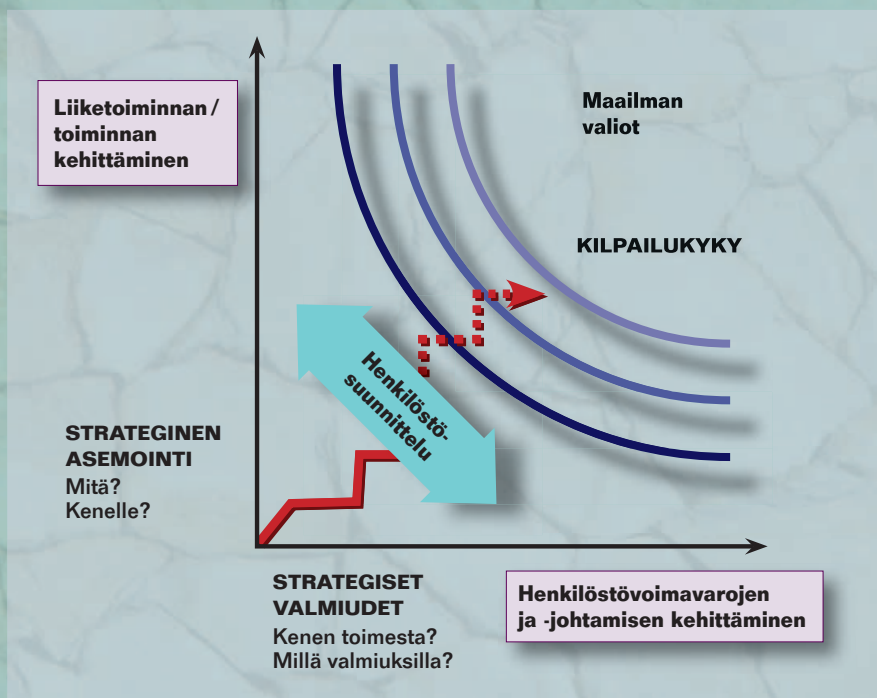


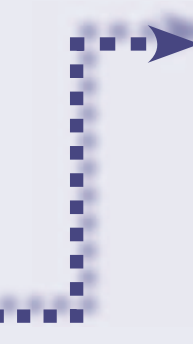
HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA

Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista



**HAASTEENA
JOHTAMISEN
LAAJENTAMINEN
VALTIONHALLINNOSSA**





HAASTEENA JOHTAMISEN LAAJENTAMINEN VALTIONHALLINNOSSA

**Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan
ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja
toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista**

Ulkoasu: Anu Mikkonen

ISBN 951-37-4521-X

Edita Prima Oy
Helsinki 2005

KEHITTÄMISRYHMÄLTÄ

Valtiosektorin organisaatiot eivät enää selviä nykyisin toimin edessä olevista toimintaympäristön usein ennalta arvaamattomistakin muutoksista. Organisaatioilta edellytetään rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia, joilla nostetaan valtionhallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta. Samanaikaisesti terävöitetään tulosohejausta ja tilivelvollisuutta. Kehitystä vauhditetaan hallituksen kehyspääatöksellä, jonka mukaan vuosina 2005–2011 toteutuvasta eläköitymisestä ja valtion ulkopuolelle suuntautuvista työpaikan vaihdoksista johtuvasta poistumasta korvataan uusrekrytoinnein keskimäärin vain puolet. Haasteita lisää myös kansainvälisyys, joka on tullut monen organisaation arkipäiväksi. Lisäksi alueellistaminen aiheuttaa joillekin organisaatioille lisäjärjestelyjä. Henkilöstön ikääntymisestä on seurauksena kasvavat uusrekrytoinnit sekä jäljelle jäävän henkilöstön rakenteen ja osaamisen sopeuttaminen muuttuvan toimintaympäristön vaateita vastaaviksi. Näistä syistä valtion organisaatioissa tarvitaan uudenlaista muutosjohtamista, joka reagoi nopeasti eteen tuleviin muutoksiin. Myös asiantuntijoiden johtaminen vaatii keskimääräistä parempaa ja syvällisempää johtamisosaamista.

Tulevaisuuteen kohdistuva jatkuvasti toimintaympäristömuutoksiin reagoiva henkilöstösuunnittelu on väline, jolla pystytään valmistautumaan käytännön johtamistoimenpitein edellä mainittuihin muutoshaasteisiin. Henkilöstösuunnittelulla henkilöstönäkökulma saadaan liitettyä organisaation toiminnan johtamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon.

Tämä opas on tehty henkilöstönäkökulman huomioonoton ja henkilöstösuunnittelun vauhdittamiseksi sekä henkilöstötyön saattamiseksi tukemaan saumattomasti organisaation strategioista lähtevää toimintaa ja taloutta sekä edessä olevia muutoshaasteita. Opas on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, HR-ammattilaisille sekä taloudesta, toiminnasta ja tuloksellisuudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.



Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmässä toivotaan, että opas osaltaan auttaa valtion organisaatioita hyväksikäyttämään tietoa organisaatioiden strategiaa ja toimintaa tukevassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä edesauttaa konkreettisten henkilöstösuunnitelmien tekoa ja niiden hyväksikäyttöä työvälineenä yhdistää henkilöstö- ja toiminnalliset näkökulmat.

Helsingissä 31.08.2005

Veli-Matti Lehtonen

Raija-Liisa Aalto

Mika Happonen

Päivi Lantto

Kalevi Mäkelä

Kati Mäkinen

Risto Suominen

sisällys

Esipuhe	11
----------------	-----------

OPPAAN YLEISOSA

1 Oppaan tarkoitus	14
2 Oppaan sisältö	16
3 Oppaan taustalla olevat tekijät	17
3.1 Henkilöstön tuleva tarve ja poistuma	17
3.2 Tuottavuuden nostaminen ja valtion kehyspäätökset	18
3.3 Strategisen henkilöstötyön sekä johtamisen tila ja kehittämissuunnat eri sektoreilla	20
3.3.1 Henkilöstötyön strategiset haasteet suomalaisilla työpaikoilla	20
3.3.2 Henkilöstöjohtamisen tila valtion työpaikoilla	23
3.4 Menneisyys- ja nykytilapainotteisesta tulevaisuuspainotteiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen	29
4 Strategisen henkilöstöjohtamisen integrointi liike- ja toimintastrategiaan sekä varsinaiseen toimintaan	31
5 Henkilöstösuunnittelu	34
5.1 Henkilöstösuunnittelun tarve	34
5.2 Henkilöstösuunnittelun sisältö	35
5.3 Henkilöstön kysynnän ennakointi osaamisen johtamismenettelyn avulla	37

5.4	Henkilöstön poistuman ennakointi	42
5.5	Henkilöstön rekrytointitarve ja rekrytointi	43
6	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) ja strategiset henkilöstöprosessit	45
6.1	Yleistä	45
6.2	Henkilöstön hankinta	48
6.3	Henkilöstön kohdentaminen	49
6.4	Henkilöstön tuottavuuden johtaminen	50
6.5	Henkilöstön suorituksen johtaminen	53
6.6	Henkilöstön palkitseminen	55
6.7	Henkilöstön osaamisen johtaminen	56
6.8	Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen	59
6.8.1	Hyvinvointityön sisältö	59
6.8.2	Työtyytyväisyyden ylläpito ja parantaminen	60
6.9	Henkilön työuran päätyminen	65
7	Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja henkilöstötilinpäätös johtamisen ja henkilöstöprosessien toteuttamisen välineenä	66
7.1	Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus ja sisältö	66
7.2	Henkilöstötilinpäätöstietojen hyväksikäyttö, tulkinta ja analysointi	67
7.3	Parhaiden käytäntöjen käyttöön saatto	69
7.4	Tietojärjestelmät henkilöstötiedon ja vertailutiedon tuottajana	70
7.5	Strategiset henkilöstömittarit	71
8	Henkilöstötietojen hyväksikäyttö muussa strategiatyössä, johtamisessa ja suunnittelussa	73
8.1	Toiminnan ohjaus ja tilivelvollisuus	73
8.2	Henkilöstötiedon hyväksikäyttö muissa johtamis- ja ohjausjärjestelmissä	76
	Lähteet	77

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN MALLEJA

I Kuvaus Merenkululaitoksen henkilöstösuunnitelmasta 2005–2010	80
1 Tiivistelmä	80
2 Henkilöstösuunnitelman perusta	83
3 Osaamisen kehittäminen	85
4 Henkilöstön määrän mitoitus	88
5 Toimenpiteet	90
6 Esimerkki toimintokohtaisesta tarkastelusta	90
7 Tavoitteet käytäntöön	91
II Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelu	93
1 Johdanto	93
2 Ketju strategisesta suunnittelusta puolustusvoimien henkilöstön osaamiseen	94
3 Henkilöstöjohtamisella tuetaan puolustusvoimien pitkäjänteistä kehittämistä ja toimintaa	94
4 Henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmän avulla kohdennetaan osaamista	96
5 Osaamisen kehittäminen osaksi suorituksen johtamista	98
6 Henkilöstötilinpäätös kokoaa ja analysoi henkilöstötilannekuvan	99
III Tiehallinnon henkilöstösuunnittelukuvaus	100
1 Lähtökohtia ja vaiheita henkilöstösuunnittelun terävöittämiseksi	100
2 Suunnitellut henkilöstömuutokset	102
3 Henkilöstösuunnitelman toteutus	102
4 Tulosityksikön henkilöstösuunnittelun kytkeytyminen viraston tulosohjaukseen	103
IV Liiketoimintalähtöinen henkilöstösuunnittelu VTT:ssä	112
1 Miksi?	112
2 Mikä henkilöstösuunnitelma on?	112

3	Milloin ja miten henkilöstösuunnitelma tehdään?	113
4	Ketkä tekevät henkilöstösuunnitelman?	114
5	Henkilöstösuunnitelma ohjaa henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa	115
6	Henkilöstösuunnittelu haastaa ja punnitsee johtajuuden	116
Liite 1	Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut	120
Liite 2	Strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyviä käsitteitä	126



ESIPUHE

Valtioneuvosto teki elokuussa 2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Linjauksessa keskeistä on valtion kilpailukyvyyn turvaaminen työnantajana. Linjauksen mukaan hyvin hoidetulla työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalla, hyvällä johtamisella sekä osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset julkisen hallinnon tuoksellisuudelle ja palvelukyvylle ja siten kansalliselle kilpailukyvylle.

Henkilöstöpoliittisesta linjasta valmistui toukokuussa 2005 arviointi, jonka tarkoituksena oli selvittää harjoitetun politiikan vaikuttavuutta ja toisaalta arvioida nykyisen henkilöstöpolitiikan tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta (Valtiovarainministeriö, 4/2005). Arvioinnin toimenpide-ehdotuksina nousi esiin mm. se, että valtiovarainministeriön olisi laadittava yhteistyössä toimintayksiköiden kanssa henkilöstöpolitiikan strategiset linjaukset. Nämä antaisivat kaikille toimintayksiköille yhteiset henkilöstöpolitiikan ja johtamisen strategiset näkökulmat ja painopisteet (esim. johtaminen, palkitseminen, osaamisen siirto, rekrytointi jne.). Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että tällä hetkellä harvoilla virastoilla on olemassa pitkän ajan strategiaan perustuvia henkilöstövoimavaruussuunnitelmia ja niiden mukaisia arvioita. Tämä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tulevien vuosien henkilöstön ikääntymisen ja sen myötä tapahtuvan suuren henkilöstöpoistuman ja henkilöstön rekrytointien takia.

Tämä opas tukee osaltaan pyrkimystä laajentaa valtionhallinnossa tietoon perustuvaa ja henkilöstönäkökulmaa painottavaa johtamista, jolla turvataan valtion organisaatioiden toiminnalliset edellytykset muutuvassa tuottavuutta, taloudellisuutta, vaikuttavuutta ja valtiontalouden tasapainoa painottavassa toimintaympäristössä. Opasta voidaan hyväksikäyttää myös laadittaessa valtion uusia henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Opas on tehty henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmässä, jonka puheenjohtajana on toiminut valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen. Valtiovarainministeriön

henkilöstöosastolta kehittämisryhmään ovat kuuluneet lisäksi työmarkkina-analyttikko Mika Happonen ja työmarkkina-asiantuntija Päivi Lantto. Valtion organisaatioista kehittämisryhmään ovat kuuluneet hallintojohtaja Raija-Liisa Aalto Helsingin kihlakunnan poliisilaitokselta, henkilöstöpäällikkö Kalevi Mäkelä Tiehallinnosta, tutkija Kati Mäkinen Puolustusvoimien pääesikunnasta ja henkilöstöjohtaja Risto Suominen Valtion teknillisestä tutkimuskeskuksesta.

Oppaan yleisosan on kirjoittanut Veli-Matti Lehtonen kehittämisryhmän osallistuksessa kiinteästi oppaan rakenteen ja asiasisällön työstämiseen. Käsikirja sisältää neljä erillistä henkilöstösuunnittelun sovel-luskuvausta. Merenkulkulaitoksen kuvauksen tekemisestä on vastannut apulaisjohtaja Jukka Suonvieri, Tiehallinnon kuvauksesta henkilöstö-päällikkö Kalevi Mäkelä, puolustusvoimien kuvauksesta tutkija Kati Mäkinen ja majuri Timo Salonen sekä Valtion teknillisen tutkimuskes-kuksen kuvauksesta henkilöstöjohtaja Risto Suominen.

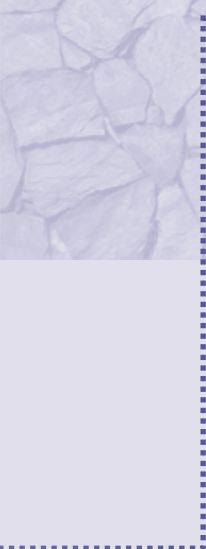
Valtion työmarkkinalaitos toivoo oppaan hyödyntämistä organisaati-oissa henkilöstön strategisessa johtamisessa ja henkilöstösuunnitelmien teossa.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto

A horizontal band with a light blue stone or rock texture pattern, spanning the width of the page.

OPPAAN YLEISOSA



OPPAAN TARKOITUS

Vielä nykyäänkin organisaation henkilöstötoimi sekä varsinainen substanssitoiminta ja talous nähdään itsenäisinä saarekkeina, joiden välillä ei ole selkeää yhteyttä ja tavoiteasetantaa. Tieto- ja asiantuntijaorganisaatioissa, joita valtion organisaatiot pääosin ovat, tulokset syntyvät henkilöstön osaamisen ja tietotyön tuloksena. Tästä huolimatta henkilöstö ei saa johtamisessa ja päätöksenteossa sille kuuluvaa painoarvoa, vaan ratkaisut tehdään useimmiten taloudellisten ja muiden tekijöiden pohjalta. Näin on siitakin huolimatta, että valtion organisaatioiden johdolla ja HR-asiantuntijoilla on käytettävissään runsaasti tietoa henkilöstöstä ja sen tilasta, sillä yli 80 prosenttia organisaatioista tekee henkilöstölinpäätyöksen muodossa tai toisessa. Kuitenkin tutkimukset, seurantaselvitykset ja muut havainnot osoittavat, ettei käytettävissä olevaa tietoa läheskään täysipainoisesti hyödynnetä organisaatioiden johtamisessa. Tämä osaltaan heijastaa vallitsevaa henkilöstönäkökulman tarkastelun puutteellisuutta.

Oppaan tarkoituksena on vauhdittaa johtamisen kulttuurimuutosta siten, että henkilöstönäkökulma saadaan valtion työpaikoilla sille kuuluvaan asemaan johtamisen keskeisenä osa-alueena muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on osaltaan auttaa organisaatioiden johtoa sekä HRM- ja HR-ammattilaisia ottamaan henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmät ja niiden sisältämä tieto haltuunsa ja hyväksikäyttämään niitä konkreettisina työkaluina organisaation liike- ja toimintastrategioiden toteutuksessa. Tärkeää on oppia ymmärtämään,

millä tavoin henkilöstö ja henkilöstövoimavarojen hallinta liittyvät organisaation toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin ja tuloksiin ja miten henkilöstötoimi sekä siihen liittyvä strateginen henkilöstötieto liitetään organisaation ohjaukseen.

Organisaation strategiasta ja toiminnasta liikkeelle lähtevä henkilöstösuunnittelu on otettu oppaassa keskeiseksi välineeksi henkilöstönäkökulman, talousnäkökulman ja muiden johtamisen näkökulmien tasapainoisessa yhteensovittamisessa. Henkilöstösuunnittelulla turvataan se, että organisaatiolla on strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti määrältään, osaamisrakenteeltaan ja valmiuksiltaan sekä toimintaedellytyksiltään sen toiminnallista tarvetta vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö. Henkilöstövoimavarakeskeisessä toiminnassa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön johtamiseen, henkilöstö- ja toimintaprosesseihin, henkilöstön osaamiseen, työmotivaatioon ja työkykyyn sekä niiden jatkuvaan parantamiseen. Tärkeää on asemoida käytössä olevat strategiapohjaiset johtamis-, suunnittelu-, seuranta- ja laatu järjestelmät toisiinsa henkilöstötoimen näkökulmasta.

OPPAAN SISÄLTÖ

Opas jakaantuu kahteen osaan. Osassa I tarkastellaan organisaation strategisen johtamisen haasteita, kehityssuuntia ja toteutusta toimintaa tukevan henkilöstöjohtamisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Osassa II kuvataan, miten henkilöstösuunnittelua on toteutettu Merenkulkulaitoksessa, Puolustusvoimissa, Tiehallinnossa ja Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa.

Osan I luvussa 3 tuodaan esiin oppaan taustalla olevina tekijöinä henkilöstön tulevaa poistumaa ja tarvetta sekä tämän hetken ja lähitulevaisuuden henkilöstötyön haasteita ja painopistealueita voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Luvussa 4 pureudutaan varsinaiseen henkilöstön strategiaperusteiseen johtamiseen ja kehittämiseen.

Luvussa 5 syvennyttään oppaan pääteemana olevaan henkilöstösuunnitteluun, sen sisältöön ja toteutukseen.

Luvussa 6 tarkastellaan strategista henkilöstövoimavarojen johtamista henkilöstöprosesseittain. Näiden yhteydessä tuodaan esiin henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysien pohjalta esiin nousseita henkilöstöasioiden riippuvuuksia ja tutkimustuloksia, joita voidaan hyödyntää henkilöstöprosessien menestyksekkäässä hoidossa.

Luvussa 7 tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstötilinpäätöstä henkilöstöprosessien toteuttamisen ja parhaiden käytäntöjen käyttöön saaton välineenä.

Luvussa 8 käsitellään henkilöstötietojen hyväksikäyttöä muussa strategiatyössä, johtamisessa ja suunnittelussa, erityisesti toiminnan ohjauksessa ja tilivelvollisuuden toteutuksessa.



OPPAAN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT

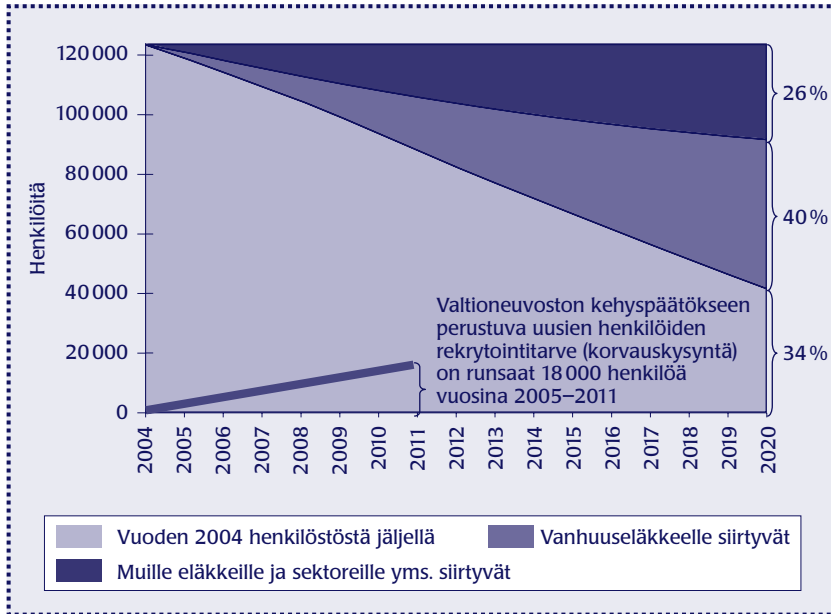
3.1 HENKILÖSTÖN TULEVA TARVE JA POISTUMA

Vuoteen 2020 mennessä valtion budjettitaloudessa vuonna 2004 työskennelleestä henkilöstöstä arvioidaan poistuvan vanhuuseläköitymisen, muun eläköitymisen sekä kunnalle, yksityiselle ja muille valtion ulkopuolisille sektoreille suuntautuvien työpaikan vaihdosten vuoksi runsaat 66 prosenttia, noin 82 000 henkilöä, ks. kuvio 1. Valtioneuvoston kehyspäättöksen mukaan vuosina 2005–2011 tapahtuvasta valtion budjettitalouden runsaan 36 000 henkilön poistumasta korvataan vain puolet eli uusien henkilöiden korvauskysyntä on aikajaksona runsaat 18 000 henkilöä.

