKONSERNISSA

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana valtiokonsernissa on toimintayksiköiden ensisijainen vastuu henkilöstöstään ja sen kehittämisestä. Jotta ne voivat hankkia pätevää henkilöstöä palvelukseensa, on niiden kyettävä määrittämään myös henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä omien toiminnallisten tarpeidensa että yhteisten linjausten pohjalta. Toimintayksikön henkilöstön kehittämisellä tuetaan toimintastrategiaa ja se on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa ja pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua sekä strategisia henkilöstöprosesseja, kuten henkilöstön hankintaa, osaamisen johtamista, työhyvinvoinnin johtamista, henkilöstön kohdentamista, suorituksen johtamista ja palkitsemista sekä uranhallintaa.

Henkilöstön kehittämisellä luodaan edellytykset toimintayksiköiden tuloksellisuudelle ja palvelukyvylle ja siten koko hallinnon yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle. Valtiokonsernin yhteisten linjausten ja toimintatapojen kehittämisen, kuten tuottavuusohjelmien ja organisaatiomuutosten onnistuminen on riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja työmarkkinakelpoisuudesta.

Valtiokonsernin yhteisten linjausten ja toimintaympäristön muutosten ennakoinnin pohjalta HEKUMA -työryhmä paikansi valtioyhteisölle seuraavat yhteiset henkilöstön kehittämisen tavoitteet:

1 Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pysyttäminen palveluksessa on ammattimaista.
2 Osaamista kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti
3 Esimiestyö on kannustavaa ja valmentavaa.

Tavoitteet on konkretisoitu liitteenä olevassa valtiokonsernin henkilöstön kehittämisen 15-kohtaisessa tarkistuslistassa (HRD TOP 15). Mallin laadinnassa on hyödynnetty Valtion työmarkkinalaitoksen asettaman henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämistyötä (Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, VM, VTML, Helsinki 2005) sekä eri toiminnan ja laadunkehittämismalleja.

3 TOTEUTUS JA SEURANTA

Ministeriöillä on toimintayksiköiden ohjausvastuu. Käytännössä ohjausvastuu toteutuu tulosohjauksella sekä resurssivallalla. Ulkopuolisista syistä tapahtuvien organisaatiomuutosten yhteydessä ministeriön on ohjauksellaan turvattava virastojen toiminta ja henkilöstön ammatillinen osaaminen sekä henkilöstön työmarkkinakelpoisuus. Ohjaus ei voi olla yksityiskohtaista, vaan sillä tulee varmistaa, että tietyt muutosjohtamiseen liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Ministeriö voi tulossopimuksissa edellyttää henkisiä voimavaroja, osaamista ja uudistumista koskevissa tavoitteissa käytettäväksi tiettyjä työkaluja ja mittareita, joiden avulla voidaan varmistaa tavoitteen saavuttaminen.
Valtion toimintayksiköiden tilanne henkilöstö- ja muutosjohtamisen haasteiden ja valmiuksien, muun muassa resurssien osalta vaihtelee suuresti. Valtiokonsernin on kuitenkin tärkeää asettaa kaikille toimintayksiköille yhteiset kehittämistavoitteet. Liitteenä 4 oleva henkilöstön kehittämisen 15-kohtainen tarkistuslista sisältää kaikkia koskevat perustason vaatimukset ja tavoitteena olevat tavoitetason vaatimukset. Kaikkien toimintayksiköiden tulisi saavuttaa perustaso viimeistään vuonna 2008 ja tavoitetaso vuonna 2012.

Lähtökohtana on, että ministeriöt tiedottavat hallinnonalansa henkilöstöjohtajien sekä henkilöstön kehittäjien verkostoissa tarkistuslistasta ja siihen sisältyvistä kehittämistavoitteista. Ministeriöiden tehtävänä on ottaa kehittämistavoitteita myös toimintayksiköiden tulossopimuksiin ja johtajien henkilökohtaisiin johtamissopimuksiin. Tavoitteiden toteutumisen seuranta sisältyy tulossopimusten seurantaprosessiin. Lisäksi niiden toteutumista tulee arvioida myös henkilöstöjohtamisen kokonaisarvioinneissa valtiokonsernissa.