Organisaatioiden johdon ja HR-asiantuntijoiden lähitulevaisuuden keskeisimpiä haasteita on, miten he onnistuvat tämän suuren henkilöstömuutoksen mukanaan tuomissa henkilöstön uusissa tehtäväjärjestelyissä ja sijoittamisissa, osaamisen siirrossa ja kehittämisessä, motivaation ja työkyvön ylläpidossa sekä ennen kaikkea todelliseen tarpeeseen perustuvissa henkilöstön uusrekrytoinneissa. Siksi kunkin organisaation tulee tietää strategia- ja toimintaperusteisesti, kuinka paljon ja minkälaisella osaamisella varustettua henkilöstöä se tulevana vuosina eri toiminnoissaan tarvitsee. On tärkeää, että hallinnonalojen ja koko valtion henkilöstötarpeen mitoituksessa hyödynnetään organisaatiotason ennusteita henkilöstön tarpeesta ja poistumasta.

Edellä esitetyn pohjalta ja normaaliolosuhteissakin on tärkeää, että valtion organisaatioissa henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtamisme-

KUVIO 1



Vuonna 2004 valtion palveluksessa olleen henkilöstön poistuma vuosina 2005–2020 ja valtioneuvoston kehyspäätöksen mukainen korvauskysyntä vuosina 2005–2011.

nettelyt olisivat sellaisessa kunnossa, että osattaisiin valmistautua näihin henkilöstön uusrekrytointeihin sekä kohdistaa ne mahdollisimman oikein. Vastaavaa tietämystä tarvitaan nykyhenkilöstön osaamisten ja valmiuksien kehittämisessä tulevia muuttuvia tehtäviä ja niiden osaamisvaateita vastaaviksi.

3.2 TUOTTAVUUDEN NOSTAMINEN JA VALTION KEHYSPÄÄTÖKSET

Valtiovarainministeriön vetovastuulla on meneillään ”Julkisen hallinnon ja palvelutuotannon tuottavuuden toimenpideohjelma”, jonka toteutuksesta vastaavat kukin hallinnonala ja sen alaiset virastot ja laitokset (Valtiovarainministeriö, 10/2003). Ohjelman, jonka tulosten tulisi vaikuttaa kaudella 2005–2015, sisällöllisinä tavoitteina ovat:

- Julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen suunniteltu tuottavuuden ja tehokkuuden kasvu, joka on seurausta rakenteellisista ja toiminnallisista uudistuksista.
- Tuottavuushyötyjen suunnitelmallinen käyttö.
- Julkisten palvelujen rahoitus- ja ohjausjärjestelmä sekä valtionapujärjestelmä kannustavat tuottavuuden ja taloudellisuuden lisäämiseen ja niiden edellyttämiin toiminnallisiin ja rakenteellisiin uudistuksiin ja että valtionosuuksilla ja valtionavuilla rahoitettavan toiminnan tuottavuutta kehitetään.
- Tieto- ja tietoliikennetekniikkaa otetaan käyttöön ja sovelletaan tuottavuutta lisäävästi.
- Riittäviä työvoimakilpailukykyä ja osaamista lisääviä uudistuksia toteutetaan osana julkisen sektorin rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia.
- On olemassa riittävästi julkisen sektorin tuottavuuden lisäämistä tukevaa selvitys- ja kehitystyötä ja innovaatioita.

Tuottavuusohjelma on siten keskeinen muutos- ja taustatekijä valtion organisaatioiden tulevan toiminnan kehittämisessä. Käytettävissä olevilla henkilöstöpanoksilla tulisi valtion palvelut tuottaa mahdollisimman tuottavasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti. Huomio kiinnittyy organisaation johtamiseen, toimintaprosesseihin, tieto- ja informaatiotekniikan hyväksikäyttöön sekä ennen kaikkea henkilöstön osaamiseen, työkykyyn ja motivaatiotekijöihin.

Hallituksen kehyspääöksissä ja hallituksen strategia-asiakirjassa (HSA) on asetettu koko valtionhallinnolle henkilöstön poistuma-arvioihin pohjautuva henkilöstön vähentämistavoite vuosille 2005–2011. Sen mukaan valtiolla toteutuvasta poistumasta korvataan uusrekrytoinnein vain puolet eli vähentämistavoite aikajaksona 2005–2011 on noin 18 000 henkilöä. Poistuma koostuu arvioidusta henkilöstön vanhuuseläkkeelle ja muille varsinaisille eläkelajeille siirtymisistä sekä siirtymisistä kunta- ja yksityisen sektorin sekä muiden valtion ulkopuolisten sektorien palvelukseen. Vanhuuseläkkeelle siirtymisarviot perustuvat Valtiokonttorin yksilötason arvioihin normaalista vanhuuseläkkeelle siirtymisvuodesta. Muu eläköityminen on arvioitu Valtiokonttorin tuoreimmista eläköitymistiedoista ja vaihtuvuus Valtion työmarkkinalaitoksen tuoreimmista vaihtuvuusselvityksistä.

Sekä tuottavuusohjelma että hallituksen kehyspääökset tuovat korostetusti esiin sen, että organisaatioissa toiminnan suunnittelu ja hen-

kilöstösuunnittelu tulee olla konkreettisena olemassa. Muuten ei voida valtiovallan asettamia tulevia tehostamisvaateita toteuttaa oikealla ja kestäväällä tavalla.

3.3 STRATEGISEN HENKILÖSTÖTYÖN SEKÄ JOHTAMISEN TILA JA KEHITTÄMISSUUNNAT ERI SEKTOREILLA

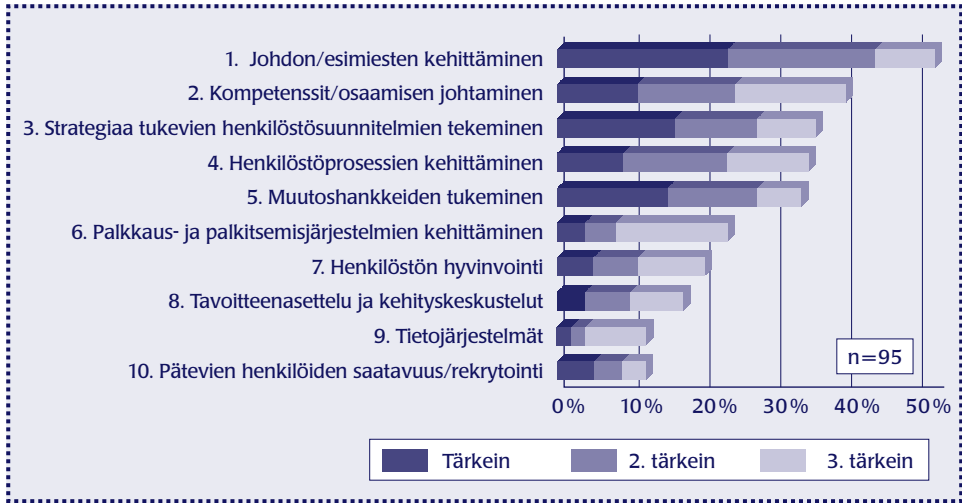
3.3.1 Henkilöstötyön strategiset haasteet suomalaisilla työpaikoilla

PA Consulting Group Oy on tutkinut henkilöstötyön painopistealueita vuonna 2005 ja verrannut tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin (PA Consulting Group Oy, 2005). Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suuret suomalaiset organisaatiot, jotka edustivat 250 liikevaihdon mukaan suurinta yritystä sekä 50 suurinta julkisorganisaatiota. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 95 organisaatiota, joista kuului teollisuuteen 35 %, palveluihin 18 %, kauppaan 17 %, julkiseen sektoriin 17 %, energiatoimialaan 5 % ja muihin 8 %. Henkilöstötyön ja suorituksen johtamisessa nousi esiin seuraavat kehittämissiestit:

- Johdon ja esimiesten kehittämisen merkitys on noussut kärkeen vuoden 2005/2006 painopistealueena.
- Henkilöstöorganisaatioihin kohdistuvat odotukset aiheuttavat tarpeen kehittää toimintatapaa.
- Suorituksen johtamisessa on edelleen paljon kehittämisen varaa.

Tutkimuksessa pyydettiin ilmoittamaan annettujen vastausvaihtoehtojen joukosta organisaation kolme keskeintä henkilöstötyön painopistealuetta vuosina 2005-2006, ks. kuvio 2. Tärkeimmäksi painopistealueeksi tulivat johdon/esimiesten kehittäminen, jota runsaat 50 % vastaajista piti joko tärkeimpänä, toiseksi tärkeimpänä tai kolmanneksi tärkeimpänä. Tärkeysjärjestyksessä seuraavana nousi esiin kompetenssit/osaamisen johtaminen (runsaat 40 %). Muita tärkeitä painopistealueita olivat strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen (vajaat 40 %), henkilöstöprosessien kehittäminen (35 %) ja muutoshankkeiden tukeminen (35 %). Yllättävää on, että tietojärjestelmät ja

KUVIO 2



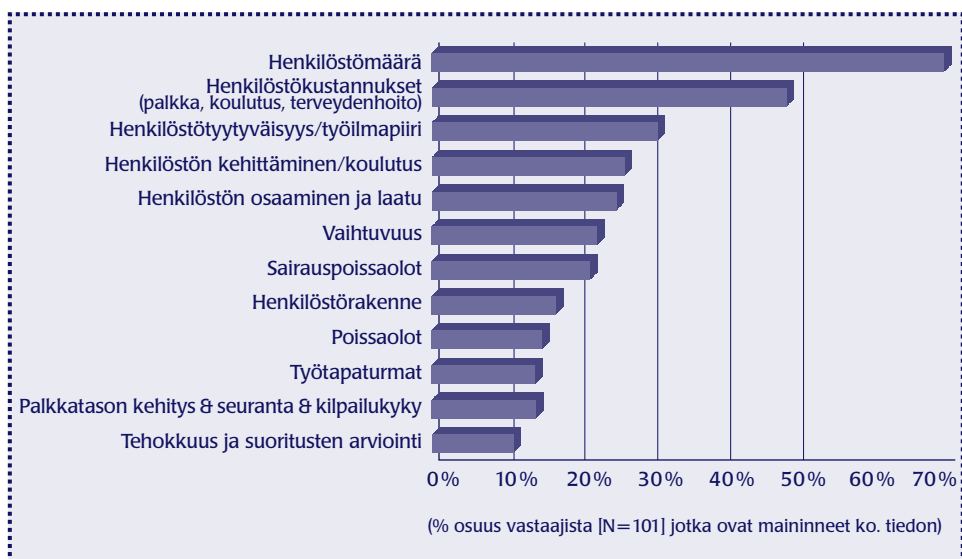
Henkilöstötyön painopistealueet vuosina 2005–2006 koko kohdejoukossa.

(Lähde: PA Consulting Group 2005)

pätevien henkilöiden saatavuus ja rekrytointi ovat painopistealueista tärkeissä viimeisinä. Kuitenkin yhtenäisiä tietojärjestelmiä ja niiden hyväksikäyttöä pidetään erinä tärkeimpinä tulevaisuuden apuvälineinä menestyshakuisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkimustulos kertoo, että organisaatioiden johto ja HR-ammattilaiset eivät ehkä ole riittävästi sisäistäneet tietojohdamisen tärkeyttä henkilöstötoimissa. Tietojärjestelmiin ja tietojohdamiseen liittyvää tiedotusta ja opastusta sekä konkreettisten hyväksikäyttöesimerkkien esiintuomista saattaa siten olla syytä valtiollakin tehostaa.

PA Consulting Group selvitti edellisessä vuonna 2003 tekemässään henkilöstötutkimuksessa myös suomalaisten organisaatioiden käyttämiä henkilöstömittareita. Selvityksen mukaan ylin johto seuraa hyvin tavanomaisia mittareita kuten kuvio 3 kertoo (PA Consulting Group Oy, 2003). Runsas 70 prosenttia ylimmästä johdosta seuraa henkilöstömäärää, vajaa puolet henkilöstökustannuksia, kolmannes henkilöstötyytyväisyyttä/työilmapiiiriä. Seuraavaksi seuratuimpia mittareita ovat henkilöstön kehittäminen/koulutus, henkilöstön osaaminen ja laatu, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Yllättävää on, että vain noin 15 prosenttia ylimmästä johdosta seuraa palkkatasoa ja sen kehitystä ja kilpailukykyä sekä vain runsas 10 prosenttia tehokkuuteen ja suoritusten arviointiin liittyviä mittareita.

KUVIO 3



Ylimmän johdon yleisimmin seuraamat henkilöstöön liittyvät tiedot. (Lähde: PA Consulting Group 2003)

KUVIO 4



Henkilöstötyön tuloksellisuuden mittarit. (Lähde: PA Consulting Group 2003)

Henkilöstötyön tuloksellisuutta mitataan puolessa vuoden 2003 tutkimuksen vastaajaorganisaatioista. Näissä yleisimmin käytetty oli henkilöstön ilmapiirimittaus (yli 45 prosenttia vastaajista), ks. kuvio 4.

Seuraavaksi yleisimpiä henkilöstötyön tuloksellisuusmittareita olivat budjettiseuranta/henkilöstökustannusten seuranta, tehokkuus ja henkilöstön suorituskyky/tuottavuus.

3.3.2 Henkilöstöjohtamisen tila valtion työpaikoilla

Vuoden 2004 toukokuussa pidetyssä valtion henkilöstöjohdon foorumissa yhtenä käsiteltävänä asiana oli henkilöstöjohtamisen ohjausmalli, henkilöstötavoitteet ja -mittarit. Tilaisuuteen osallistuneille organisaatioiden henkilöstöjohdolle ja -asiantuntijoille tehtiin kysely, jossa heitä pyydettiin määrittelemään 11 kysymysparin pohjalta organisaationsa henkilöstöjohtamisen tila sekä luettelemaan organisaatioidensa 3 keskeisintä henkilöstömittaria (Risto Suominen, Veli-Matti Lehtonen, 2004). Henkilöstöjohtamisen tilaa valtion organisaatioissa on havainnollistettu jäljempänä kuvioissa 5 ja 6.

Tarkasteltaessa kyselyn tulosten pohjalta henkilöstöjohdon vahvuuksia ja parantamisalueita esiin nousi seuraavia havaintoja, ks. kuvio 5:

- Valtion henkilöstöjohto näkee henkilöstöjohtamisen tilan kutakuinkin myönteisenä, sillä yhdeksässä kysymyksessä yhdestätoista vastausten keskiarvo ylitti arvon 3,0 asteikolla 1...5.
- Korkeimmat keskiarvot ovat johtoryhmän kokoonpanossa (kysymys 10), keskusteluyhteydessä (kysymys 8) ja henkilöstöstrategian määrittelyssä (kysymys 1).
- Alhaisimmat keskiarvot ovat henkilöstöprosesseissa (kysymys 9), työnjaon selkeydessä (kysymys 7) ja HR:n resursoinnissa (kysymys 11).

Tarkasteltaessa kuviossa 6 vastausten jakaumia tyytyväisimpiin ja tyytymättömiin tehtiin seuraavat havainnot:

- Tyytymättömien (kaksi kielteisintä vastausvaihtoehtoa) vastaajien määrä on 40 % henkilöstöjohtamisen prosessien tunnistamisessa (kysymys 9) sekä yli 30 % henkilöstöammattilaisten resursoinnissa (kysymys 11), roolien ja työnjaon selkeydessä (kysymys 7), ihmisten johtamisessa ja palautteen annossa (kysymys 6), kehittymisen arvioinnissa (kysymys 3) ja esimiesten johtamistaitojen kehittämistä koskevassa kysymyksessä (kysymys 5).

KUVIO 5



Henkilöstöjohtamisen tila valtion työpaikoilla, tyytyväisyyskeskiarvot vuonna 2004.

- Tyytyväisimpien (kaksi myönteisintä vastausvaihtoehtoa) vastaajien määrä on suurin henkilöstöjohtamisen osallistuvuudessa johtoryhmän työskentelyyn (73 %, kysymys 10), keskusteluyhteyttä koskevassa kysymyksessä (69 %, kysymys 8), henkilöstöstrategioiden olemassaolossa (65 %, kysymys 1), johtamistaidon omaavien esimiesten valinnassa (56 %, kysymys 4), esimiesten arviointia koskevassa kysymyksessä (55 %, kysymys 6) sekä henkilöstöstrategiapohjaisessa henkilöstöjohtamisen kehittämisessä (51 %, kysymys 2).

KUVIO 6



Henkilöstöjohtamisen tila valtion työpaikoilla, tyytyväisyysjakaumat vuonna 2004.

Vahvuuksina henkilöstöjohtamisessa on, että HR:llä on esimiesten ja johdon kanssa hyvä keskusteluyhteys ja mahdollisuus vaikuttaa johtoryhmässä henkilöstöasioihin. Tämä on hyvä lähtökohta johtamistyön parantamiselle.

Parantamisalueista nousee erityisesti esiin seuraavat:

- Kaikkein tärkeintä johdolle ja HR-ammattilaisille on hahmottaa henkilöstöjohtamisen tarve ja siihen liittyvät keskeiset tavoitteet. Näiden

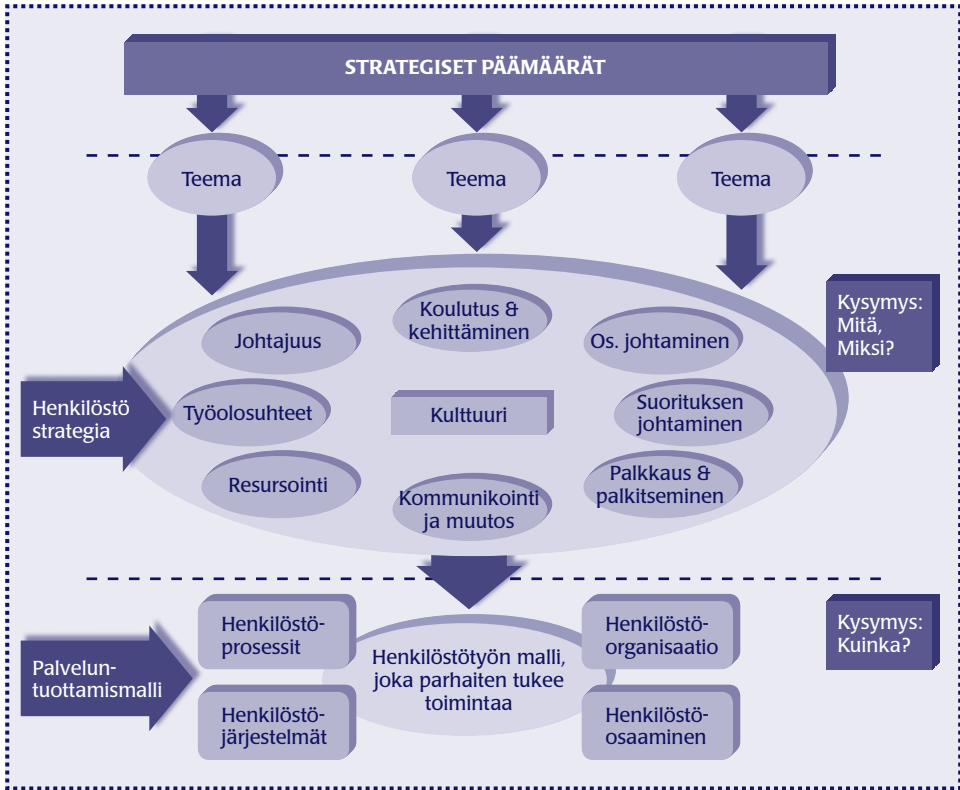
pohjalta tunnistetaan keskeiset henkilöstöjohtamisen prosessit ja vaikutetaan niiden sisältöön. Tärkeää on ymmärtää henkilöstöjohtamisen prosessien yhteydet henkilöstön ja organisaation tuloksiin sekä osata käyttää tässä työssä olemassa olevia työkaluja. Kun tunnetaan henkilöstöprosessit, niiden sisältö ja kytkeytyminen toisiinsa ja organisaation tuloksiin, saadaan kaivettua esiin keskeisimmät kehittämiskohteet.

- Johdon, esimiesten ja HR-ammattilaisten roolia ja työnjakoa tulisi selkeyttää. Tällä on merkitystä erityisesti henkilöstötyön tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Johtamisen arviointia ja valmentautumista tulisi parantaa sekä seurata ja mitata henkilöstöstrategian toteuttamista.
- Henkilöstöosaajia tulisi rekrytoida riittävästi ja heidän työnsä arvostus organisaatioissa tulisi nostaa sille kuuluvaan asemaan. Nykyisin HR-ammattilaisten työaika on mennyt hallintorutiinien pyörittämiseen sekä pikkubyrokratian ja säännösten tarkistus- ja valvontatehtäviin. Tällöin varsinaiseen strategiseen HR-ammattityöhön on jäänyt vähän työaika, jos ollenkaan. Suurimmat HR-toiminnan resurssi- ja osaamisvajeet ovat hallinnonalatason ohjauksessa. Jatkossa resurssien riittävyyteen liittyvät ongelmat lieventyvät, jos resurssit, jotka vapautuvat tämän oppaan alussa kuvattujen muutosten myötä, kohdennetaan organisaatioiden strategiaan HR-tehtäviin. Henkilöstötyö on kohdistettava liiketoimintaa/toimintaa eniten tukeviin painopistealueisiin, ks. kuvio 7 (PA Consulting Group, 2005).

Pydyttäessä henkilöstöjohtamisen foorumiin osallistuneita luettelemaan organisaatioidensa kolme keskeisintä henkilöstömittaria saatiin kuviosta 8 ilmenivät tulokset. Ne kertovat, että

- henkilöstötyytyväisyys on selvästi yleisin henkilöstöä koskeva seuranta- ja/tai kehittämiskohde - lähes 75 %:a mainitsee sen
- varsin yleisiä mittaushkohteita ovat myös sairauspoissaolot sekä johtamiseen ja osaamiseen panostaminen ja/tai näiden kehittyminen
- noin neljännes on maininnut mittarikseen hivenen epätarkasti HTP:n (henkilöstötilinpäätöksen)
- henkilöstön tuottavuuden mittaamiseen viittaavia mainintoja ovat esim. henkilöstörakenne, henkilötyövuodet, työajan käyttö ja työvoimakustannukset

KUVIO 7



Henkilöstötyö ja liiketoimintaa tukevat painopistealueet. (Lähde: PA Consulting Group 2005)

Tulosmittarit ovat panosmittareita yleisempiä, joten keskeisenä haasteena näyttääkin olevan henkilöstötyytyväisyyttä ennustavien ja siihen vaikuttavien keinoja kuvaavien mittareiden käyttöönotto (vrt. EFQM).

Kuviosta 8 havaitaan, että lähes kaikki organisaatioiden henkilöstömittarit sisältyvät henkilöstötilinpäätökseen ja sen tunnuslukutiedusteluun.

Henkilöstöfoorumin kyselyn tuloksia käsitelleessä työryhmässä nousi esiin johtaminen avainprosessina, johtajien valinta, johtamisen arviointikriteerit sekä tavoitteet ja henkilöstötyön kytkeminen organisaation toimintaan. Tämä parantamisalue onkin keskeisin, jota korostavat mm. työilmapiiirimittausten tulokset. Valtion henkilöstö on työilmapiiirimittausten mukaan kaikkein tyytymättömin johtamiseen. Myös verrattaessa

KUVIO 8



Keskeisimmät henkilöstömittarit valtion työpaikoilla vuonna 2004 (n=55).

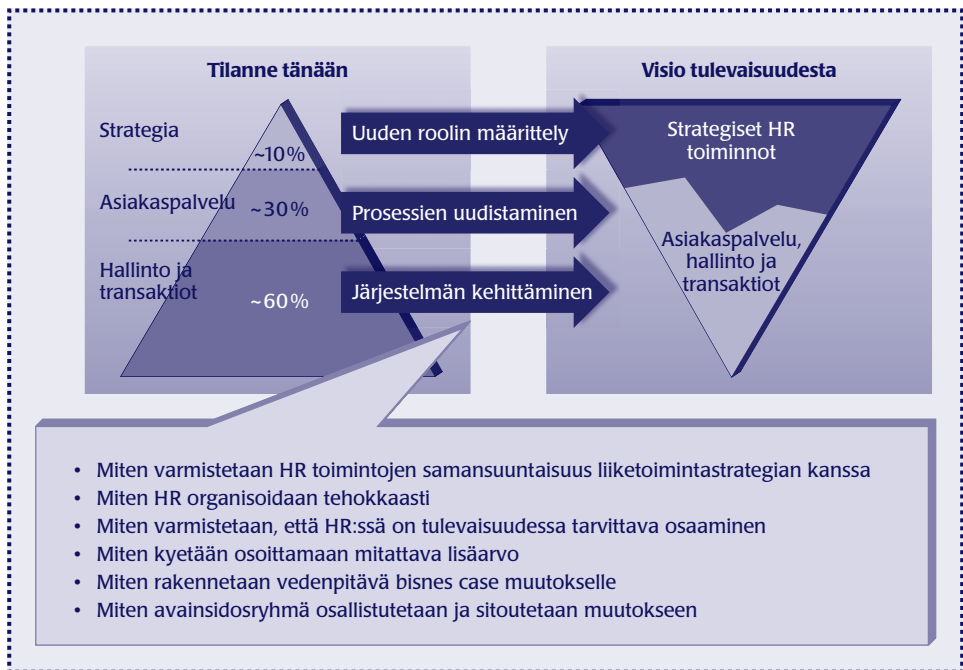
valtiota muihin sektoreihin parantamisalueena nimenomaan johtaminen nousee esiin.

Toiseksi tärkeimpänä parantamisalueena nousi esiin henkilöstömittaritietojen hyödynnettävyys sekä johtoryhmän keskeinen rooli kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja tulostavoitteiden asetannassa. Myös johdon ja henkilöstöammattilaisen rooleja ja vastuita on tarpeen selkeyttää. Usein henkilöstöprosesseja ja varsinkin sitä, miten niitä tulisi parantaa, ei tunneta (vrt. henkilöstöjohtamisen tila -kysely).

3.4 MENNEISYYS- JA NYKYTILAPAINOTTEISESTA TULEVAISUUSPAINOTTEISEEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEEN

Henkilöstövoimavarojen johdon ja asiantuntijoiden tehtävänä jatkossa on saada HR-toiminnot ja -ohjelmat tukemaan organisaatioiden strategioiden toimeenpanoa ja liiketoiminnan tarpeita, ks. kuvio 9. Tämä edellyttää, että työaika ja kustannuksia kohdennetaan huomattavasti nykyistä enemmän organisaation strategioiden tekoon, toteutukseen ja ylläpitoon sekä henkilöstön suorituksen johtamiseen, suorituksen ylläpitoon ja jatkuvaan parantamiseen. Organisaation hallintorutiinit eivät ole jatkossa ydintoimintoja, joihin organisaation HR-henkilöstö käyttää suurimman osan työajastaan, vaan hallintotoiminnot hoidetaan siihen erikoistuneissa suuremmissa palvelukeskuksissa, käyttäen apuna laadukkaita, yhtenäisiä ja aikaa säästäviä tietojärjestelmiä. Näin vapautuvat

KUVIO 9



HR:n roolin ja painopistealueiden muuttuminen. (Lähde: PA Consulting Group 2005)

HR-ammattilaiset voivat keskittyä uuteen rooliinsa. HR-johdon ja -ammattilaisten tehtävät ovat muuttumassa oikeellisuuden tarkastajista uusi-
en mahdollisuuksien tunnistajiksi, suunnan näyttäjiksi, strategioiden ja
toimintatavoitteiden toteutumisen varmistajiksi ja sen varmistajiksi, että
organisaatiossa talous sekä osaamisen, suorituksen ja tiedon johtaminen
ovat kunnossa (Edvinsson Leif, 2002). Edellä mainittu roolin muutos
soveltuu myös ns. controller-toimintoihin.



STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN INTEGROINTI LIIKE- JA TOIMINTASTRATEGIAAN SEKÄ VARSINAISEEN TOIMINTAAN

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on otettava huomioon, ettei se ole irrallinen toiminto, vaan sen ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaation strategioista johdettua toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamista. Organisaation strategia on päätösten, kehittämistoimenpiteiden, käytäntöjen ja toimintojen ketju - ”viitoitettu ja opastettu tie” haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Se sisältää

- toiminta-ajatuksen,
- vision,
- arvot,
- toiminta- ja liikeideat,
- toiminta- ja henkilöstöstrategiat ja
- vuositavoitteet.

TOIMINTA-AJATUS (MISSIO) kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa eli miten se lupaa toimia omistajiinsa, asiakkaisiinsa ja muihin sidosryhmiinsä nähden.

VISIO osoittaa selkeän suunnan ja maalin. Sen tehtävänä on ohjata ja patistaa koko organisaatiota kohti yhteistä kuvaa organisaation tulevaisuudesta.

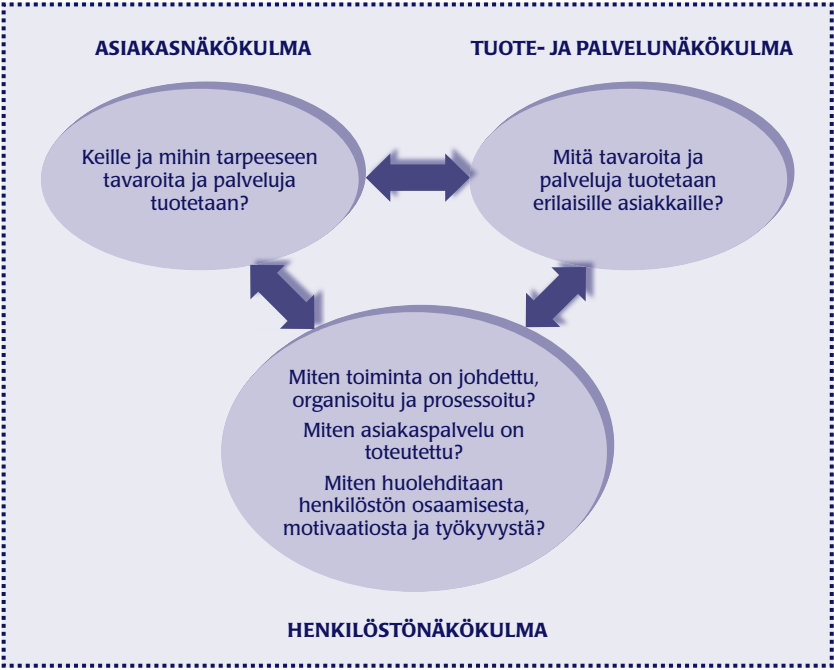
Organisaation arvot ovat ne johdon ja henkilöstön toiminnan taustalla olevat ohjaavat perustekijät, joiden pohjalta koko organisaatio omistajiinsa, asiakkaisiinsa, toisiaan kohtaan ja muihin sidosryhmiinsä nähden toimii. Arvoja voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja uudistuminen.

Organisaatio toteuttaa strategioitaan liike- ja toimintaideoilla, joita on havainnollistettu kuviossa 10.

Liike- ja toimintaideassa keskeistä on tunnistaa organisaation erilaiset asiakkaat/asiakasryhmät ja heidän tarpeensa (asiakasnäkökulma).

Asiakasanalyysin, jossa otetaan huomioon erilaisten asiakkaiden/homogeenisten asiakasryhmien erilaiset tarpeet, pohjalta määritellään segmentoiduille asiakasryhmille tuotettavat palvelut ja tuotteet (tuote-

KUVIO 10



Organisaation liike- ja toimintaidea.

ja palvelunäkökulma). Organisaation menestysedellytykset perustuvat siihen, miten hyvin organisaatio pystyy ottamaan toiminnassaan huomioon asiakasnäkökulman. Julkisin varoin lakisääteisiä palveluja tuottavissa valtion organisaatioissa asiakasnäkökulman tärkeyttä korostaa tarve perustella oma olemassaolo veronmaksajille, jotka ovat usein myös organisaation asiakkaita.

Se, miten laadukkaasti, tuottavasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti organisaation palvelut ja tuotteet saadaan tuotettua, riippuu siitä

- miten toiminta on johdettu, organisoitu ja prosessoitu,
- mitkä ovat tekniikat (tuotanto, it),
- miten asiakaspalvelu on toteutettu ja ennen kaikkea,
- miten henkilöstövoimavaroja johdetaan eli huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä sekä
- miten edellä mainitut *asiakas-, tuote- ja henkilöstönäkökulmat* on yhdistetty.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

5.1 HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN TARVE

Kymmenen tulevan vuoden kuluessa työvoiman kysyntä- ja tarjontasuhteet Suomessa ovat muuttumassa. Uudessa tilanteessa kahden työntekijän poistuessa tilalle on usein järjestettävissä vain yksi uusi työntekijä jos häntäkään. Niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatiot joutuvat pohtimaan, miten sopeuttaa strategiasta ja toiminnasta johdettu työvoimatarve muuttuvilla työvoimamarkkinoilla. Kysymyksinä nousee esiin

- mitkä ovat organisaation ydintehtävät/toiminnot tulevaisuudessa?
- minkälaisin organisaatiorakentein toiminnot/palvelut toteutetaan?
- miten toiminnot/palvelut toteutetaan (prosessit, teknologia)?
- miten verkottaudutaan kumppaneiden kanssa?
- mitkä ovat tarvittavat omat henkilöstöpanokset (määrä, osaaminen)?
- miten osaamisen johtamisesta ja osaamisen siirrosta huolehditaan?
- millä toimenpiteillä turvataan osaavan henkilöstön pysyvyys?
- paljonko henkilöstöpanoksia ostetaan ulkopuolelta?
- miten nykyhenkilöstö on käytettävissä tulevaisuudessa eläköitymisen ja poistuman jälkeen ja mikä on käytettävissä olevan henkilöstön osaamisrakenne?
- mikä osa tulevasta osaamistarpeesta tyydytetään nykyhenkilöstöä kehittämällä, tehtäviä uudelleen järjestämällä ja kohdentamalla, ver-

kottumalla, ostopalveluilla jne. sekä mikä osa osaamisvajetta/henkilöstötarpeita tyydytetään uusrekrytoinneilla?

- miten henkilöstöä kehitetään (erilaiset toimenpiteet)?
- miten varaudutaan rekrytointiin (osaamistarve, käytännön rekrytointitoimenpiteet)?
- miten hoidetaan tasa-arvokysymykset?

Jotta edellä mainittuihin kysymyksiin voidaan vastata, kussakin organisaatioissa, hallinnonalalla ja koko valtiolla pitää olla olemassa konkreettiset henkilöstösuunnitelmat. Ilman henkilöstösuunnitelmaa organisaatio ei voi varautua kasvavan henkilöstöpoistuman myötä tuleviin henkilöstörekrytointeihin siten, että ne kattavat tulevan toiminnan vaatimat henkilöstömäärä- ja osaamistarpeet. Henkilöstösuunnittelua edellyttävät edellä mainittuun kiinteästi liittyvät hallituksen valtion kokonaishenkilöstömäärää vähentävät kehyspäätökset ja tuottavuuden toimenpideohjelma. Näiden tavoitteena on osaltaan turvata valtiontalouden tasapaino ja niukan työvoiman tasapuolinen tarjonta eri sektoreiden tarpeisiin. Myös valtiosektorin organisaatioiden edessä olevat jo edempänä esiin tuodut jatkuvat toimintaympäristön muutokset ja niihin nopeasti reagoiminen vaativat ajantasaisia jatkuvasti päivitettäviä henkilöstösuunnitelmia.

5.2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN SISÄLTÖ

Henkilöstösuunnittelu käsittää laajimmillaan lähes kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa 6. Henkilöstösuunnittelu, jonka perustana on organisaation strategiat ja toiminta nyt ja tulevaisuudessa, sisältää laajimmillaan mm.

- tulevan henkilöstötarpeen määrittelyn (määrä, osaamistarve, tehtävä rakenne ja tehtävien vaativuus, koulutusrakenne, ikärakenne, sukupuolirakenne jne.),
- henkilöstön poistumaennusteet eläköitymisen ja työpaikan vaihdosten seurauksena,
- työpaikkojen (toimintojen) alueellisen sijoittelun,
- henkilöiden sijoittamisen organisaation tehtäviin ja rooleihin,
- henkilöstön osaamisen siirron ja kehittämisen sekä urasuunnittelun,
- henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen,

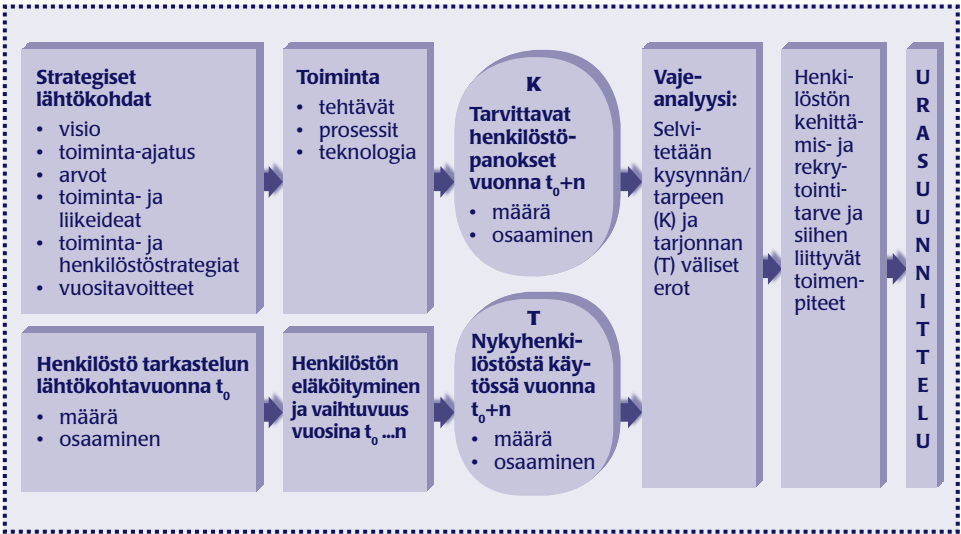
- henkilöstön palkitsemisen ja kannustamismenettelyt ja
- henkilöstön ja toiminnan arvioinnin.

Kukin organisaatio ja sen johtamiskäytännöt viime kädessä ratkaisevat, mitä asioita se henkilöstösuunnitelmassaan painottaa. Tähän vaikuttavat organisaatioiden erilaiset tehtävät, tulevaisuuden toimintojen ja tehtävien muutospaineet (ml. kilpailukykyisyys, kansainvälisyys) sekä nykyiset osaamis- ja henkilöstörakenteet. Esimerkiksi henkilöstön rekrytointitarpeeseen sekä osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen läheisesti vaikuttava henkilöstön ikärakenne vaihtelee paljon eri organisaatioiden ja niiden henkilöstöryhmien välillä.

Kuviossa 11 on kuvattu perusrunko ja ydintehtävät, jolta pohjalta yksittäisen organisaation henkilöstösuunnittelu tulisi suppeimmillaan toteuttaa. Henkilöstötilinpäätösmenettely tarjoaa tähän käsitteellisen sisällön ja apuvälineitä. Konsernitason henkilöstösuunnittelu (koko valtiolla, hallinnonaloilla) tehdään yksittäisiltä organisaatioilta kerättyjen henkilöstösuunnitelmien pohjalta.

Jotta henkilöstösuunnitelma voidaan tehdä, organisaation on tiedettävä, mikä on sen perustehtävä nyt ja ennen kaikkea lähitulevaisuudessa. Organisaation toiminnalla pitää olla siten konkreettinen strateginen perusta.

KUVIO 11



Henkilöstösuunnittelun peruskehikko.

Henkilöstöpanosten kysynnän selvittämiseksi ei riitä, että tiedetään, mikä on organisaation tehtävien edellyttämä henkilöstön määrällinen tarve. On oltava selvillä, minkälaista osaamista organisaation tehtävät edellyttävät eli on tiedettävä, kuinka paljon määrällisesti tarvitaan eri tyyppisiä osaamiskombinaatioita (henkilöitä). Jotta tähän voidaan vastata, organisaatio tarvitsee käytännössä toimivan menettelyn osaamisen johtamiseksi. Lisäksi tarvitaan jopa tarkempaa työaikaseurantaa ja toimintolaskentaa, jolla selvitetään, kuinka paljon henkilötyöpanoksia organisaation eri tehtävien toteuttaminen vaatii. Tämä on asia, johon organisaatioiden ja koko valtiokonsernin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota kehittäessään henkilöstösuunnittelumenettelyjään ja tietojärjestelmiään.

Henkilöstösuunnittelussa on tiedettävä jo edellä esiin tuotu henkilöstön tuleva tarve sekä nykyhenkilöstön poistuminen vanhuuseläkkeelle ja muille eläkelajeille siirtymisten ja toisille työnantajille suuntautuvien työpaikan vaihdosten takia.