LIITE 4

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TARKISTUSLISTA VALTIOKONSERNISSA (HRD TOP 15)

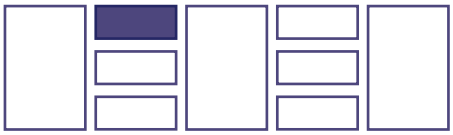
KEHITTÄMISEN KOHTEET JA TAVOITTEET		TAVOITETASOT 1) Perustaso 2008
Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pitäminen palveluksessa on ammattimaista.	1	Toimintayksiköt ennakoivat henkilöstön vaihtuvuutta sekä työvoiman kysyntää ja tarjontaa toimialueellaan.
	2	Toimintayksiköillä on toiminnallisiin tarpeisiin perustuvat henkilöstön määrää ja rakennetta koskevat suunnitelmat, joiden toteutusta tuetaan henkilöstövoimavarojen raportoinnilla.
	3	Toimintayksiköillä on määriteltynä rekrytointiprosessit ja -ohjeet sekä henkilöstöhallinnon roolit.
	4	Potentiaalin kartoituksella ja uranhallinnalla varmistetaan, että avaintehtäviin on riittävästi tarjolla osaavia ja kehittymiskelpoisia ehdokkaita.
	5	Toimintayksiköiden viestinnän linjauksissa ja käytännöissä on työantajakuvaa ja -viestintää sisältävä osio.
Osaamista kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti.	6	Organisaation keskeiset osaamistarpeet arvioidaan.
	7	Työhön perehdyttäminen ja lähtöhaastattelut hoidetaan ja hyödynnetään järjestelmällisesti.
	8	Kaikkien työntekijöiden kanssa käydään vähintään vuosittain kehityskeskustelut, joissa arvioidaan työntekijän osaaminen ja tulevien tehtävien edellyttämä osaaminen.
	9	Osaamistietoja hyödynnetään sekä organisaation että yksilön kehittämisessä
	10	Työtyytyväisyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia seurataan säännöllisesti, minkä pohjalta käynnistetään kehittämistoimenpiteitä.
Esimiehet ovat kannustavia ja valmentavia.	11	Kaikki henkilöt tietävät tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa.
	12	Esimiehet kykenevät henkilöarvioinnin, palautteen annon ja kannustavien palkkausjärjestelmien avulla edesauttamaan työntekijöiden aikaansaavutta ja kehittymistä.
	13	Johtajien ja esimiesten yhtenä keskeisenä valintakriteerinä on kyky johtaa ihmisiä, myös hallinnon muutostilanteissa.
	14	Esimiehet tuntevat työnantajaroolin sisältämät velvollisuudet.
	15	Toimintayksiköillä on käytössään riittävästi johtamiskäyttäytymisen palautetietoja (mm. 360°-arvioinnin, esimiesbarometrien ja työtyytyväisyysmittausten tietoja), joita hyödynnetään suunnitelmallisesti johdon ja toimintatapojen kehittämisessä.