Organisaation ylin johto vastaa henkilöstösuunnitteluperiaatteista sekä henkilöstösuunnitelmapohjan sisällöstä ja ohjeistuksen annosta organisaation eri toimintayksiköille. Johto viime kädessä esimerkiksi päättää, mihin tehtäviin henkilöstöä palkataan ja mihin ei, sekä seuraa myös sitä, että henkilöstösuunnitelma toteutuu käytännössä. Henkilöstön osallistuminen henkilöstösuunnitteluun on tärkeää, jotta varmistetaan suunnitelmien realismi, laatu ja henkilöstön sitoutuminen. Tärkeää on myös se, että henkilöstösuunnitelmien teossa ja toteutuksessa noudatetaan hyvän yhteistoiminnan pelisääntöjä ja periaatteita.

5.3 HENKILÖSTÖN KYSYNNÄN ENNAKOINTI OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETTELYN AVULLA

Strategisista asiakaspainotteisista lähtökohdista määritellään organisaation henkilöstön määrällinen (henkilöstön määrä) ja laadullinen (osaamisen sisältö ja taso, koulutusrakenne, ikärakenne jne.) tarve. Hallinnonaloille vuonna 2003 tehdyllä kyselyllä selvitettiin, minkälaista osaamista niiden alaisten organisaatioiden toiminta vaatii vuonna 2011, ks. taulukko 1 (Valtiovarainministeriö, 11/2003).

Ylimmällä johdolla odotetaan olevan hyvin/erittäin paljon erityisesti henkilöstöjohtamiseen, korkeatasoiseen ammatilliseen osaamiseen, asiajohtamiseen sekä vuorovaikutusosaamiseen liittyvää osaamista.

TAULUKKO 1

Osaamisalue / osaaminen	Ylin johto	Keski-johto ja esimiehet	Asiantuntijat	Toimisto- ja asiakasp.henk.	Muu henkilöstö	Yhteensä
Korkeakoulutasoinen ammatillinen perusosaaminen	4,6	4,1	4,0	0,9	0,7	3,0
Substanssiosaaminen	3,6	4,0	4,5	2,7	2,4	3,8
Henkilöstöjohtaminen	4,8	4,6	1,8	0,6	0,7	1,7
Asiajohtaminen	4,3	4,2	3,0	0,7	0,7	2,4
Taloushallinto ja toiminnan rahoitus	3,8	3,3	2,8	1,4	0,8	2,3
Tutkimusmenetelmät	2,1	2,7	3,2	0,5	0,6	2,4
Lainsäädäntö	3,7	3,7	4,0	1,7	1,5	3,2
Tieto- ja informaatiotekniikka	3,0	3,0	3,6	3,2	2,6	3,3
Toimintaympäristöosaaminen	3,8	3,4	3,5	2,0	1,8	3,0
Asiakasosaaminen	3,1	3,0	3,4	2,7	2,0	3,0
Ekonomistitaidot	2,3	2,3	2,4	0,8	0,8	1,9
Järjestelmäosaaminen (johto-, tieto- ja asiakasjärjestelmät jne.)	2,7	2,5	3,1	2,6	2,2	2,9
Projekti- / tiimiosaaminen	3,0	3,6	3,7	2,5	1,8	3,2
Vuorovaikutusosaaminen (ml. esittämis- ja vuorovaikutustaidot)	4,3	4,1	3,6	2,2	1,8	3,2
Muu, esim. kielitaito	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1

Henkilöstön toivottu osaaminen eri henkilöstöryhmissä vuonna 2011.

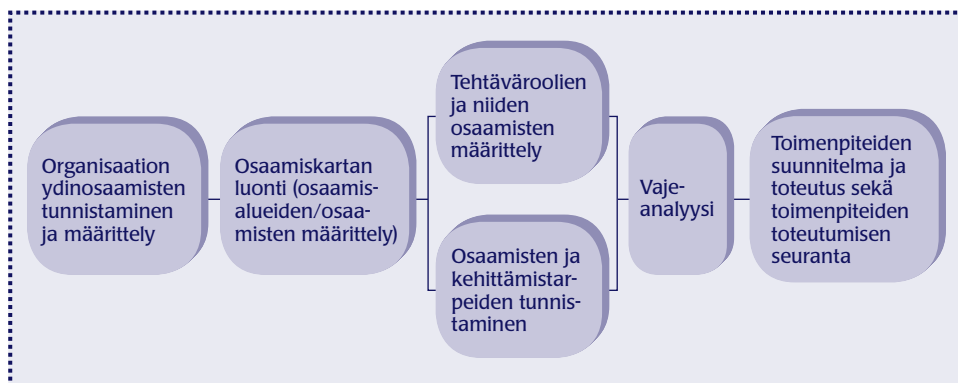
(1=tarvitaan jonkin verran, 2=tarvitaan melko paljon, 3=tarvitaan paljon, 4=tarvitaan hyvin paljon, 5= tarvitaan erittäin paljon (välttämätön syvä osaaminen)).

Keskijohdolla ja esimiehillä toivotaan olevan hyvin/erittäin paljon henkilöstöjohtamiseen, asiajohtamiseen, vuorovaikutusosaamiseen ja korkeatasoiseen ammatilliseen perusosaamiseen liittyvää osaamista. Asiantuntijoilla osaamistarve painottuu substanssiosaamiseen, lainsäädännön osaamiseen sekä korkeatasoiseen ammatilliseen perusosaamiseen. Toimisto- ja asiakaspalvelutöissä tarvitaan erityisesti tieto- ja informaatiotekniikkaosaamista ja asiakasosaamista. Muulla henkilöstöllä toivotaan olevan eniten tieto- ja informaatiotekniikkaosaamista.

Jotta yksittäisen organisaation osaamistarveselvitys voidaan tehdä, sillä tulee olla käytössä toimiva osaamisen johtamisen menettely. Hen-

kilöstötilinpäätöshankkeessa tehtiin tätä työtä helpottamaan osaamisen johtamisen opas, joka osaltaan auttaa organisaatiota suunnittelemaan ja toteuttamaan itselleen osaamisen johtamisen menettelyn (Valtion työmarkkinalaitos, 8/2000). Kuviossa 12 on yksi konkreettinen malli osaamisen johtamisen tehtäviksi.

KUVIO 12



Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tehtävät.

Ydinosamisten tunnistaminen

Kuviossa 12 ydinosamisen tunnistamisella tarkoitetaan organisaation menestyksekkään, asiakkaiden nykyisistä ja ennen kaikkea tulevista tarpeista lähtevän, toiminnan kannalta keskeisten ja vaikeasti kopioitavien osaamisten löytämistä. Käsitteenä ydinosaminen soveltuu parhaiten yritysten tapaisesti toimiville organisaatioille, joita budjettivaltiolakin on. Perinteisten virastojen kohdalla ydinosamisen rinnalla voidaan puhua ydintehtävistä.

Organisaation tarvitsema osaaminen

Osaamisalueiden määrittely tehdään organisaation ydinosamisten (ydintehtävien) pohjalta. Tällöin etsitään organisaation toiminnan vaatimat osaamiset ja niiden tasot yleisemmällä tasolla sekä yksittäiset osaamiset ja niiden tasot kunkin osaamisalueen sisällä. Yhtä ja oikeaa jaottelua ei ole olemassa, vaan määrittely on tehtävä kussakin organisaatiossa niiden omien strategioiden, tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Osaamiskartassa määritellään matriisin muodossa osaamisalueittain osaamiset ja niiden

TAULUKKO 2

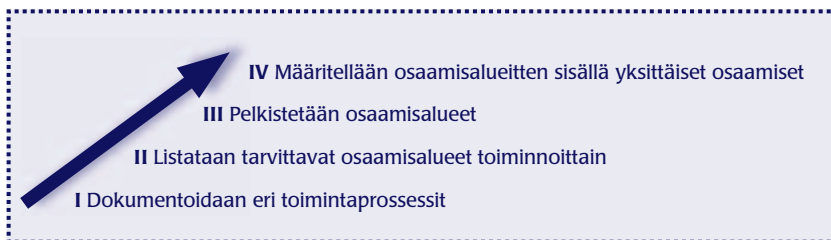
Osaamis- alue Osaamis- taso	Organisaation toimintojen tuntemus	Johtamis- ja esimiestaidot	Informaatio- teknologian tuntemus	...
0	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa	Ei osaamista asiassa
1	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta	Perustiedot asiasta
2	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta	Tyydyttävät tiedot asiasta
3	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta	Hyvät tiedot asiasta
4	Hallitsee kokonais- valtaisesti asian	Hallitsee kokonais- valtaisesti asian	Hallitsee kokonais- valtaisesti asian	Hallitsee kokonais- valtaisesti asian
5	On erityisasian- tuntija asiassa	On erityisasian- tuntija asiassa	On erityisasian- tuntija asiassa	On erityisasian- tuntija asiassa

Osaamiskarttamatriisi organisaation tarvitsemille osaamisille (matriisi, jossa sarakkeina ovat osaamisalueet ja riveinä osaamistasot).

tasot esimerkiksi 1–5 tai 1–6 tai muulla numeroasteikolla. Käytännön esimerkkejä osaamisaluejaotteluista ja niiden sisältämistä osaamisista on osaamisen johtamisen oppaassa ja siihen sisältyvissä osaamisen johtamisen pilottiorganisaatioiden puolustusvoimien, Tielaitoksen ja Valtion teknillinen tutkimuskeskuksen kuvauksissa.

Aluksi määritellään organisaation menestyksekkään toiminnan vaatimat osaamiset ja niiden tasot yleisemmällä tasolla. Nämä voidaan määritellä esimerkiksi taulukossa 2 esitetyn tapaista osaamiskarttamatriisia hyväksikäyttäen (taulukossa tavoiteltava taso on varjostettu). Tavoitteena on kehittää organisaation strategian mukaista osaamista.

KUVIO 13



Prosessiperusteinen toiminnan analyysi.

Jotta saadaan luotua kokonaiskuva organisaation toiminnan vaatimista ydinosaamisiin perustuvista osaamisista, tulee tehdä prosesseista lähtevä toiminnan analyysi. Analyysi voidaan jakaa neljään portaaseen, ks. kuvio 13.

Rooleissa/tehtävissä vaadittavat osaamiset

Ne tehtäväroolit, joiden osalta organisaation edellyttämää ja henkilöillä olevaa osaamista arvioidaan, määritellään organisaation toimintojen pohjalta käyttäen taulukossa 2 esitetyn tapaista osaamisluokitusta. Tehtäväroolilla tarkoitetaan vakiintunutta ammatti- ja tehtäväkokonaisuutta, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä ja niissä vaadittavista osaamisista. Tehtävärooliin liittyy organisatorinen asema eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta.

Olemassa olevien osaamisten ja kehittämistarpeiden tunnistaminen

Osaamisen arvioinnissa määritellään menettelyt ja välineet, joilla käytännön arviointi henkilöryhmittäin, rooleittain tai henkilötasolla suoritetaan. Kukin organisaatio päättää, miten yksityiskohtaisesti se henkilöstönsä olemassa olevat osaamiset määrittelee. Nykysuuntausten mukaan ei enää suosita yksittäisten henkilöiden erillisten osaamisten tarkkaa arviointia/mittausta, jota vielä muutama vuosi sitten niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioissa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Tärkeää on tunnistaa henkilöiden osaamiset siinä laajuudessa, jonka pohjalta voidaan arvioida organisaation osaamisen taso ja tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet organisaation tarvitsemiin osaamisiin suhteutettuna.

Osaamisen arviointi henkilöittäin tehdään tavallisimmin kerran vuodessa joko tuloskeskustelun osaamiskeskusteluosiossa tai erillisessä kehittämiskeskustelussa. Näissä tunnistetaan henkilön nykyisen osaamisen sisältö ja taso sekä sovitaan konkreettisista kehittämistoimenpiteistä, joita henkilön tulevat tehtävät ja urasuunnitelmat edellyttävät.

Vajeanalyysi

Vajeanalyysissä tarkastellaan organisaation tarvitseman osaamisen ja nykyhenkilöstön osaamisten välisiä eroja. Tietoa tarvitaan päätettäessä henkilöstöön laajemmin kohdistettavista suunnitelmallisista kehittämis-toimenpiteistä. Vajeanalyysin perustalta saadaan selville, mitä osaamis-

kapeikkoja peitetään nykyhenkilöstöä kehittämällä ja mitä uutta osaamista hankitaan esimerkiksi uusilla henkilöstörekrytoinneilla.

Osaamistietojen hyväksikäyttö

Lopulta tarkastellaan, miten edellä mainittuja tietoja hyväksikäytetään henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisessa ja mitä kehittämistoimenpiteitä tehdään henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja osaamisvajeiden korjaamiseksi.

Osaamisen johtamismenettelyssä saatavia tietoja käytetään

- urasuunnittelussa,
- osaamisen johtamisessa sekä organisaation toiminnan vaateiden mukaisten osaamisen kehittämisessä,
- henkilöstön uudelleen kohdentamisessa,
- henkilöstön rekrytoinnissa,
- henkilöstön motivoinnissa sekä
- toiminnan kehittämiseen ja uusien potentiaalisten toiminta-alueiden etsinnässä.

5.4 HENKILÖSTÖN POISTUMAN ENNAKOINTI

Nykyhenkilöstön tulevaa poistumaa määriteltäessä laskelmissa otetaan huomioon henkilöstön tuleva vanhuuseläkkeelle siirtyminen, muu eläköityminen sekä työpaikan vaihdokset (lähtövaihtuvuus).

Organisaatiokohtaisissa laskelmissa tarvitaan arviot tarkastelun lähtöajankohtana (vuotena) sen palveluksessa olevan henkilöstön yksilöllisistä mahdollisimman todellisista vanhuuseläkkeelle siirtymisvuosista. Tältä pohjalta tehdään laskelmat tulevina vuosina tapahtuvista henkilöstön vanhuuseläkkeelle siirtymisistä tarvittavilla henkilöstöluokituksilla. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen voidaan yksinkertaisesti laskea organisaatiossa laskentahetkellä palveluksessa olevan henkilöstön iän ja organisaation henkilöstön normaalin eläkkeellesiirtymisikä tiedon perusteella. Jos organisaation eri henkilöstöryhmillä on erilaisia eläkkeellesiirtymisikää, se pitää ottaa laskelmissa huomioon.

Vanhuuseläköitymisen lisäksi poistumaa määriteltäessä pitää arvioida nykyhenkilöstön tuleva työkyvyttömyys- ja muu eläköityminen sekä työpaikan vaihdokset muihin organisaatioihin. Organisaatiotason

tarkasteluissa otetaan huomioon työpaikan vaihdokset muihin valtion organisaatioihin sekä kunta- ja yksityisen sektoreiden organisaatioihin. Hallinnonala-, virastotyyppi- ja koko valtion tason laskelmiin sisällytetään ainoastaan lähtövaihtuvuus kunta- ja yksityiselle sekä muille valtion ulkopuolisille sektoreille ja koko valtion sisäinen lähtövaihtuvuus jätetään huomioimatta. Arviot muusta eläköitymisestä tehdään aina tuoreimpien tilastojen perusteella eli oletuksena on, että vaihtuvuus ja muu eläköityminen pysyvät tulevaisuudessa samalla tasolla.

Vuodesta 2005 voimaan tulneiden uusien eläkesäädösten myötä henkilöillä on subjektiivinen oikeus siirtyä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden iässä. Siksi virastotason laskelmissa tulisi pyrkiä selvittämään yksilötasolla tulevat eläköitymissuunnitelmat, jotta henkilöstösuunnitelmasta saadaan paras arvio tulevaisuudesta. Laskelmien summatasolla uusilla eläkesäännöksillä ei liene suurta merkitystä.

Valtion työmarkkinalaitos tarjoaa VTML:n Extranetissä ja vuoden 2006 tilanteesta lähtien Tahti - työnantajan henkilöstötietojärjestelmässä henkilöstötilinpäätökseen ja sen tunnuslukuihin liittyvän tietouden lisäksi tietoja siitä, miten nykyhenkilöstö siirtyy normaalille vanhuuseläkkeelle tulevina vuosina ja mikä on henkilöstön nykyinen lähtövaihtuvuus. Kukin organisaatio näkee omat tietonsa sekä tiedot koko valtiolta, eri hallinnonaloilta ja eri virastotyypeistä mm. luokituksella vakinaiset/määräaikaiset, ammattiryhmä ja koulutustaso.

5.5 HENKILÖSTÖN REKRYTOINTITARVE JA REKRYTOINTI

Kun tiedetään henkilöstön tuleva kokonaistarve eli kysyntä organisaatiossa ja tiedetään edellisessä luvussa määritellyn poistuman jälkeen organisaation käytössä tulevina vuosina olevien henkilöiden määrä eri henkilöstö-/osaamisryhmissä, saadaan erotuksena laskettua, kuinka paljon ja minkälaisen osaamisen omaavaa henkilöstöä tarvitaan tulevina vuosina. Tältä pohjalta voidaan toteuttaa täsmämääritteiset henkilöstön uusrekrytoinnit ja nykyhenkilöstön täsmäkehittämisen. Nykyhenkilöstön kehittäminen on hyvin tärkeää, koska välttämättä poistuman jälkeen jäljelle jäävän henkilöstön osaamisrakenne ja -taso eivät vastaa tulevaisuuden tarpeita.

Ura-ajattelun tulisi suunnata ja ohjata kunkin henkilön osaamisen kehittämistä pitemmällä aikaulottuvuudella. Urasuunnittelu on yksi tär-

keä henkilöstösuunnitelman toteutuskeino. Jos henkilöllä on riittävän konkreettinen ennakkoiva urasuunnitelma, se lisää henkilön työttytyvyyttä ja kehitysmönteisyyttä, auttaa sitoutumaan organisaatioon sekä pysyttämään henkilö organisaation palveluksessa.

Organisaatiolla pitää olla selkeä rekrytointiohjelma, jossa määritellään, mistä ja miten tulevat uusrekrytoinnit toteutetaan ja minkälaista organisaation julkikuvan markkinointia potentiaalisten hakijajoukkojen kohdalla on tarpeen tehdä. Budjetoinnissa on osattava ottaa huomioon myös rekrytoinneista aiheutuvat ylimääräiset kustannukset, joita käsitellään tarkemmin jäljempänä luvussa 6.8.2. Henkilöstöpoliittisissa linjauksissa määritellään henkilöstön rekrytointi- ja valintaperiaatteet ja valintamenettelyt.

STRATEGINEN HENKILÖSTÖ- VOIMAVAROJEN JOHTAMINEN (HRM) JA STRATEGISET HENKILÖSTÖPROSESSIT

6.1 YLEISTÄ

Jäljempänä olevassa kuviossa 14 on kuvattu strategisia henkilöstöprosesseja henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä henkilöstövoimavarojen arvon määräytymistä (mukaillen Lehtonen, 1994).

Henkilöstötuotokset syntyvät henkilöstöryhmien ja niihin kuuluvien yksittäisten henkilöiden työpanosten avulla tuotettavina organisaation tavaroiden tai palvelujen arvonnaisena eli yksilö- tai ryhmäpalveluina. Henkilöstövoimavarojen arvo riippuu henkilöstön työssäoloaikanaan organisaatiolle tuottamien tavaroiden ja palvelujen arvosta.

Jotta henkilöstöpanokset saadaan muutettua tehokkaasti organisaation strategioiden ja päämäärien mukaisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, organisaation tuotantoprosessin käyttö- ja ylläpitojärjestelmän - henkilöstövoimavarojen johtamistoimintojen - tulee olla kunnossa. Näitä perusjohtamistoimintoja, strategisia henkilöstöprosesseja ovat henkilöstön

- hankinta,
- kohdentaminen,
- tuottavuuden johtaminen,
- suorituksen johtaminen ja
- palkitseminen.