2) Tavoitetaso 2012
Toimintayksiköt ennakoivat henkilöstötarpeen kehitystään osana toiminnan strategista suunnittelua (määrä, osaamistarve, tehtävärakenne ja tehtävien vaativuus, koulutusrakenne, ikärakenne jne.).
Strategiset henkilöstösuunnitelmat sisältävät tulevan henkilöstötarpeen ja vaihtuvuuden ennakoinnin lisäksi toimintojen kohdentamisen ja henkilöstön sijoittamisen, osaamisen siirron ja kehittämisen, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja palkitsemisen.
Toimintayksiköllä on riittävästi ammattimaista henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin osaamista ja resursseja hyödyntää verkostoja ja ulkopuolisia rekrytointipalveluja. Ne hyödyntävät järjestelmällisesti myös valtiokonsernin yhteisiä verkkorekrytointipalveluja.
Joustavia urapolkuvaihtoehtoja ja selkeitä kehitysmahdollisuuksia hyödynnetään systemaattisesti henkilöstösuunnittelussa ja sisäisessä sekä ulkoisessa työnantajaviestinnässä.
Sekä sisäinen että ulkoinen työnantajaviestintä on kokonaisvaltainen osa organisaation kaikkea viestintää.
Osaamista johdetaan systemaattisesti toimintalähtöisesti (ydinosaamisten määrittely, olemassa olevien osaamisten määrittely ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, toimenpiteet, ja seuranta).
Työhön ja toimintaympäristöön perehdyttäminen ja hallitttu työuran päättäminen (mm. osaamisen siirto) ovat osa kaikkien työntekijöiden työuran huoltoa.
Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän pitkäntähtäimen kehittymissuunnitelmia, kuten ammattitaidon kehittymistä ja uramahdollisuuksia.
Osaamista koskevia tietoja hyödynnetään järjestelmällisesti uranhallinnassa, osaamisen kehittämisessä, henkilöstön uudelleen kohdentamisessa, rekrytoinnissa, henkilöstön kannustamisessa ja toiminnan kehittämisessä.
Työyhteisöt ovat kehittäviä, innostavia ja innovatiivisia. Organisaatiot tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuksia perustehtävien hoitoa varten toteuttaa ja kehittää itseään.
Kukin henkilö tietää tehtävänsä lisäksi omat osaamis- ja kehittymisvaatimuksensa ja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen koko organisaation suoritukselle.
Esimiehet kykenevät yhdistämään tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tuen, arvioinnin, kehittämisen ja kokonaisvaltaisen palkinnan toimivaksi suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia.
Toimintayksiköillä on määritelty ammattimaiset johdon ja esimiesten valintakriteerit ja -prosessit.
Esimiehet työnantajina tukevat toimintayksikön menestystä osana valtiokonsernia.
Valtiokonsernissa on otettu käyttöön yhteiset johdon arviointiperiaatteet ja käytännöt. Johtajille sovitaan henkilökohtaiset johtamissopimukset, joissa sovitaan toiminnan kehittämistavoitteiden lisäksi johtajien henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja niiden arviointikriteerit. Sopimuksiin sisällytetään henkilöstön kehittämistä koskevia tavoitteita.

LIITE 5

EFQM:N ARVIOINTIALUEIDEN ”3: HENKILÖSTÖ” JA ”7: HENKILÖSTÖTULOKSET” SISÄLTÖKUVAUKSET

ARVIOINTIALUE 3: HENKILÖSTÖ



Arviointialueen kuvaus

Erinomaisissa organisaatioissa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilöstön kaikkia voimavaroja niin yksilö-, ryhmä kuin organisaatiotasoilla. Niissä edistetään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja henkilöstön sitoutumista ja valtuuttamista.
Niissä huolehditaan henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta motivoivalla ja sitouttavalla tavalla, jolloin organisaatio hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta.

Arviointikohdat

3a. Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään

Tähän voi sisältyä:
- henkilöstöpolitiikan, -strategioiden ja suunnitelmien luominen;
- henkilöstön ja sen edustajien osallistuminen em. politiikan, strategioiden ja suunnitelmien kehittämiseen;
- henkilöstövoimavaroihin liittyvien suunnitelmien yhdensuuntaistaminen toimintaperiaatteiden, strategian, organisaatiorakenteen ja keskeisten prosessien kanssa;

© EFQM & Laatukeskus Exellence Finland

- rekrytoinnin, urakehityksen ja työkierron suunnittelu;
- oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden edistäminen ja varmistaminen kaikissa työsuhteisiin liittyvissä asioissa mukaan lukien toimintaperiaatteet, strategiat ja suunnitelmat;
- henkilöstötutkimusten ja muun palautteen hyödyntäminen henkilöstöpolitiikan, strategioiden ja -suunnitelmien kehittämisessä;
- innovatiivisten menetelmien soveltaminen työskentelytapojen parantamisessa, esim. toimitusketjun uudelleenorganisointi ja joustava tiimityö.

3b. Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään

Tähän voi sisältyä:
- henkilöstön tietämyksen ja osaamisen tunnistaminen, luokittelu ja yhteensovittaminen organisaation tarpeiden kanssa;
- koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laatiminen ja hyödyntäminen, jotta varmistetaan henkilöstön yhteensopivuus organisaation nykyisten ja tulevien kyvykkyystarpeiden kanssa;
- koko henkilöstön kehittäminen, mentorointi ja kouluttaminen, jotta henkilöstö tiedostaa ja kykenee hyödyntämään koko potentiaalinsa;
- yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason oppimismahdollisuuksien suunnittelu ja edistäminen;
- henkilöstön kehittäminen työssä oppimalla;
- ryhmätyö- ja tiimitaitojen kehittäminen;
- yksilö- ja ryhmätason tavoitteiden yhdensuuntaistaminen organisaation päämäärien kanssa;
- yksilö- ja ryhmäkohtaisten tavoitteiden arviointi ja ajan tasalla pitäminen;
- henkilöstön arviointi ja tukeminen suorituskyvyn parantamisessa.

3c. Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan

Tähän voi sisältyä:
- yksilöiden ja ryhmien kannustaminen ja tukeminen osallistumaan toiminnan parantamiseen;
- henkilöstön osallistumisen kannustaminen ja tukeminen esim. järjestämällä sisäisiä koulutus- ja palkitsemistilaisuuksia sekä muita yhteisöllisyyttä edistäviä tapahtumia;

© EFQM & Laatukeskus Exellence Finland

- osallistumista edistävien sekä innovatiivisuutta ja luovuutta tukevien mahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle;
- esimiesten kouluttaminen kehittämään ja viemään käytäntöön pelisäännöt henkilöstön toimintavaltuuksien laajentamiseksi;
- henkilöstön kannustaminen ryhmä- /tiimityöskentelyyn.

3d. Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua

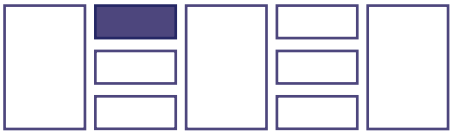
Tähän voi sisältyä:
- viestintätarpeiden tunnistaminen;
- viestintäpolitiikan, -strategioiden ja suunnitelmien kehittäminen viestintätarpeiden perusteella;
- ylhäältä alas ja alhaalta ylös suuntautuvansekä poikkiorganisatorisen tiedonkulun kehittäminen ja hyödyntäminen;
- parhaiden käytäntöjen ja tietämyksen jakamiseen liittyvien toimintatapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen.

3e. Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Tähän voi sisältyä:
- palkkaukseen, työ-/tehtäväkiertoon, varahenkilöjärjestelyihin ja muihin työsuhteita koskeviin asioihin liittyvien käytäntöjen linjaaminen toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisiksi;
- henkilöstön aktiivisen osallistumisen ja oma-aloitteisuuden ylläpitäminen palkitsemisen ja tunnustusten avulla;
- terveyteen, turvallisuuteen, ympäristöön ja yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvän tietoisuuden ja toiminnan edistäminen;
- etuisuuksien tason määrittely; esim. eläkeasiat, terveydenhuolto, lastenhoito;
- erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen.
- lakisääteisten ja joissakin tapauksissa myös vaatimukset ylittävien resurssien ja palveluiden tarjoaminen.

© EFQM & Laatukeskus Excellence Finland

ARVIOINTIALUE 7: HENKILÖSTÖTULOKSET



Arviointialueen kuvaus:
Erinomaisissa organisaatioissa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

7a. Henkilöstön näkemykset

Nämä mittarit kuvaavat henkilöstön näkemyksiä organisaatiosta (lähteitä esim. henkilöstökyselyt ja -tutkimukset, haastattelut, arvioinnit ja kehityskeskustelut). Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

Motivaatio:
- urakehitys;
- viestintä ja tiedonkulku;
- valtuudet ja vastuut;
- tasavertaiset mahdollisuudet;
- mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen;
- esimiestoiminta;
- oppimis-, kehittymis- ja menestymismahdollisuudet;
- palkitseminen ja tunnustusten anto;
- tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arviointi;
- organisaation arvot, missio, visio, toimintaperiaatteet ja strategia;
- koulutus ja henkilöstön kehittäminen.

Tyytyväisyys:
- hallinnolliset asiat;
- työsuhdeasiat;
- tilat, laitteet ja palvelut;
- terveys ja turvallisuus;
- työpaikan pysyvyys;
- palkat ja etuisuudet;
- henkilösuhteet työpaikalla;
- muutosten hallinta;
- organisaation ympäristöpolitiikka ja ympäristövaikutukset;
- organisaation yhteiskunnallinen rooli;
- työympäristö.