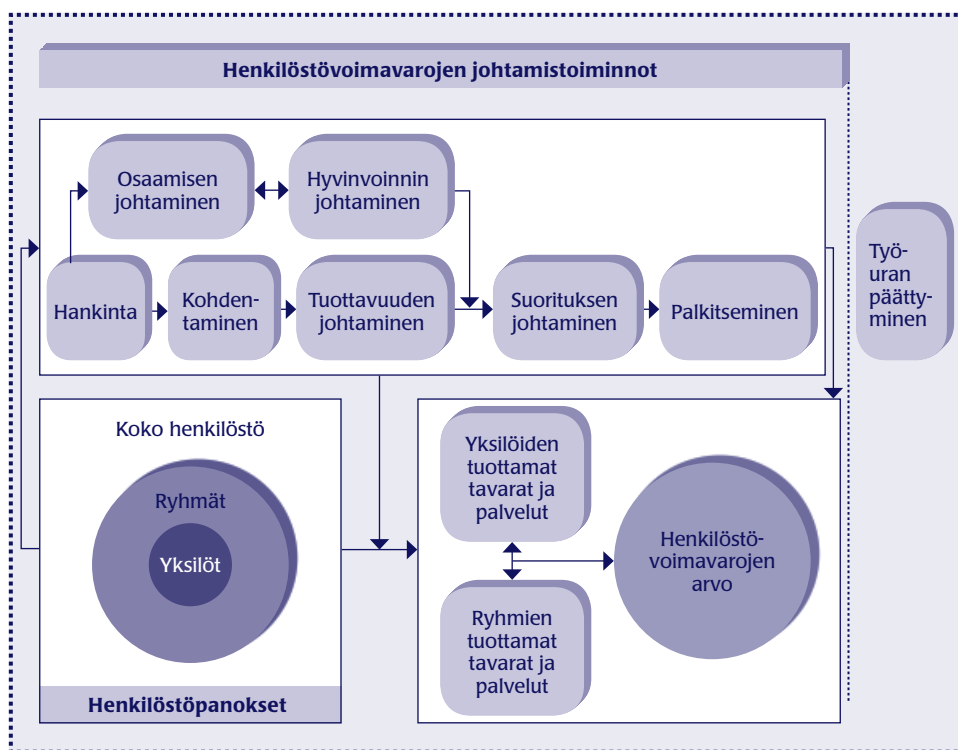
Henkilöstön

- osaamisen ja
- hyvinvoinnin johtamisella

parannetaan ja ylläpidetään henkilöstön keskeisimpiä tuloksenteon perustekijöitä eli osaamista, motivaatiota/työtyytyväisyyttä ja työkykyä eli ne ovat johtamiseen oleellisesti kuuluvia tukitoimintoja (vrt. myös jäljempänä olevan kuvion 15 kaava).

Hyvässä henkilöstövoimavarakeskeisessä johtamisessa ei unohdeta myöskään työuran päättymiseen liittyviä menettelyjä.

KUVIO 14

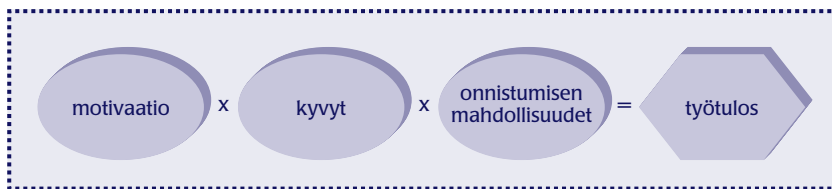


Strategiset henkilöstöprosessit henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Yksittäisissä organisaatioissa tulee selvittää henkilöstöprosessien sisältö ja niiden yhtymät toisiinsa sekä se, miten niiden toiminnot toteutetaan. Tärkeää on tietää toimijat ja vastuutukset sekä myös henkilöstöprosesseista aiheutuvat kustannukset ja hyödyt.

Henkilöstön johtamisessa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa usein on ongelmana se, että henkilöstöprosesseja ei nähdä kokonaisuutena, vaan eri toimijat lokeroituvat yksittäisten asioiden/asiakokonaisuuksien hoitoon. Jotkut johtajat ja HR-ammattilaiset saattavat olla kiinnostuneita yksinomaan henkilöstön hyvinvoinnista, toiset rekrytoinnista, toiset palkinnasta, toiset työajasta jne. ajattelematta paljoakaan, että työtulos on seurausta useasta toisiinsa yhteydessä olevasta tekijästä ja niiden tasapainoisesta huomioonottamisesta. Asiaa on havainnollistettu kuvion 15 kaavalla, jossa työtulos on työnteon peruselementtien tulo. Jos jokin työnteon peruselementeistä on ”0”, niin koko työtulos on ”0” (mukailen Teikari Veikko).

KUVIO 15



Työtuloksen synnyn kaava.

Kaavassa

- **MOTIVAATIOON** ja sen keskeiseen tekijään työtyytyväisyyteen vaikuttavat mm. henkilön arvot, asenteet, sitoutuminen, työn sisältö, kehittyminen mahdollisuudet, henkilön saama palaute ja kannustava palkinta,
- **KYVYT** koostuvat henkilön osaamisesta, muista henkilökohtaisista taipumuksista, joita voidaan kutsua myös hiljaiseksi tiedoksi sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta,
- **ONNISTUMISEN MAHDOLLISUUKSILLA** tarkoitetaan työnantajan luomia tuloksenteon perusedellytyksiä, kuten töiden organisointia ja prosessointia, tavoitteiden asiantaa, työilmapiiriä, työtoveritukea, työvälineitä ja työympäristöä sekä yleensäkin laadukasta johtamista. Onnistumisen mahdollisuuksiin vaikuttavat myös henkilökohtaisen elämän tilanne ja sidonnaisuudet.

6.2 HENKILÖSTÖN HANKINTA

Valtion henkilöstön kiihtyvistä poistumista on seurauksena henkilöstön korvausrekrytoinnit. Tulevaisuudessa niin julkisen kuin yksityisen sektorin työpaikat kilpailevat keskenään samoista huippuosaajista. Organisaation yksi kriittisimmistä tulevaisuuden menestystekijöistä on henkilöstön hankinnassa onnistuminen.

Hankintaprosessi sisältää henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja palkkaamisen organisaation strategiasta ja toiminnasta johdettuihin tämänhetkisiin ja ennen kaikkea tulevaisuuden työvoimatarpeisiin. Jotta tiedetään, kuinka paljon ja minkälaisen osaamisen omaavaa henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan, organisaatiolla tulee olla konkreettinen henkilöstösuunnitelma.

Organisaatio tarvitsee myös selkeän rekrytointiohjelman, josta käy ilmi mm,

- mistä ja miten tulevat uusrekrytoinnit käytännössä toteutetaan,
- minkälaista organisaation ja sen julkikuvan markkinointia potentiaalisten hakijajoukkojen kohdalla on tarpeen tehdä,
- rekrytoidaanko organisaation sisältä vai ulkoa, mitkä ovat pelisäännöt (näillä on vaikutusta henkilöstön urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen),
- rekrytoidaanko valmiita kokeneita osaajia vai vasta uraansa aloittavia,
- miten valinnat toteutetaan (menettelyt, omat resurssit, konsulttipalvelut) ja
- mikä on henkilöstön hankintabudjetti ja uusien henkilöiden hankinnasta aiheutuvat tulevat kustannusvaikutukset.

Jos esimerkiksi organisaatiossa on suhteellisen nuorta henkilöstöä, jolla on korkea koulutustausta, se on merkki siitä, että uusrekrytointi painottuu osaamiseltaan vähän työkokemusta omaaviin vasta-alkajiin eikä niinkään valmiisiin ammattilaisiin. Tavoitteena tulisi olla, että organisaation rekrytoinnit kohdistuisivat tasapainoisesti eri ikäisiin ja siten eri tasoisen ammattitaidon omaaviin henkilöihin, lähtökohtana tietenkin on organisaation tarpeet.

Kokeneet osaajat maksavat työvoimakustannuksina organisaatiolle vastavalmistuneita enemmän. He eivät myöskään suostu tulemaan esimerkiksi määräaikaisiin palvelussuhteisiin, mutta pystyvät tekemään työ-

tulosta lähes heti, jolloin heidän perehtymiskustannuksensa ovat taas vasta-alkajia alhaisemmat. Toisaalta nuoren henkilöstön suuri käyttö alentaa organisaation välillisiä työvoimakustannuksia. Tämä on seurausta mm.

- lyhyemmistä lomista, koska ne ovat sidoksissa palvelusajan pituuteen ja sitä kautta suhteessa pienemmät lomarahat ja loma-ajan palkat sekä
- vähemmistä sairauspoissaoloista. Vanhemmissa ikäluokissa on pitempiä sairauspoissaoloja suhteellisesti enemmän kuin nuoremmissa ikäluokissa, josta lähinnä on seurauksena sairauspoissaolojen kasvu ikäluokan suurenemisen myötä.

Edellä mainitut tekijät tulee ottaa huomioon henkilöstön hankinnan budjetoinnissa ja työvoimakustannusten ennakoinnissa.

6.3 HENKILÖSTÖN KOHDENTAMINEN

Jotta organisaatio saavuttaa sille asetetut toiminta- ja tulostavoitteet mahdollisimman vaikuttavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti, henkilöstön tehtäviin kohdentamisprosessin tulee olla kunnossa eli oikeiden henkilöiden tulee toimia oikeissa tehtävissä. Tämä tarkoittaa sitä, että kukin henkilö tulee sijoittaa organisaation sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat hänen osaamistaan ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksiaan (henkilön persoona ml. mielenkiinnon kohteet, hiljainen tieto, koulutus, työkokemus ja tältä pohjalta muotoutunut osaaminen).

Kohdentaminen on prosessi, jolla henkilöt sijoitetaan organisaation erilaisiin rooleihin ja tehtäviin. Toiminto edellyttää ammattimaista, jämäkkää, vuorovaikutteista ja oikeudenmukaista johtamisosaamista. Tässäkin tarvitaan tietoa organisaation eri roolien/tehtävien edellyttämästä osaamistarpeesta ja kunkin henkilön osaamisesta (vrt. henkilöstösuunnittelu).

Kohdentamiseen liittyy erilaisia ongelmia, esim. ristiriita organisaation optimaalisen tuloksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden suhteen. Tilanne syntyy esimerkiksi silloin, kun henkilö haluaa urallaan päästä yleisesti enemmän arvostettuihin tehtäviin (esim. johtotehtäviin), vaikka hän tietojensa, taitojensa ja ominaisuuksiensa perusteella sopisi paremmin hänen nykyisiin tai muihin erikoistehtäviin, joissa hänen työpanok-

sensa hyödyttää enemmän organisaation tuotanto-/toimintatavoitteiden saavuttamista. Ideaaliratkaisussa johto sijoittaa henkilöt tehtäviin siten, että optimoidaan

- organisaation tuottavuus,
- henkilöstön osaamisen kehittäminen ja
- yksilöiden työtyytyväisyys.

6.4 HENKILÖSTÖN TUOTTAVUUDEN JOHTAMINEN

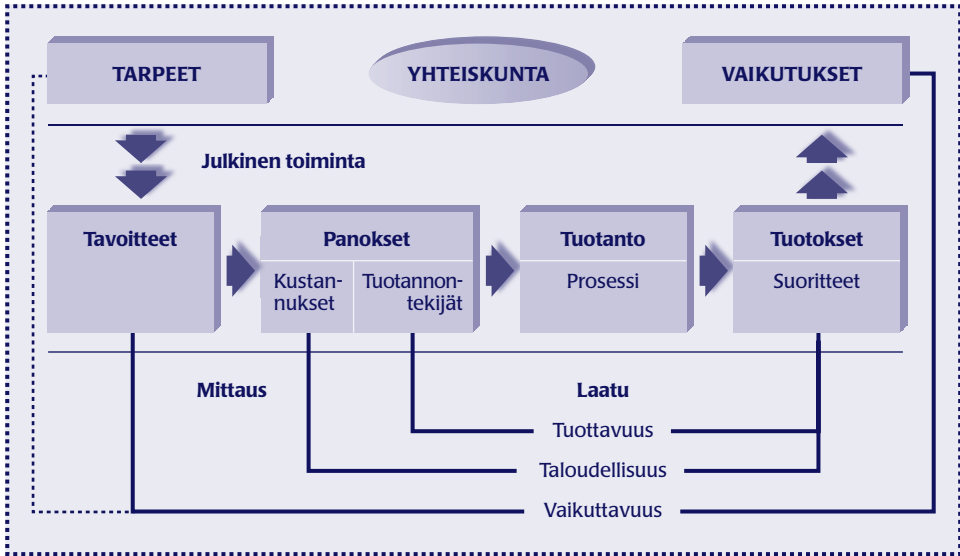
Yhteiskunnan, veronmaksajien sekä poliittisen ja valtion ylimmän virkamiesjohdon taholta edellytetään, että valtion organisaatiot tuottavat niiden tuotteet ja palvelut mahdollisimman vähin verovaroin. Myös kansainvälisen kilpailun kiristymisen ja toimiminen EU:ssa lisäävät tehokkuusvaatimuksia. Valtion organisaatioiden tuleekin tuottaa tavaran ja palvelunsa tuottavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti sekä ennen kaikkea vaikuttavasti.

Henkilöstön tuottavuuden johtaminen on prosessi, jossa organisaatio henkilötöypanoksia käyttäen pyrkii mahdollisimman kustannustehokkaasti toteuttamaan strategiset ja toiminnalliset tavoitteensa ottaen huomioon myös muihin henkilöstöprosesseihin sisältyvät asiat. Tässä prosessissa kiinnitetään huomiota itse tuotantoprosesseihin eli miten ja missä suhteessa henkilöstön osaamista, tietoa, tietotekniikkaa ja muita tuotannontekijöitä (pääomaa, rakennuksia, välineitä) käytetään asiakkaiden kysymien tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi. Tarvitaan myös mittareita, joilla tuotantoprosessin ja tulosten onnistumista seurataan ja todennetaan. Tuotantoprosessia ja siihen liittyviä operatiivisia mittareita on havainnollistettu kuviossa 16.

Kuviossa

- **TALOUELLISUUS** = tuotos (tuotannon määrä) / tuotantokustannukset
- Taloudellisuuden käänteisluku on
YKSIKKÖKUSTANNUKSET = tuotantokustannukset / tuotos
- **VAIKUTTAVUUS** = Tuotettujen palveluiden yms. toteutuneet vaikutukset ts. aikaansaadut vaikutukset, tulokset suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin.
- **TUOTTAVUUS** = Tuotos / Panokset.

KUVIO 16



Tuotantoprosessi ja siihen liittyvät operationaaliset mittarit.

Tuotoksen määrä/volyymi voidaan mitata eri tavoin riippuen lähtöaineistosta; arvon deflaointi, jalostusarvo, määrämittaus hintojen puuttuessa.

Maksullisten palvelujen osalta tuottavuutta voidaan mitata henkilötyövuotta kohti lasketun kiinteähintaisen jalostusarvon avulla eli

$$\text{Jalostusarvo henkilötyövuotta kohti} = \frac{\text{Jalostusarvo kiintein hinnoin}}{\text{Henkilötyövuosien lkm}}$$

JALOSTUSARVO = organisaation kokonaistuotot - (ostot + yleiskustannukset + poistot + korot). Kiinteähintaiseksi jalostusarvo muutetaan kertomalla ko. vuoden jalostusarvo vuoden, jonka hinnoissa jalostusarvo ilmaistaan, hintaindeksillä ja jakamalla ko. vuoden hintaindeksillä. Laskelemissa voidaan käyttää Tilastokeskuksen tuottamia julkisten menojen hintaindeksin valtiontalouden kokonaisindeksiä, tuottajahintaindeksiä (koskee teollisuustuotantoa) tai kuluttajahintaindeksiä.

Markkinattomissa palveluissa tuotos joudutaan mittaamaan tuotettujen tuotteiden määrällä. Tällöin tuotekohtaiset määrämuutokset pai-

notetaan joko työaika- tai kustannusosuuksilla kokonaistuotosmuutosta laskettaessa. Määräindikaattoreista esimerkkeinä mainittakoon tutkimukset, selvitykset ja analyysit, lausunnot, luvat, ratkaistut asiat sekä päätökset.

Työpanoksen hintaa ja sen reaalista muutosta voidaan mitata henkilötyövuoden kiinteällä hinnalla

$$\frac{\text{Henkilötyövuoden kiinteä hinta vuonna } t}{\text{Työvoimakustannukset kiintein hinnoin vuonna } t} = \frac{\text{Henkilötyövuosien lukumäärä vuonna } t}{\text{Työvoimakustannukset kiintein hinnoin vuonna } t}$$

Organisaation liiketoimintaa voidaan analysoida myös tuloslaskelman avulla, jolloin huomio kohdistuu mm. kiinteiden kustannusten, jotka eivät muutu tuotettujen tavaroiden tai palvelujen määrän muuttuessa, osuuteen ja kehitykseen. Tuottavassa toiminnassa tavoitteena on, että kiinteät kustannukset olisivat mahdollisimman alhaiset.

Valtion organisaatioiden toiminnan tuloksille on usein vaikea löytää kattavia ja valideja tuottavuusmittareita, vaan ne kattavat usein vain helposti mitattavinta osaa tuotantoprosessista. Siksi pääosin henkilöstöpanoksin aikaansaataavassa tieto- ja asiantuntijatyössä tuottavuutta on tarpeen mitata ja arvioida myös työtulokseen vaikuttavien perustekijöiden avulla. Eli jos organisaation henkilöstö on osaavaa, työtyytyväistä ja motivoitunutta ja heidän työkykynsä on hyvä, niin tuloksellisuuskin on suurella todennäköisyydellä hyvä. Lisäksi edellytyksenä on tietenkin, että organisaation johtaminen on laadukasta ja kannustavaa.

Asiakastyytyväisyys

Valtion organisaatioissa tulisi entistä enemmän mitata ja seurata asiakastyytyvää. Sen ja henkilöstön työtyytyväisyyden välillä on erittäin voimakas yhdensuuntainen riippuvuus. Jos organisaation henkilöt ovat tyytyväisiä työhönsä, niin myös asiakastyytyväisyys on hyvä.

Asiakastyytyvää voidaan seurata sitä varten kehitetyllä ns. asiakastyytyväisyysbarometrilla. Tällä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation tuotteisiin ja palveluihin työtyytyväisyyden tavoin. Asiakastyytyväisyyden mittausta on käsitelty mm. Suomen Laatu yhdistyksen julkaisussa (Suomen Laatu yhdistys, 1995).

Asiakastyytyväisyyttä on tarpeellista selvittää ainakin kolmelta osalta:

- 1) asiakkaan palvelutapahtuma ja palvelun jälkihoito (henkilöstön onnistuminen palvelutyössä eli tuotteen/palvelun saattamisessa asiakkaan käyttöön ja asiakkaan jälkihoidossa)
- 2) palvelun tai tuotteen laatu
- 3) palvelun tai tuotteen hinta

Asiakastyytyväisyys on mahdollista selvittää esimerkiksi henkilökohtaisena haastatteluna, puhelinhaastatteluna, kyselynä (postilomake, sähköposti tai muu e-tekniikka), vuorovaikutteisena atk-kyselynä tai näiden yhdistelmänä.

Ei riitä, että asiakastyytyväisyyttä ainoastaan mitataan, vaan sitä tulee seurata ja edistää jatkuvasti liike- ja asiakas- ym. yhteyksissä saadun asiakaspalautteen ja reklamaatioiden pohjalta.

6.5 HENKILÖSTÖN SUORITUKSEN JOHTAMINEN

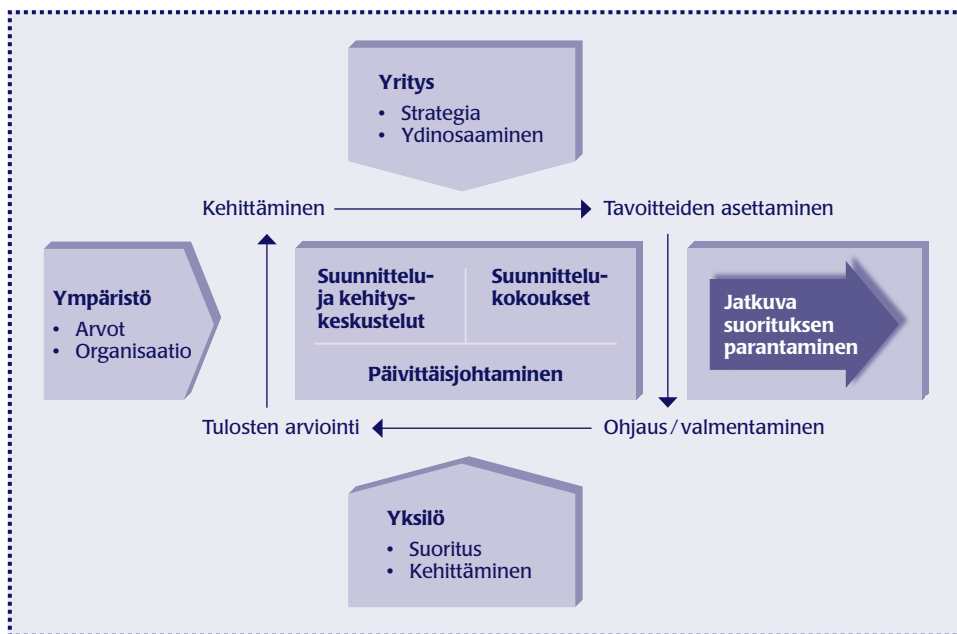
Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen ja tuen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä, tiimejä ja työyhteisöjä kehittämällä, ks. kuvio 17 (Sydänmaanlakka Pentti, 2002).

Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki henkilöt tietävät

- mikä on heidän tehtävänsä,
- mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja
- mitä osaamista heiltä edellytetään sekä
- sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen.

Henkilöstön arviointi ja palautteen anto ovat keskeisimpiä vuorovaikutteisia henkilöstön suorituksen ja osaamisen johtamistoimintoja. Arvioinnin tavoitteena on edesauttaa henkilöä tulostavoitteiden saavuttamisessa ja jatkuvassa osaamisen kehittämisessä. Tutkimukset osoittavat, että

KUVIO 17



Suorituksen johtamisen viitekehys. (Lähde: Sydänmaanlakka Pentti, 2002: Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen)

moni henkilö valtiolla kokee, ettei hän saa riittävästi palautetta johdolta ja esimiehiltään.

Vähintään kerran vuodessa on tarpeen pitää esimiehen ja alaisen kesken tulos- tai kehittämiskeskustelu, jossa arvioidaan menneen aikajakson (vuosi tai lyhyempi aikajakso) tulostavoitteiden saavuttamista ja siihen vaikuttaneita ammatinhallinta- ja muita henkilö- ja organisaatiokohtaisia tekijöitä. Tuloskeskusteluissa sovitaan tulevan aikajakson tulostavoitteet, henkilökohtaiset kehittämistarpeet ja -suunnitelmat urasuunnitelmineen. Arvioinnin tekee kunkin henkilön lähin esimies ottaen huomioon myös arvioitavan näkemykset. Sen tulee tukeutua mahdollisimman laajaan kokonaisnäkemykseen, joka perustuu jatkuvaan arvioitavan käytöksen havainnointiin, varsinaisiin työtuloksiin, ammatinhallintaan sekä työtovereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien palautteisiin. Tärkeää on saada molempien osapuolien hyväksymä näkemys asioista, jolla luodaan perusta aidolle suorituksen parantamiselle ja henkilön kehittämistoimenpiteille. Tulos- ja kehittämiskeskusteluissa

on otettava huomioon, että siinä ei arvioida henkilöä vaan hänen työssä suoriutumistaan ja sen edellytyksiä, kuten ammatinhallintaa.

Tulos-/kehittämiskeskustelussa on tarpeen arvioida myös esimies-toimintaa eli miten esimies on osaltaan tukenut alaisensa osaamista, hyvinvointia ja luonut alaiselleen ja työyhteisölle työnteon edellytykset. Suorituksen johtamisen edistämiseksi on tarpeen nykyistä enemmän arvioida ja seurata organisaation johtamista ja esimiestyötä ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

6.6 HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

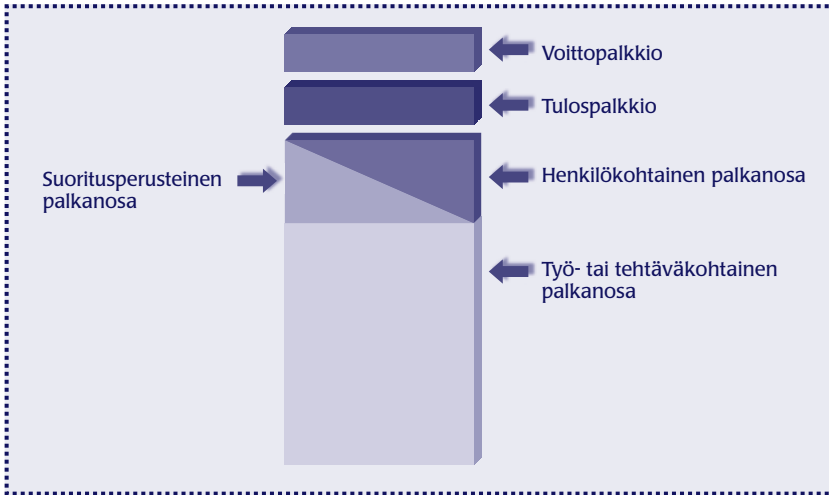
Kannustavalla palkitsemisella henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan toimimaan optimaalisella suorituskyvylä organisaation strategioiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen sisältää rahallisen korvauksen, ylennyksen ja symbolisen palkitsemisen (esim. suorituskyvyn sanallisen arvioinnin, kuten tunnustuksen antamisen hyvästä työtuloksesta). Varsinkin yksityisen sektorin palkkausvälinevalikoimaan kuuluvat myös luontoisedut ja muut rahanarvoiset etuudet. Kuviosta 18 ilmenevät palkan osat.

Palkkauksen perustana on työkohtainen palkka. Tämän määräävät työn tekijälleen asettamat vaatimukset ja työn suhteellinen arvo verrattuna muihin töihin ja toiminnan tuloksiin. Edellytyksenä työhön perustuvan palkkauksen oikeudenmukaisuudelle ja toimivuudelle on, että henkilön osaaminen vastaa tehtävän vaativuusedellytyksiä (vrt. edempänä käsitelty henkilöstön työhön kohdistaminen).

Henkilökohtaisella työtuloksella pitää olla vaikutusta siihen, mitä henkilölle maksetaan. Henkilökohtaisen palkanosan tulee perustua henkilön määrälliseen ja laadulliseen työtulokseen sekä kykyyn suoriutua monipuolisesti hänelle asetetuista työtehtävistä (ammatinhallinta). Henkilökohtaisen palkan osan tulee vaihdella riittävän paljon tuloksellisuuden mukaan, jotta se kannustaa ja motivoi henkilöä yhä parempiin työtuloksiin. Henkilökohtaisen palkinnan tulee olla myös ennakoitava. Tuloskeskustelussa tulisi siten voida määrittää täsmällisesti ne henkilön työssä suoriutumiseen, tuloksellisuuteen ja ammatinhallintaan liittyvät parantamistavoitteet, joilla on vaikutusta maksettavan palkan määrään.

Toimintayksikölle, tiimille tai ryhmälle asetetun tulostavoitteen ylittäminen voidaan palkita erikseen maksettavalla toimintayksikön tulos-

KUVIO 18



Palkkauksen osat. (Lähde: Tulopoliittisen tulospalkkaustyöryhmän julkaisematon raportti)

palkkiolla. Palkkausjärjestelmiä ja niiden käyttöä on käsitelty mm. Valtion työmarkkinalaitoksen kannustavaa palkkausta koskevassa kirjassa (Valtion työmarkkinalaitos, 1996).

Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelut kertovat, että jos organisaatiossa on käytössä kannustava palkkausjärjestelmä ja/tai henkilöstölle on maksettu tulos- tai ylityöpalkkioita, niin sitä enemmän organisaation henkilöstö on tehnyt ei maksettavaa ylityötä. Näin palkkauksella kannustaminen näyttää motivoivan henkilöstöä myös työajassa mitattaviin ylimääräisiin työponnisteluihin.

6.7 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN JOHTAMINEN

Useimmat valtion organisaatioiden tehtävät edellyttävät tekijöiltään korkeaa ammatillista koulutusta. Pelkkä pohjakoulutus ei yksin riitä, vaan henkilön pitää kokonaisuudessaan hallita työnsä vaatimat tiedot ja osata soveltaa niitä käytännön työntekoon. Viime kädessä osaamisessa on kyse kyvystä selvittää työn haasteista. Usein tarvitaan ammattikoulutuksen lisäksi laaja-alaista työkokemusta, henkilökohtaisia taitoja (hiljaista tietoa) sekä motivaatiota luovuttaa tieto työnantajan käyttöön.

Henkilöstön osaamisen kehittämisprosessi sisältää

- tehtävään valitun uuden henkilön (palkattu organisaation sisältä tai ulkopuolelta) työhön perehdyttämisen sekä
- jo organisaatiossa toimivien henkilöiden työssä vaadittavien tietojen ja taitojen kehittämisen.

Lähtökohtana on, että kun uusi henkilö aloittaa työnsä, hänet pitää kunnolla perehdyttää nopeasti työtehtäviinsä, jotka on selkeästi määriteltä jo henkilöstösuunnitelmassa. Vielä nykyäänkin tapahtuu, että eronneen henkilön tilalle rekrytoidaan uusi henkilö ja vasta sitten aletaan pohtia, mitä tehtäviä uuden henkilön työhön sisältyy. Tehokas perehdyttäminen lisää uuden henkilön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, säästää työvoimakustannuksia ja tehostaa toimintaa. Perehdyttämisprosessin toimivuuden, vaikuttavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden vaade korostuu lähitulevaisuudessa, kun poistuneen henkilöstön korvausrekrytoinnit lisääntyvät.

Organisaatiossa työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja siksi olemassa olevan henkilöstön osaamista tulee kehittää nykyisten ja ennen kaikkea tulevaisuudessa tunnistettavien uusien tehtävien osaamistarpeiden mukaisesti. Väline tähän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja urasuunnitteluun (osaamisen kehittämiseen pitkällä tähtäyksellä) on lähiesimiehen ja alaisen välillä kerran tai useammin vuodessa pidettävä kehityskeskustelu. Siinä todetaan henkilön osaamisen senhetkinen tila ja tehtävien vaateiden ja urasuunnitelmien pohjalta todettu kehittämistarve sekä sovitaan konkreettiset kehittämistoimenpiteet, joilla uusi osaamistarve hankitaan. Osaamisen kehittäminen on tarpeen tehdä siten, että pääpaino on kyseessä olevan osaamisen saannissa. Se, miten osaaminen hankitaan, voidaan tehdä kullekin henkilölle parhaimmaksi soveltuvalla tavalla. Edellytyksenä kuitenkin on, että kustannukset pysyvät työnantajan määrittämissä raameissa.

Jopa 80 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä, vaativia ja haasteellisia töitä tekemällä ja ajoittain työtehtäviä muuttamalla. Töiden tulisi siksi olla haastavuudeltaan nousujohteisesti kehittyviä. Tämän lisäksi henkilöstöä voidaan kehittää mm.

- tehokkaalla työhön perehdyttämisellä, johon liittyy opastus käytännön työtehtäviin ja sopiva kurssitus (tämä koskee organisaation uusiin tehtäviin tulleita henkilöitä),

- työnteon edellytyksiä parantavaa jatkokouluttautumista edistämällä,
- verkostojen hyödyntämisellä eli kollegoilta oppimalla (verkosto on käyttökelpoinen tapa uusien ideoiden kehittämiseksi ja testaamiselle),
- henkilökierrolla (työskentely toisessa yksikössä tai organisaatiossa joko kotimaassa tai ulkomailla),
- mentoroinnilla (kokeneelta henkilöltä oppimalla mm. osaamisen siirrossa),
- ammatillisella henkilöstökoulutuksella (sisäiset ja ulkoiset koulutusilaisuudet, kirjallisuus, lyhytaikaiset vierailut ja benchmarking, verkko-oppiminen jne.),
- uudelleen kohdentamisella eli työtehtävien totaalisella vaihdolla sekä
- muilla toimenpiteillä (mm. työtehtävien tilapäinen kierrätys omassa organisaatiossa).

Henkilöstötilinpäätösten tunnuslukuanalyysin tulosten perusteella osaamisen kehittämispanostuksella yksinomaan koulutuspanoksilla mitaten on merkittävä vaikutus henkilöstön tilaan ja työtyytyväisyyteen. Koulutuspanostuksista heijastuu laajemmin koko organisaation osaamisen kehittämispanostukset, mikä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa.

Tulokset kertovat, että

- mitä enemmän koulutukseen panostetaan (työpäivää/henkilötyövuosi), niin sitä suurempi osuus henkilöstöstä on saanut palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan tai muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Näin *koulutuksella voidaan* parantaa osaamista ja työsuoritusta (koulutuksen vaikuttavuus),
- asiantuntijaorganisaatiolla on tarve panostaa osaamisen kehittämiseen muita organisaatioita enemmän, koska asiantuntijatöissä on tärkeää jatkuva osaamisen ylläpito ja kehittäminen,
- henkilöstön kysynnän kasvun myötä koulutuspanostukset kasvavat. Organisaatiot, jossa henkilöstöä vaihtuu, panostavat ns. mentorointikoulutukseen ja investoivat muutenkin henkilöstön osaamisen soveltamiseen tulevien tehtävien muuttuviin osaamisvaateisiin. Tämä koskee myös johdon osaamisen kehittämispanostuksia,
- osaamiskartoitukset lisäävät koulutuspanostuksia eli kun tiedetään osaamisen kehittämistarpeet, niin koulutus tehdään suunnitellusti,

- mitä enempi organisaatiossa on käyty kehityskeskusteluja, sitä suurempi osuus henkilöstöstä on osallistunut henkilöstökoulutukseen. Näin kehityskeskustelut toimivat käytännössä myös osaamisen johtamisen välineinä,
- kirjallisten tulostavoitteiden asettamisen myötä tehdään myös kirjallisia kehittämissuunnitelmia eli tulostavoitteiden asettaminen edistää huomion kiinnittämistä myös siihen osaamiseen, jolla tulokset saavutetaan,
- osaamiskartoitukset ovat yleisempiä organisaatioissa, joissa on aito kannustava ja toimiva palkkausjärjestelmä. Näin palkkausjärjestelmä osaltaan auttaa kiinnittämään huomiota tuloksenteon peruselementteihin.

6.8 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN

6.8.1 Hyvinvointityön sisältö

Hyvinvointi on syvimältä olemukseltaan ihmisiä energisoiva merkityksellisyyden sekä elämänilon ja -hallinnan tunne (VTT, 2005, Terveenä työssä -lehtinen). Se on siis paljon enemmän kuin jaksaminen.

Hyvinvointi on tärkeää, koska se

- turvaa luovuuden, suorituskyvyn ja jatkuvan kehityksen edellytyksiä (organisaation näkökulma) ja
- mahdollistaa täysipainoisen elämän (yksilön näkökulma).

Vastuu hyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä itsellään, työtovereilla ja esimiehillä, jotka muodostavat hyvinvointityön ytimen. Keskeisessä osassa on myös johto, joka toiminnallaan mahdollistaa hyvinvoinnin kehittymisen. Myös henkilöstöammattilaiset, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ja laajemmin henkilöstön edustajat sekä työterveysyksiköt tukevat ja luovat puitteita hyvinvoinnin kehittymiselle.

Hyvinvointityön lähtökohtana on hahmottaa hyvinvoinnin tila ja sen kehittämistarpeet. Hyviä ”pysähtymispaikkoja” ovat vuosittaiset kehityskeskustelut, suunnittelukokoukset ja henkilöstökyselyt sekä määrääjain tehtävät terveystarkastukset yhdistettynä normaaliin huolenpitoon. Alkususäys hyvinvointityölle voi tulla myös sairauspoissaolojen ja/tai vaihtuvuuden kasvusta.

Tavoitteiden yhdessä määrittäminen ja keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää yksilöllisen tai yhteisöllisen ratkaisun löytymiseksi. Sitoutuminen ja selkeät toimenpidevastuut edesauttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja edelleen kehittämistä.

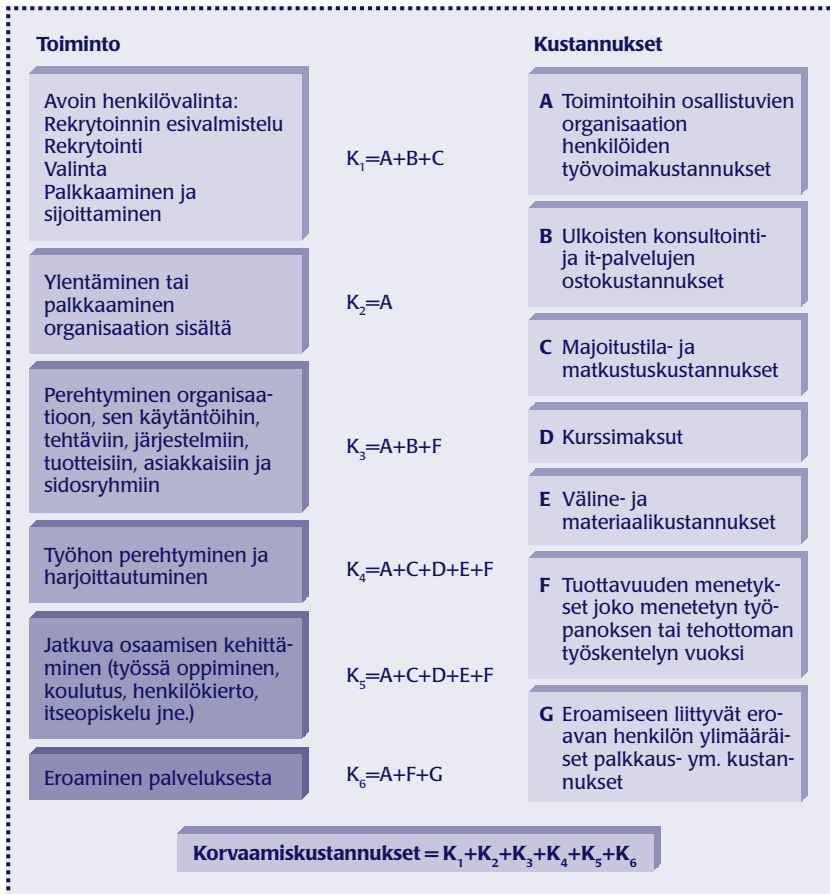
Hyvinvoinnin rakennuspuut voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, työelämän laatutekijöihin ja elämäntapatekijöihin. Laatutekijöitä ovat erityisesti työn sisältö, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, työtoverituki ja johtamisen laatu. Terveisiin elämäntapoihin kuuluvat päivittäinen liikunta, terveellinen ruokavalio, painonhallinta, tupakoimattomuus, kohtuullisuus alkoholin käytössä sekä henkisestä ja fyysisestä palautumisesta huolehtiminen.

6.8.2 Työtyytyväisyyden ylläpito ja parantaminen

Mikäli tietyssä organisaatiossa epäonnistutaan henkilöstön työtyytyväisyyden, ammattitaidon ja tulostuloksen havainnoimisessa ja mittaamisessa, sillä saattaa olla kalliita seuraamuksia organisaatiolle. Lyhyellä tähtäyksellä organisaation johto saattaa esimerkiksi panostaa henkilöstön tuottavuuden nostamiseen ja tätä kautta kustannusten alentamiseen, kiinnittämättä lainkaan huomiota työntekijöiden työmotivaatioon, mielipiteisiin, työterveydellisiin (fyysisiin, psyykkisiin) näkökohtiin ja työoloihin. Tällöin tuloksena saattaa olla, että kokeneen ja ammattitaitoisen henkilöstön työtyytyväisyys romahtaa ja he siirtyvät toisen organisaation palvelukseen tai sairastuvat ja hakeutuvat työkyvyttömyyseläkkeelle. Heidän korvaamisestaan organisaatiolle aiheutuu taas huomattavia kustannuksia, jotka alimmillaankin vastaavat yhden henkilötötyvuoden hintaa. Henkilöstön korvauskustannukset, joiden muodostumista on havainnollistettu kuviossa 19, on tärkeä ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisessa, tuottavuus- ja tuloksellisuuslaskelmissa sekä budjetoinnissa. Edellä mainitut näkökannat tulee ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä myös muissa organisaation henkilöstöä koskevissa muutostilanteissa, kuten toimintojen uudelleen sijoittamisessa.

Työtyytyväisyys on tekijä, jota kunkin organisaation on tarpeen seurata. Työtyytyväisyyden taso riippuu siitä, mikä valmius henkilöllä on selvittää työtehtäviään (osaaminen) ja miten valmis henkilö on antamaan osaamis- ja työpanoksensa työnantajalle, ks. kuvio 20. Motivaatitasoon voidaan vaikuttaa ennen kaikkea laadukkaalla johtamisella ja tehtävien

KUVIO 19

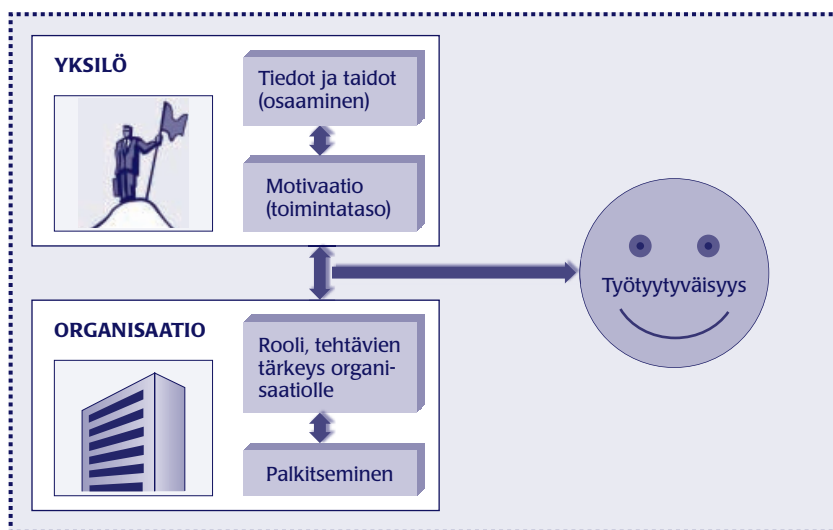


Henkilöstön korvaamiskustannusten muodostuminen.

oikealla organisoinnilla. Henkilöstökyselyjen mukaan henkilön työtyytyväisyys on sitä parempi mitä haastavampia tehtäviä hän työpaikallaan tekee ja mitä kannustavammin häntä palkitaan osaamisen ja tuloksen perusteella.