© EFQM & Laatukeskus Excellence Finland

7b. Sisäinen suorituskyky

Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä henkilöstön näkemysten ennakointiin.

Organisaation toiminnan tarkoituksesta riippuen henkilöstöä koskevat sisäisen suorituskyvyn mittarit voivat liittyä esimerkiksi seuraaviin asioihin:

Saavutukset:
- osaamisvaatimusten ja nykyisen osaamisen suhde;
- tuottavuus;
- koulutus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamisaste;
- ulkoiset palkinnot ja tunnustukset.

Motivaatio ja henkilöstön osallistuminen:
- osallistuminen kehittämishankkeisiin;
- aloitteellisuus;
- koulutus- ja kehittämistoiminnan taso ja laajuus;
- tiimityön mitattavissa olevat hyödyt;
- tunnustusten anto yksilö- ja tiimitasolla;
- henkilöstökyselyjen ja –tutkimusten vastausprosentit.

Tyytyväisyys:
- sairauspoissaolot ja muut poissaolot;
- tapaturmien lukumäärä;
- valitukset;
- rekrytoinnin kehitys;
- henkilöstön vaihtuvuus ja pysyvyys;
- lakot;
- henkilöstöetujen hyödyntäminen;

Henkilöstölle tarjottavat palvelut:
- henkilöstöhallinnon täsmällisyys;
- viestinnän tehokkuus;
- vastaamisnopeus erilaisiin tiedusteluihin;
- koulutuksen arviointi.

© EFQM & Laatukeskus Excellence Finland

LIITE 6

INVESTORS IN PEOPLE –KRITEERISTÖ

Lähde: www.laatukeskus.fi

Laaditaan strategia organisaation suorituskyvyn parantamiseksi IIP-organisaatio laatii strategian ja/tai toimintasuunnitelman suorituskykynsä parantamiseksi henkilöstönsä avulla.	
1 Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmärretty.	1 Ylin johto varmistaa, että organisaatiolla on selkeä päämäärä ja visio, joita strategia tukee.
	2 Ylin johto varmistaa, että organisaatiolla on liiketoimintasuunnitelma, jossa on mitattavat suoritustavoitteet.
	3 Ylin johto varmistaa, että henkilöstön edustajien kanssa on toimivat suhteet ja että henkilöstön näkemyksiä on kuultu kehitettäessä organisaation liiketoimintasuunnitelmaa.
	4 Esimiehet osaavat kuvata, miten he osallistavat henkilöstön kehittäessään organisaation liiketoimintasuunnitelmaa ja sopiessaan ryhmien ja yksilöiden tavoitteista.
	5 Henkilöstön edustajat vahvistavat, että heillä on toimivat suhteet ylimpään johtoon ja että henkilöstön näkemyksiä on kuultu kehitettäessä organisaation liiketoimintasuunnitelmaa.
	6 Henkilöstö osaa kuvata ryhmänsä ja organisaationsa tavoitteet ja mitä siltä odotetaan tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.

2 Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.	1 Ylin johto pystyy kuvaamaan henkilöstön kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi. Ylin johto pystyy kuvaamaan, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet ja miten niiden saavuttamista arvioidaan.
	2 Esimiehet pystyvät kuvaamaan oman yksikkönsä osaamis- ja kehittämistarpeet sekä suunnitelmat ja resurssit tarpeiden täyttämiseksi. Esimiehet pystyvät kuvaamaan, miten kehittämissuunnitelmista johdetaan konkreettiset tavoitteet sekä miten niiden saavuttamista arvioidaan.
	3 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten se osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.
	4 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, mitkä ovat kehittämistoimenpiteiden tavoitteet henkilökohtaisella, ryhmä- ja organisaatiotasolla.
3 Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet.	1 Ylin johto pystyy kuvaamaan henkilöstöjohtamisen periaatteet, joiden avulla luodaan työympäristö, missä jokaista kannustetaan tuottamaan ajatuksia oman ja toisten suorituskyvyn parantamiseksi.
	2 Ylin johto ymmärtää yksilöiden erilaiset tarpeet ja voi kuvata henkilöstöjohtamisen periaatteet, joilla varmistetaan kaikille tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet .
	3 Esimiehet tunnistavat yksilöiden erilaiset tarpeet ja voivat osoittaa, miten he varmistavat, että kaikilla on tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.
	4 Henkilöstö uskoo, että esimiehet ovat aidosti sitoutuneet varmistamaan, että kaikilla on tarvittava tuki ja yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet suorituskykynsä parantamiseksi.
	5 Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä siitä, miten yksilöitä on kannustettu tuottamaan ajatuksia sekä oman että toisten suorituskyvyn parantamiseksi.
4 Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritelty ja ymmärretty.	1 Ylin johto pystyy kuvaamaan tiedot, taidot ja toimintatavat, joita esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti sekä osoittamaan suunnitelmat, joilla varmistetaan, että esimiehillä on näihin tarvittava osaaminen.
	2 Esimiehet pystyvät kuvaamaan ne tiedot, taidot ja toimintatavat, joita he tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti.
	3 Henkilöstö osaa kuvata, mitä esimiehen pitäisi tehdä johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti.

Toimitaan organisaation suorituskyvyn parantamiseksi IIP-organisaatio toimii tehokkaasti parantaakseen suorituskykyään henkilöstönsä avulla.	
5 Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.	1 Esimiehet osaavat kertoa, miten he johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.
	2 Esimiehet osaavat kertoa esimerkkejä siitä, miten he antavat henkilöstölle rakentavaa palautetta säännöllisesti ja oikea-aikaisesti.
	3 Henkilöstö osaa kuvata, miten esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti.
	4 Henkilöstö osaa kertoa esimerkkejä siitä, miten he saavat rakentavaa palautetta työsuorituksestaan säännöllisesti ja oikea-aikaisesti.
6 Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta.	1 Esimiehet pystyvät kertomaan, miten he antavat tunnustusta ja arvostavat yksilöiden työpanosta organisaatiolle.
	2 Henkilöstö pystyy kertomaan, mikä sen merkitys on organisaatiolle ja miten se uskoo työpanoksellaan parantavansa organisaation suorituskykyä.
	3 Henkilöstö pystyy kertomaan, miten sen työpanosta arvostetaan ja miten siitä annetaan tunnustusta.
7 Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon.	1 Esimiehet osaavat kuvata, miten he edistävät vastuunottoa rohkaisemalla henkilöstöä sekä itsenäiseen että henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaan päätöksentekoon.
	2 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sitä kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon, jolla voi olla vaikutusta yksilöiden, ryhmien tai organisaation suorituskykyyn.
	3 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sitä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä, joilla voi olla vaikutusta yksilöiden, ryhmien tai organisaation suorituskykyyn.
8 Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti.	1 Esimiehet pystyvät kuvaamaan, miten he varmistavat sen, että henkilöstön kehittymistarpeet täytetään.
	2 Henkilöstö pystyy kuvaamaan, miten sen kehittymistarpeisiin on vastattu, mitä se on oppinut ja miten se on soveltanut oppimaansa työssään.
	3 Uudet työntekijät sekä uusiin työtehtäviin tulleet pystyvät kuvaamaan, miten perehdyttäminen on auttanut heitä työskentelemään tehokkaasti.

© IIP UK & Laatukeskus Excellence Finland

Arvioidaan vaikutukset organisaation suorituskykyyn IIP-organisaatio pystyy osoittamaan, että investointi henkilöstöön on vaikuttanut organisaation suorituskykyyn.	
9 Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä.	1 Ylin johto pystyy kuvaamaan ja määrittelemään henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit sekä ajassa, rahassa että resursseissa.
	2 Ylin johto ymmärtää ja osaa määritellä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut organisaation suorituskykyä.
	3 Ylin johto pystyy kuvaamaan, miten kehittämistoimien arviointia käytetään hyväksi uusia toimintasuunnitelmia laadittaessa.
	4 Esimiehet pystyvät kertomaan esimerkkejä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut oman yksikön ja organisaation suorituskykyä.
	5 Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä, miten henkilöstön kehittäminen on parantanut omaa, ryhmän ja organisaation suorituskykyä.
10 Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti.	1 Ylin johto pystyy kertomaan esimerkkejä, miten arviointitulokset ovat johtaneet parannuksiin henkilöstöjohtamisen periaatteissa.
	2 Esimiehet pystyvät kertomaan esimerkkejä, miten he ovat parantaneet omia johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytäntöjään
	3 Henkilöstö pystyy kertomaan esimerkkejä, miten johtamista ja henkilöstön kehittämistä on parannettu.