Työtyytyväisyyttä seurataan useimmiten vuosittain tehtävillä henkilöstötutkimuksilla. Tutkittavia aihealueita ovat mm. johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkitseminen, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku sekä työnantajakuva. Kokonaiskuvan saamiseksi työtyytyväisyydestä tulee seurata lisäksi sairauspoissaoloja, lähtövaihtuvuutta sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä.

KUVIO 20



Työtyytyväisyyden määräytymisen päätekijät.

Varsinkin nykyisin henkilöstön ikääntyessä tulee kiinnittää huomiota prosesseihin, joilla ylläpidetään ja parannetaan henkilöstön työkykyä. Tämä tapahtuu ennalta ehkäisevällä työterveyspalvelujen ja -menetel-lyjen järjestämisellä sekä sairauksien tehokkaalla hoidolla. Tärkeitä ovat toimenpiteet ja investoinnit, joilla parannetaan työyhteisöä ja fyysistä ja psyykkistä työkykyä.

Henkilöstötilinpäätösten tulosten mukaan

- työtyytyväisyys lisääntyy koulutukseen panostamisen (työaika) kas-
vun myötä (koulutus heijastanee panostuksia koko osaamisen kehit-
tämiseen).
- organisaation henkilöstön säännösten mukaisen eläkeiän kasvaessa
työtyytyväisyys alenee. Yleinen piirre on, että henkilöstön ikääntyessä
kokonaistyytyväisyys laskee,
- johtamisen koulutukseen liittyvät investoinnit lisäävät työtyytyväi-
syyttä. Koulutus parantaa johtamisen osaamista ja laatua, jolloin osa-
taan johtaa oikein esim. eri-ikäisiä henkilöitä (vrt. ikäjohtaminen),
- mitä enemmän organisaatio investoi työyhteisön kehittämiseen sekä
henkilöstön työkyvyn edistämiseen ja koulutukseen, niin sitä tyyty-
väisempää henkilöstö on. Oikeat parantamistoimet sisältävillä henki-

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

- mitä enemmän organisaatiossa on toimintamenoja henkilötyövuotta kohti, sitä työtyytyväisempää henkilöstö on. Taloudellisilla voimavaroilla pystytään tekemään henkilöstöinvestointeja enemmän ja toteuttamaan paremmin mm. kannustavaa palkkausjärjestelmää,
- määräaikaiset ovat tyytyväisiä työnsä sisältöön kun taas ylitöiden tekeminen huonontaa työtyytyväisyyttä työn sisältöön. Ylityöt kertovat puutteista työn organisoinnissa, mikä heikentää työtyytyväisyyttä.

Sairauspoissaolot lisäävät työnantajan kustannuksia ja niiden vähäisyys on myös keskeinen työtyytyväisyyttä heijastava tekijä. Tunnusluku-analyyseissä on saatu seuraavia tuloksia:

- Sairauspoissaolot lisääntyvät iän myötä. Useimmat sairaudet ja jaksamisen ongelmat ovat sidoksissa ikään. Tämä ei johdu yksittäisten sairauspoissaolotapausten esiintymisten eroista vaan pikemminkin siitä, että iäkkäämmillä sairauspoissaolotapausten kesto on usein pidempi kuin nuoremmilla.
- Mitä korkeammin koulutettu henkilö on, sitä vähemmän hänellä on poissaoloja. Tämä johtuu siitä, että työmotivaatio kasvaa töiden mielenkiintoisuuden/haastavuuden ja vaativuuden kasvun myötä. Koulutus liittyy myös ikään siten, että vähemmän sairastelevat nuoret ovat koulutetumpia kuin vanhemmat.
- Mitä enemmän organisaatiossa on määräaikaisia ja mitä koulutetumpaa henkilöstö on, sitä vähemmän on sairauspoissaoloja (vrt. selitykset välillisten työvoimakustannusten synnyssä).
- Asiantuntijaorganisaatioissa poissaoloja on vähemmän. Asiantuntijaorganisaatioissa työt ovat haastavia, josta on seurauksena henkilöstön keskimääräistä parempi motivaatio ja työtyytyväisyys.
- Määräaikaisilla terveysprosentti (terveinä olleiden osuus henkilöstöstä) on selvästi korkeampi kuin muilla.

- Kansainvälisyydellä on sairauspoissaoloja nostava vaikutus. Tämä saattaa olla osittain seurausta stressaavammasta työstä, jossa joudutaan usein matkustamaan paljon.
- Naisilla on enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä, johtuen osittain vanhemmasta ikärakenteesta. Toisaalta miehillä on yleisemmin pitkiä sairauspoissaoloja. Selityksenä on, että miesten ja naisten potemat sairaudet ovat lajiltaan ja vakavuudeltaan erilaisia ja myöskin sairauspoissaoloalttiut = omasta terveydestä huolehtiminen saattaa olla miehillä erilainen (huonompi) kuin naisilla.
- Kehityskeskustelujen käynti vaikuttaa sairauspoissaolojen pituuteen. Syynä edellä mainittuun lienee motivoiva johtaminen.

Lähtövaihtuvuuden suuruuteen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Organisaatioissa, joissa sairastetaan paljon, on suurempi lähtövaihtuvuus. Sairauspoissaolot heijastavat huonoa työtyytyväisyyttä, josta on seurauksena lähtövaihtuvuusalttiuden kasvu. Suuren lähtövaihtuvuuden taustalla organisaatioissa, joissa sairastetaan paljon, on myös vähemmän sairastavien pakeneminen kasvavan työtaakan alta.
- Ylijohtaminen (johtajien poikkeavan suuri määrä) lisää vaihtuvuutta. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että ko. organisaatioissa henkilöstölle ei anneta riittävästi mahdollisuutta soveltaa omaa osaamistaan ja ideointikykyään annettujen tulostavoitteiden toteutuksessa (työn itsenäisyyden rajoittaminen).
- Henkilöstön ikääntyminen alentaa lähtövaihtuvuusalttiutta. Tähän vaikuttaa se, että työuran loppupuolella toimivat henkilöt eivät kaipaa lisää työpaineita vaihtamalla työpaikkaa (motivaatio, mukavuudenhalu, terveys) ja toisaalta ikääntyville henkilöille ei ole työmarkkinoilla kovasti kysyntää lyhyen jäljellä oleva työajan ja korkeiden välillisten työvoimakustannusten takia.
- Ylitöiden runsas tekeminen eli puutteet työn organisoinnissa alentavat työtyytyväisyyttä ja lisäävät lähtövaihtuvuutta, mikä on seurausta ylitöiden teon aiheuttamista jaksamisongelmista. Paljon ylityötä tekevissä organisaatioissa myös sisäinen vaihtuvuus on normaalia suurempaa ja ennalta ehkäisevän työterveydenhoidon kustannukset ovat korkeat. Suuri organisaation sisäinen vaihtuvuus hankaloittaa työtehtävien hoitoa ja lisää ylitöiden teon tarvetta ja aiheuttaa jaksamisongelmia. Tämä on osittain ongelma myös muissa virka- ja perhevapaissa ja sairauspoissaoloissa, koska ne usein lisäävät työpaikan

muiden henkilöiden työpainetta ja aiheuttavat siten stressiä, koska joka tapauksessa työt on tehtävä. Jos annetaan virkavapaita, niin johdon pitää aina huolehtia siitä, ettei työvajetta korvata muiden henkilöiden liialla työkuormituksella.

- Organisaatioissa, joissa on paljon kansainvälisiä tehtäviä, sisäinen vaihtuvuus on suuri, joten kansainvälisyys tuo dynaamisuutta tehtäviin.

Työkyvyttömyyseläkkeelle jäänti on

- yleisempää ”tuloksentekopainotteisissa” organisaatioissa. Tämä on ongelma, jos tuloshakuisuuden ohella ei pidetä huolta työhyvinvoinnista ja asioita ajatellaan lyhytjänteisesti.
- Sairauspoissaolot, etenkin pitkät poissaolot ennustavat työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä. Myös työterveyspalvelujen kustannusten kasvu selittää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä.

6.9 HENKILÖN TYÖURAN PÄÄTTYMINEN

Hyvän arvoperustan omaava ja kaukonäköinen organisaatio huolehtii henkilöstöstään myös silloin, kun se siirtyy eläkkeelle tai organisaatio omista toiminnallisista ja taloudellista syistä joutuu luopumaan henkilöstöstään.

Normaalisti työura päättyy, kun henkilö siirtyy vanhuus-, työkyvyttömyys- tai muille eläkkeille. Myös valtion organisaatioissa tulee joskus tilanteita, jolloin henkilöstöä joudutaan irtisanomaan taloudellisin ja toiminnallisin perustein. Työnantajalla on tarpeen ennakoida kunkin henkilön vanhuuseläkkeelle siirtymisajankohtaa, jotta mm. osaamisen siirtäminen muille ja seuraajasuunnittelu voidaan toteuttaa. Uusien eläkesäännösten voimassa ollessa henkilöllä on subjektiivinen oikeus siirtyä eläkkeelle 63-68 vuoden iässä. Työyhteisön tulisi olla niin avoin ja toimiva, että henkilöt riittävän ajoissa kertoisivat eläkkeellesiirtymisajankohdistaan ja näin tieto voitaisiin sisällyttää tarkkoihin henkilöstösuunnitelmiin. Jos henkilöstöä joudutaan irtisanomaan tai siirtämään toisiin organisaatioihin, menettelyssä pitää olla hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen perustuvat pelisäännöt ja käytännöt.

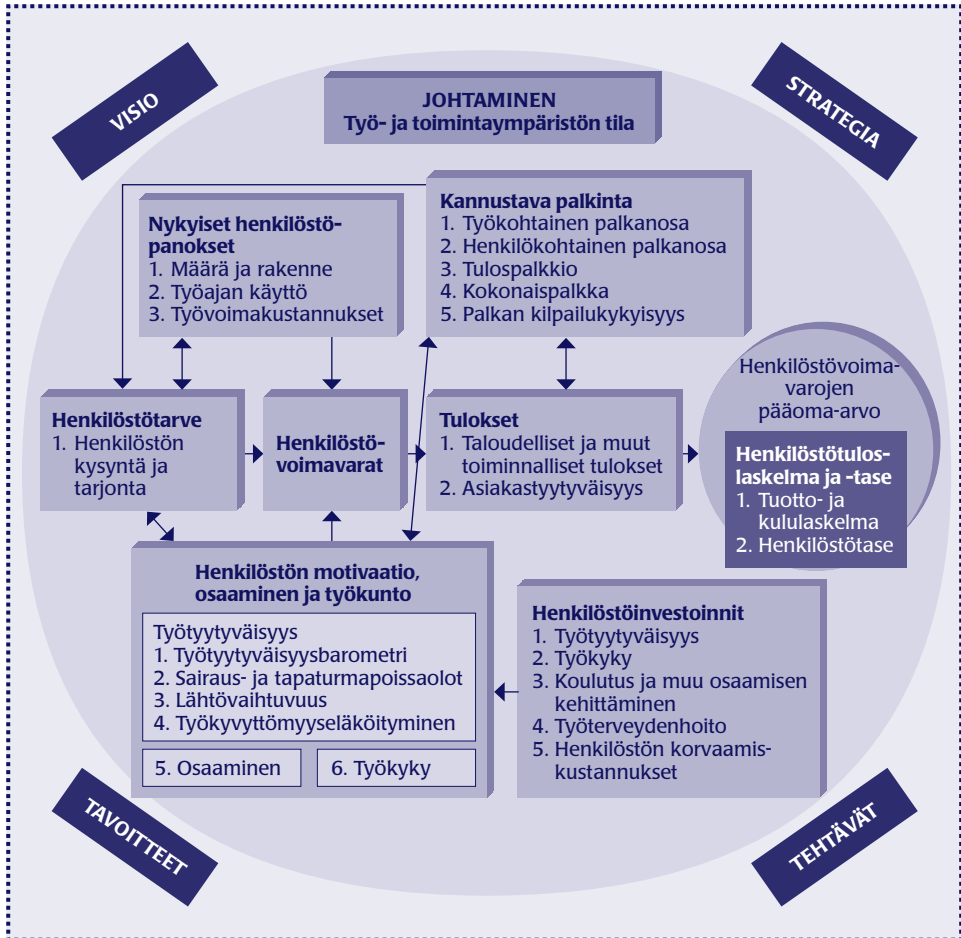
HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ JA HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JOHTAMISEN JA HENKILÖSTÖPROSESSIEN TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ

7.1 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TARKOITUS JA SISÄLTÖ

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja sen pohjalta tehtävä henkilöstötilinpäättös antaa organisaation johdolle ja HR-asiantuntijoille menettelyjä, työkaluja, välineitä sekä tietoa edempänä käsitellyissä henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstöprosessien hoidossa. Henkilöstötilinpäättös ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuuden. Se on apuväline strategisessa henkilöstöjohtamisessa, -suunnittelussa, työyhteisön ja siinä keskeisen esimiestyön kehittämisessä ja henkilöstön jaksamiseen liittyvien asioiden hoidossa, tulosohjauksessa sekä laatujohtamisessa. Henkilöstötilinpäättöksen tavoitteet, tietosisältö käsitteineen, määritelmineen ja luokituksineen sekä tietojen tulkinta ja hyväksikäyttö ilmenevät henkilöstötilinpäättöksen käsikirjasta (Valtion työmarkkinalaitos, 3/2001).

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tietokehikko ilmenee kuviosta 21.

KUVIO 21

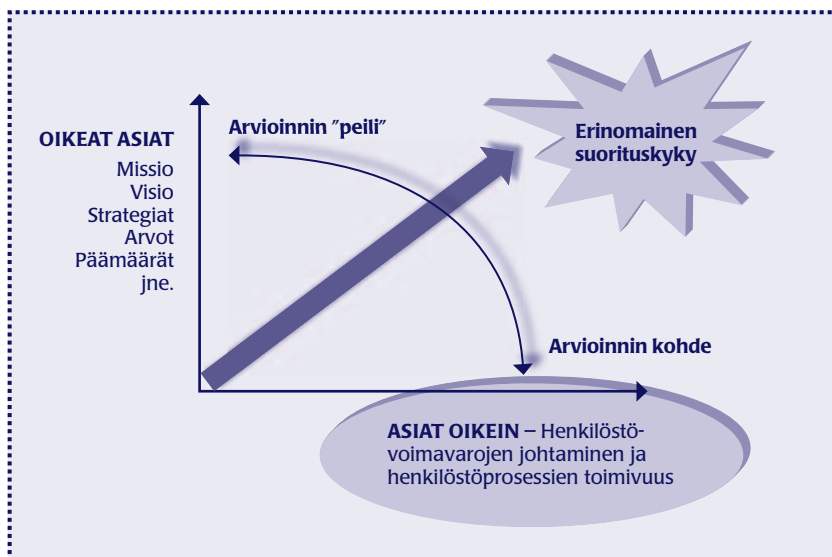


Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja HTP:n tietokehikko.

7.2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖSTIETOJEN HYVÄKSIKÄYTTÖ, TULKINTA JA ANALYSOINTI

Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäisenä tavoitteena on organisaation hyvä suorituskky, joka on myös henkilöstötilinpäätösmentelyn johtajatuksena. Organisaation strategia- ja toimintaperusta pitää olla konkreettinen ja selvä, jolta pohjalta voidaan henkilöstöprosesseja ja niihin liittyviä tehtäviä toteuttaa parhaan mahdollisen suorituskyyyn ja tulosten aikaansaamiseksi. Tätä on havainnollistettu kuviossa 22.

KUVIO 22



Organisaation suorituskky – Mistä muodostuu, miten arviointi.

(Lähde: Mukailleen Laatukeskuksen EFQM itsearviointikoulutuksen luentoaineisto)

Organisaation henkilöstötiedon ja sen tunnuslukuihin perustuvan strategia- ja toimintälähtöisen analyysin ja arvioinnin tavoitteena on

- saada kokonaiskuva organisaation toimintaan vaikuttavien strategisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasioiden tilasta ja kehityksestä sekä tunnistaa henkilöstövoimavarojen vahvuudet ja parantamisalueet,
- löytää analysoidun tiedon pohjalta konkreettisia henkilöstöön ja sen tuloksekkaaseen käyttöön liittyviä parantamistoimenpiteitä,
- asettaa vertailutiedon ja muun tietämyksen pohjalta parannettaville asioille selkeät tavoitteet tunnuslukujen muodossa,
- sopia konkreettisista toimenpiteistä, joilla toimintaa voidaan parantaa sekä seurata tavoitteiden toteutumista.

Henkilöstön tila-analyysissä kiinnitetään huomiota tunnuslukujen tasoon ja kehitykseen (esimerkiksi viitenä vuonna) organisaation eri yksiköissä ja muilla tavoin luokitelluissa henkilöstöryhmissä (esim. ikä, sukupuoli, ammattiryhmä, koulutus). Seuraavaksi tietoja peilataan ulkopuolisiin organisaatioryhmiin. Tällaisia vertailuryhmiä ovat

- oma organisaatiotyyppiryhmä (esim. yliopistolla kaikki yliopistot, tutkimuslaitoksella kaikki tutkimuslaitokset jne.),
- muut organisaatioryhmät,
- oma hallinnonala,
- muut hallinnonalat,
- koko valtio,
- kunta- ja yksityinen sektori ja niiden toimialaryhmät ja
- EU-maista käytettävissä olevat tiedot.

Hyödyllisintä on tehdä vertailuanalyysit oman toimialan organisaatioihin, joiden hyviä käytäntöjä on helpointa soveltaa. Useat henkilöstöön liittyvät strategiset mittarit ovat kuitenkin sellaisia, että soveliaita vertailuryhmiä ja parhaita käytäntöjä löytyy lähes mistä tahansa organisaatioryhmittymästä.

Strategisten tunnuslukujen vertailussa etsitään sellaiset organisaatioyksiköiden ja koko organisaation tunnusluvut, jotka poikkeavat merkittävästi vertailuryhmistä. Samoin etsitään tunnusluvut, jotka ovat kehittyneet epäsuotuisaan suuntaan. Kun parantamisalueet on löydetty, asetetaan niille selkeät tavoitteet ja etsitään menettelyt, joilla korjaus- ja kehittämistoiminnot tehdään. Sellaisissa tunnusluvuissa, joissa asiat ovat sitä paremmin mitä korkeampi sen arvo on (esim. työtyytyväisyys), tavoitetasoksi on tarkoituksenmukaista asettaa vertailuryhmän yläkvartiili tai jopa maksimi. Vastaavasti sellaisten tunnuslukujen kohdalla, joissa asiat ovat sitä paremmin mitä alhaisemmat ne ovat (esim. sairauspoissaolot), tavoitetasoksi voidaan asettaa vertailuryhmän alakvartiili tai jopa minimi.

Tunnuslukujen tulkintoja sekä niiden käsitteitä, määritelmiä ja luokituksia on kuvattu henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan lisäksi Valtion työmarkkinalaitoksen tekemissä henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyseissa sekä valtion palkkatilasto-oppaassa (Valtion tilastotyöryhmä, 2003).

7.3 PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN KÄYTTÖÖN SAATTO

Verkottuminen toisten organisaatioiden johdon ja HRM-asiantuntijoiden kanssa on hyödyllisin tapa etsiä organisaatiolle hyviä toimivia käytäntöjä. Usein joudutaan tilanteeseen, jossa tiedetään kehittämistarve, muttei välttämättä tiedetä, miten se tulisi käytännössä toteuttaa. Yksi tapa on asioiden mallittaminen. Tällöin etsitään mallittamisen kohteeksi

oman organisaation yksiköitä tai muita organisaatioita, joissa kehittämisen kohteeksi nousseet asiat on esimerkiksi hoidettu. Tällöin haastatteluin ym. havainnointimenettelyin (esim. simulointi) kartoitetaan, miten näissä hyvin toimivissa yksikössä tai organisaatiossa

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

Mallittamisella on seuraavia konkreettisia hyötyjä (Toivonen Veli-Matti, Asikainen Riitta, 2004):

- mallittaminen on kohdennettua täsmäoppimista,
- mallittamalla opitaan myös nopeammin (ajattelemalla oppiminen on usein hidas tie, tekemällä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen on usein kova tie, mallittamalla osaavaa/toimivaa oppiminen on helppo tie),
- mallittamalla tunnistetaan aina todellista tilannekohtaista osaamista ja käytäntöjä,
- mallitukseen perustuva kehittäminen ja oppiminen siirtää vain oikeasti jo käytännössä hyvin toiminutta,
- mallittamisen ainutlaatuinen anti on näkymättömän osaamisen/menetellyn nostaminen näkyväksi,
- myöskin malli oppii siinä yleensä olennaisia asioita omasta osaamisestaan.