© IIP UK & Laatukeskus Excellence Finland

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa -sarjan julkaisut

Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, ***Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista***, Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II, ***Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina***, Valtion työmarkkinalaitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa III, ***Valtioyhteisön henkilöstöstrateginen ohjaus***, Edita Prima Oy, Helsinki 2008.

Henkilöstötilinpäätöstä koskevat julkaisut

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

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

Valtiovarainministeriö, Valtion henkilöstötilinpäätös 2005, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 4/2006 (julkaisu on tehty vuosittain vuodesta 1996 alkaen).

Valtiovarainministeriö, Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelun analyysiraportit vuosilta 1997-2005 (vain valtion organisaatioiden käyttöön).

Lehtonen Veli-Matti, Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa, Swedish School of Economics and Business Administration, Ekonomi och Samhälle, Nr 173, Edita Prima Ltd, Helsingfors 2007.

Muita aihetta sivuavia julkaisuja

Valtiovarainministeriö, Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa, Johdon kehittämisen strategia 2002-2012, Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2003.

Valtiovarainministeriö, Haasteena tuleva osaaminen, Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2003.

Valtiovarainministeriö. Uusille urille, Linjaukset ja toimenpidesuositukset, Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2004

Ilman itsekriittistä keskustelua menestyksensä perustekijöistä mikä tahansa organisaatio ajautuu itsetyytyväisyyteen, ja sen jälkeen alkaakin vajoaminen.

Tämä opas on jatkoa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstötunnuslukujen käyttöä koskeville kirjasarjan aikaisemmille osille. Tavoitteena on edelleen herättää keskustelua siitä, miksi henkilöstöjohtaminen on jäänyt toiminnan sisällön ja talouden johtamisen varjoon, millaisen uhan tämä muodostaa ja miten uhka on torjuttavissa.

Kirjan tärkeänä tavoitteena on esittää suhteellisen lyhyesti koko valtioyhteisön henkilöstöstrategisen ohjauksen nykytila ja osoittaa uudelleenarviointia vaativat asiat. Näiltä osin kirja väittää, että sekä konsernitason että hallinnonalatason henkilöstöstrategista ohjausta on syytä ja mahdollista vahvistaa. Samalla kirja haastaa tarkastelemaan eri ohjausprosesseja ja eri toimijoiden roolia tästä näkökulmasta.Tämä ei kuitenkaan tarkoita uutta ylätason suunnittelua ja uusia papereita vaan mm. TTS-, TAE- ja tulosohjausprosessien ja niiden yhteydessä käytävän keskustelun kehittämistä.

Kirjan mukaan miniminä voidaan pitää, että kukin ministeriö hallinnonalansa osalta on kiinnostunut alaisensa hallinnon suoriutumisesta henkilöstön johtamisen osa-alueella. Tähän kuuluu kysyvä ja kyseenalaistava ote. Enää ei ole mitenkään puolustettavissa sellainen asiantila, että yksittäisellä virastolla ei ole esittää asiantuntevasti laadittua ja toteutettavaksi tarkoitettua henkilöstöstrategiaa, suunnitelmia ja tavoitteita sen suhteen, miten se varmistaa toimintansa edellyttämät henkilöstövoimavarat.

Kirja tarjoaa myös johdatusta henkilöstöstrategian laadintaan ja toimeenpanoon valtion yksittäisten organisaatioitten tasolla sekä esittelee eri puolilla valtionhallintoa jo sovellettavia malleja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja tähän liittyviä tapausesimerkkejä. 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:
Antinkatu 1, puhelin 020 450 2566
www.edita.fi

ISBN 978-951-37-5255-2