7.4 TIETOJÄRJESTELMÄT HENKILÖSTÖTIEDON JA VERTAILUTIEDON TUOTTAJANA

Valtion työmarkkinalaitos tarjoaa valtion työnantajaorganisaatioille tietoja henkilöstön määrästä, rakenteesta, työajasta, työvoimakustannuksista, palkitsemisesta, vaihtuvuudesta, eläköitymisestä ja henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista VTML:n extranetin (<https://vhr.vm.fi>), Internetin (<http://www.vm.fi>) ja julkaisujen välityksellä. Organisaatio näkee omat tietonsa, sekä vertailutietoja organisaatiotyypeittäin, hallinnonaloittain, koko valtiolta ja joiltain osin myös muilta sektoreilta.

Valtion organisaatiot saavat veloituksetta käyttöön Valtion työmarkkinalaitoksen VMBaro henkilöstökyselyjärjestelmän, jolla yksit-

täinen organisaatio voi seurata tunnusluvuin henkilöstönsä työtyytyväisyyden ja palkkausjärjestelmän toimivuuden tilaa ja saada järjestelmän kautta vertailutietoa erilaisilla ryhmittelyillä. VMBaron esite, käyttöönoton ym. ohjeet löytyvät osoitteesta <https://vhr.vm.fi/vmbaro>.

Vuotta 2006 koskevista tiedoista alkaen henkilöstövoimavaratieto tarjotaan yksittäisille organisaatioille, hallinnonaloille ja keskustasolle Tahti - työnantajatoiminnan henkilöstötieto -järjestelmällä. Valtiovarainministeriö (Valtion työmarkkinalaitos) omistaa Tahti-järjestelmän ja Valtiokonttori vastaa järjestelmän toteutuksesta ja ylläpidosta. Valtaosa tiedoista kerätään kuukausittain, joten kyse on mahdollisimman ajantasaisen tiedon sisältävästä järjestelmästä. Kaikki tiedot saadaan kysyjän käyttöoikeuksista riippuen organisaatio/ hallinnonala/ koko valtio -tasoilla. Organisaatiot voivat raportoida omia tietojaan oman organisaatorakenteensa ja henkilöryhmäluokittelunsa mukaisesti. Tahdin tarjoamat palvelut ovat johdon raportointi, henkilöstötilinpäätös- ja työvoimakustannusraportointi, palkka-analyysit, vertailutieto muista valtion organisaatioista, koko valtiosta ja työmarkkinoista, tilastot henkilöstöstä ja palkkauksesta, väline omaehtoisille kyselyille (ad hoc -tarpeet tiedon raportoinnissa), väline neuvottelutoiminnan tarvitsemien korotusmallien simuloimiseen ja henkilöstömenojen budjetointiin (kustannuslaskenta) sekä tiedonkeruun organisointi ja kerätyn tiedon jalostaminen yhtenäiseen, raportoitavaan muotoon.

7.5 STRATEGISET HENKILÖSTÖMITTARIT

Strategisilla henkilöstömittareilla tulee olla suora tai välillinen yhteys organisaation toimintaan ja talouteen. Nämä ovat usein tulevaisuuteen kohdentuvia ja sitä ennustavia (ennustavat mittarit).

Henkilöstömittarit voidaan jakaa

- toteumamittareihin
- ennustaviin mittareihin ja
- tulevaisuusmittareihin.

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

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

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

Tulevaisuusmittarit kuvaavat asioiden tilaa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kuvan perusteella organisaatio voi suunnitelmallisesti tehdä asioihin liittyviä päätöksiä ja konkreettisia toimintasuunnitelmia. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön eläköitymistä ja muuta poistumaa sekä kysyntää kuvaavat mittarit.

Liitteessä 1 nykyiset henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut on suuntaa antavasti luokiteltu mittareiden pääasiallisen luonteen mukaan. Monia tunnuslukuja ei voida yksikäsitteisesti luokitella tiettyyn luokkaan. Näin esimerkiksi henkilöstön ikääntymistä koskevat tunnusluvut ovat toteuman ohella myös ennustavia ja työtyytyväisyystunnusluvut ennustavuuden ohella kuvaavat myös toteumaa.

HENKILÖSTÖTIETOJEN HYVÄSIKÄYTTÖ MUUSSA STRATEGIATYÖSSÄ, JOHTAMISESSA JA SUUNNITTELUSSA

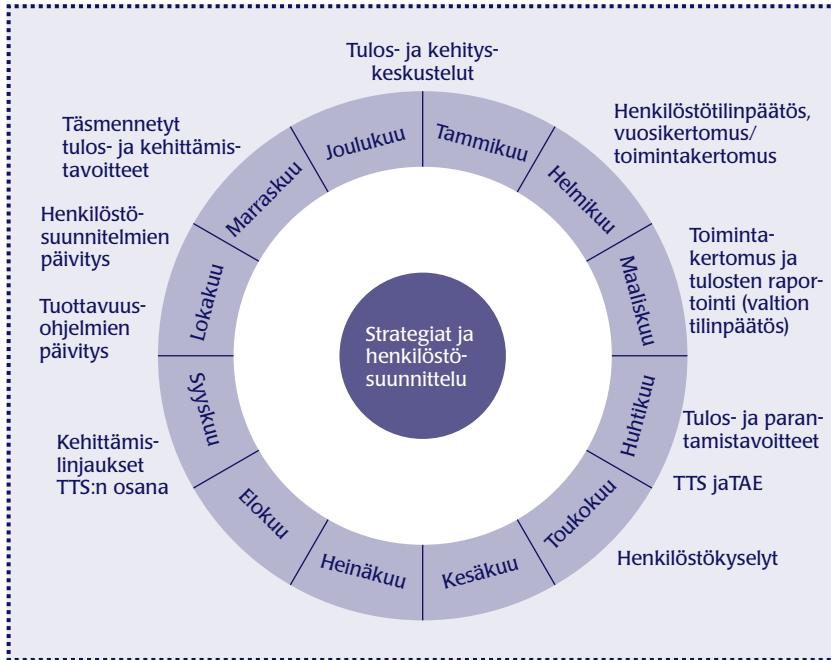
8.1 TOIMINNAN OHJAUS JA TILIVELVOLLISUUS

Henkilöstöprosesseihin liittyvät toiminnot ja henkilöstötieto nivellytetään organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluun, niitä tukevasti. Toimintaa ja taloutta ohjaavat hallitusohjelmat, jotka konkretisoituvat koko valtiotason, hallinnonalojen ja yksittäisten organisaatioiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa (TTS) ja vuosittaisissa talousarvioesityksissä sekä tulosohtausprosesseissa.

Yksittäisen organisaation suunnitteluprosessia ja siihen liittyviä toteutustehtäviä henkilöstötoimen liittymäkohdista konkretisoidaan kuvion 23 vuosikellolla. Siinä, miten eri tehtävät ajoittuvat, on organisaatiokohtaisia eroja. Monet organisaatiot käyvät kuvion mallista poiketen kehityskeskustelut syksyllä ja tekevät henkilöstökyselyn vuoden lopussa.

Valtioneuvosto antaa vuosittain maaliskuussa valtion kehyspäättöksen neljälle seuraavalle vuodelle. Tältä pohjalta hallinnonalat ja niiden alaiset virastot tekevät kunakin vuonna toiminta- ja taloussuunnitel-

KUVIO 23



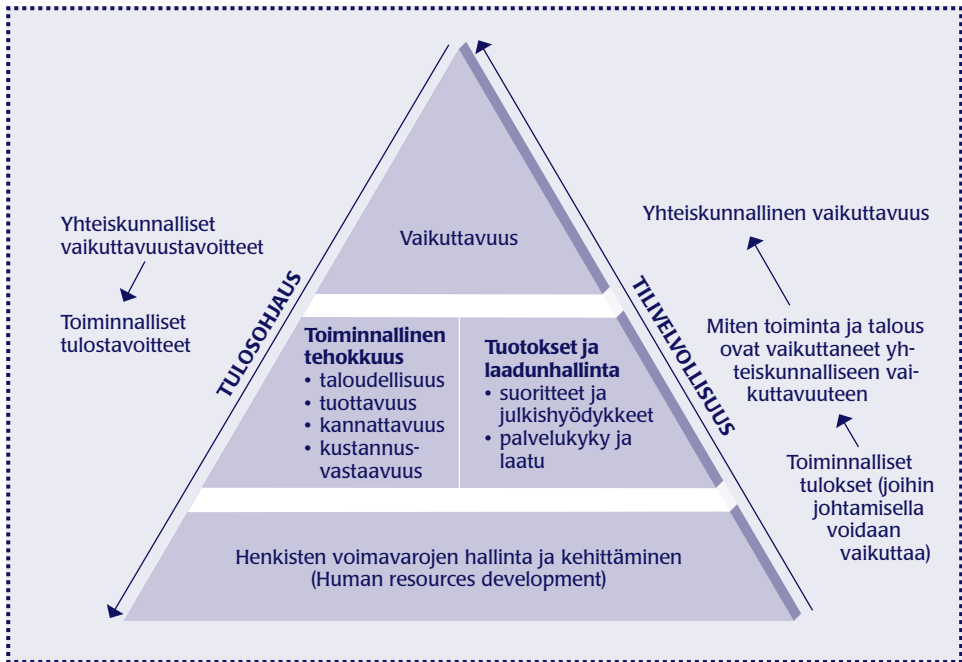
Toiminnan ohjauksen prosessin vuosikello sovitettuna henkilöstötoimeen.

mansa (TTS) neljälle seuraavalle vuodelle sekä talousarvioehdotuksen (TAE) seuraavalle vuodelle.

Tulevan vuoden budjetin eduskuntakäsittely ja hyväksyminen tapahtuu vuoden lopussa. Ensin valtioneuvosto ja sen jälkeen hallinnonalat luovat puitteet, joiden mukaan yksittäisten virastojen ja laitosten tulee asettaa tulostavoitteensa. Tulsohjauksen 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, 2/2005).

Täsmennetyt tulostavoitteet virastoissa ja laitoksissa asetetaan laajempien hallinnonalan tulostavoitteiden pohjalta. Se, miten tulokset saadaan aikaan henkilöstövoimavarojen ja muiden tuotannontekijäpanosten avulla, on yksittäisen organisaation asia. Ydinkysymys onkin se, miten virasto saa viritettyä henkilöstöprosessinsa ja sen toimijat toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseen.

KUVIO 24



Tuloksellisuuden peruskriteerit (oikeat ja riittävät tiedot).

Tulostavoitteiden asettamisessa sekä tuloksellisuutta koskevassa raportoinnissa käytettävät tuloksellisuuden peruskriteerit muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta (Valtiovarainministeriö, 2/2005). Toiminnallinen tuloksellisuus koostuu

- toiminnallisesta tehokkuudesta, johon sisältyvät toiminnan taloudellisuus, tuottavuus ja kannattavuus maksullisen palvelutoiminnan osalta,
- tuotoksista ja laadunhallinnasta, johon sisältyvät mm. suoritteiden ja julkishyödykkeiden määrä sekä toiminnan palvelukyky ja laatu sekä,
- henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä, johon sisältyvät mm. tiedot henkilöstömääristä ja henkilöstörakenteesta, henkilöstökuluista, työhyvinvoinnista ja osaamisesta sekä muusta aineettomasta pääomasta ja toiminnan uusiutumisesta.

Edellä kuvatut tuloksellisuuden peruskriteerit ovat lähtökohtana tulostavoitteiden asettamisessa, virastojen tulosraportoinnissa ja valtion tilinpäätösraportoinnissa eduskunnalle. Kuviossa 24 olevassa tulosprismassa on jäsennelty tuloksellisuuden peruskriteerit.

8.2 HENKILÖSTÖTIEDON HYVÄKSIKÄYTTÖ MUISSA JOHTAMIS- JA OHJAUSJÄRJESTELMISSÄ

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on ennen kaikkea organisaation strategioiden käytäntöön viennin väline, joka ottaa huomioon johtamisen eri strategiset näkökulmat. Organisaation kokonaisuunnittuminen riippuu strategisten näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja tasapainoisesta toteuttamisesta. Henkilöstötilinpäätös pureutuu huomattavasti laajemmin organisaation keskeisimmän voimavaran henkilöstön tilaan. BSC saa henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja henkilöstötilinpäätöksestä (Valtiovarainministeriö, 2000).

Henkilöstötilinpäätöksen tietojen pohjalta voidaan tehdä pitkälti Euroopan laatupalkintomalli – EFQM:n arviointi henkilöstöjohtamisen, henkilöstön toiminnan ja tulosten osalta. Sama pätee julkiselle sektorille EFQM:stä räätälöityyn CAF –itsearviointimalliin ja muutenkin itsearviointiin.

Kaiku, Kaikki kunnossa – työhyvinvointiohjelma hyödyntää myös henkilöstötilinpäätöksen tietoja. Kaiku on valtion virastoille ja laitoksille suunnattu kehittämis- ja palveluohjelma, jonka toteutuksesta vastaa Valtiokonttori. Ohjelman tavoitteena on vakiinnuttaa työhyvinvointitoiminta osaksi johtamista ja työpaikan arkea liittämällä työhyvinvointitoiminta pysyväksi osaksi tulosohtoa ja luomalla valtionhallinnon sisälle työhyvinvointikehittäjien verkosto sekä tukea ikääntyvien työntekijöiden pysymistä mukana työelämässä hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan ja kokemustaan sekä pitämällä huolta heidän osaamisestaan ja jaksamisestaan (Valtiokonttori: Kaiku-ohjelma, <http://www.kaikuohjelma.fi>).

LÄHTEET

- Edvinsson Leif, 2002: Corporate Longitude, Navigating the Knowledge Economy, Bookhouse publishing 2002
- Laatukeskus, 2004: EFQM itsearviointikoulutus 16.-17.11.2004
- Lehtonen Veli-Matti, 1994: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät, Valtionhallinnon kehittämiskeskus-Painatuskeskus, Helsinki 1994
- Lillrank Paul: Kannen kuvion perusajatus
- PA Consulting Group Oy, 2003: Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003, Tutkimusraportti
- PA Consulting Group Oy, 2005: Henkilöstötutkimus 2005, Tutkimusraportti
- Suomen Laatuyhdistys, 1995: Miten mitataan asiakastytyväisyyttä – Ohjeita ja kokemuksia yrityskäytännöistä, Jaosjulkaisu 1/1995
- Suominen Risto, Lehtonen Veli-Matti, 2004: Henkilöstöjohtamisen ohjausmalli, tavoitteet ja mittarit – työryhmä 1:n ehdotukset, Valtion henkilöstöjohtamisen foorumi 6.5.2004
- Sydänmaanlakka Pentti, 2002: Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, Kauppakaari, Helsinki 2002
- Teikari Veikko: Työtuloksen synnyn kaavan perusajatus
- Toivonen Veli-Matti, Asikainen Riitta, 2004: Yrityksen hiljainen osaaminen, Kehittämisen uusi taso, Mieli-Kirjat Yritys, Helsinki 2004
- Valtiokonttori, Hallinnon ohjaus, 2005: Tahtin viestintästrategia ja hanke-suunnitelma
- Valtiokonttori: Kaiku-ohjelma, <http://www.kaikuohjelma.fi>
- Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001
- Valtion tilastotyöryhmä, 2003: Palkkatilasto-opas, Helsinki 2003 ([http://www.vm.fi/vtml/Palkkausudistus/Valtion tilastotyöryhmän Palkkatilasto-opas](http://www.vm.fi/vtml/Palkkausudistus/Valtion_tilastotyoryhman_Palkkatilasto-opas))
- Valtion työmarkkinalaitos: Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuanalyysit vuosilta 1997-2004
- Valtion työmarkkinalaitos, 3/2001: Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 3/2001, Oy Edita Ab, Helsinki 2001
- Valtion työmarkkinalaitos, 8/2000: Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytännöä, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000, Oy Edita Ab, Helsinki 2000
- Valtion työmarkkinalaitos, 1996: Kannustavaan palkkaukseen, Valtion

- palkkausjärjestelmien uudistaminen, Oy Edita Ab, Helsinki 1996
- Valtiovarainministeriö, 4/2005: Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste, Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi, Valtiovarainministeriön tutkimuksia ja selvityksiä 4/2005
- Valtiovarainministeriö, 2/2005: Tulosohtaus ja tilivelvollisuus uudistus, Tulosohtauksen käsikirja, Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005
- Valtiovarainministeriö, 1/2003: Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteiksi, Valtionhallinnon kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantaminen –hanke, Valtiovarainministeriön julkaisuja 1/2003
- Valtiovarainministeriö, 28.10.2003: Tuottavuuden toimenpideohjelma, Tuottavuuden hankesuunnitelma, Julkisen hallinnon ja palvelutuotannon tuottavuuden toimenpideohjelma, 28.10.2003
- Valtiovarainministeriö, 11/2003: Selvitys valtion budjettitalouden henkilöstön määrästä ja osaamisrakenteesta vuonna 2002 sekä arviot vuosille 2007, 2011 ja 2020, valtiovarainministeriö/henkilöstöosasto/tutkimusyksikkö/Veli-Matti Lehtonen, 12.11.2003
- Valtiovarainministeriö, 2000: Balanced Scorecard Forum 2000, Balanced Scorecard valtionhallinnossa
- VTT, 2005: Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen Terveenä työssä –lehtinen

II



HENKILÖSTÖ- SUUNNITTELUN MALLEJA



KUVAUS MERENKULKULAITOKSEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMASTA 2005–2010

1 TIIVISTELMÄ

1.1 Henkilöstösuunnittelulla kurssia tulevaisuuteen

Merenkulkulaitoksen organisaatorakenne on muuttunut voimakkaasti ja samalla laitoksen rooli on kehittymässä yhä vahvemmin viranomaiseksi ja tilaajaksi. Tärkeitä henkilöstökysymyksiä ovat tarve uudentyyppiselle osaamiselle ja osaamisen turvaamiselle, sillä lähivuosina merkittävä joukko laitoksen asiantuntijoita on jäämässä eläkkeelle. Ratkaisuihin vaikuttavat myös tiukka rahoitus, koko valtionhallintoa koskevat kasvavat tuottavuusvaatimukset ja yhteistyöhankkeet tukipalveluissa.

Merenkulkulaitos päätti laatia pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelman varmistukseksi, että se on jatkossakin luotettava turvallisuusviranomaisen, modernin teknisen osaajan, avoimen ja palvelevan asiantuntijan sekä suomalaisen yhteiskunnan toimintaedellytysten ja ympäristön turvaaja.

Merenkulkulaitoksen henkilöstösuunnitelma laadittiin Hensu-projektissa syksyn 2004 aikana. Tavoitteena oli yhteinen näkemys henki-

löstön määrästä ja osaamisesta. Henkilöstösuunnittelun päämääränä oli vastata kysymyksiin:

- Mikä on strategian mukainen tavoitteellinen henkilöstömäärä?
- Miten se jakautuu eri toimintoihin ja yksiköihin?
- Millaista on strategian mukainen osaaminen?

Huomiota kiinnitettiin erityisesti vuosiin 2005–2010. Henkilöstösuunnitelman laatimiseen on osallistunut kaiken kaikkiaan noin 80 laitoksen työntekijää ja konsulttina PA Consulting Group.

Suunnittelun perustana oli Merenkululaitoksen johdon ja asiantuntijoiden omat näkemykset strategian vaikutuksista. Projektiryhmä ohjasi suunnittelun etenemistä, valmisteli toimintojen ja johdon seminaarit ja kokosi tulokset. Tarpeen mukaan projektiryhmä haastoi ja laajensi johdon ja asiantuntijoiden ajattelua.

Suunnittelun ensimmäisessä vaiheessa Merenkululaitoksen ydin- ja tukitoiminnot tunnistivat ja arvioivat toiminnoissaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä esittivät vaihtoehtoja parhaaksi työnjaoksi. Tältä pohjalta järjestettiin yksiköiden ja toimintojen johdon seminaari. Siinä asetettiin laitoksen ja toimintojen henkilömitoitukselle pitkän aikavälin puitteet ja tehtiin linjaukset osaamisista, jotka on yhteisesti varmistettava tai kehitettävä. Tuloksena syntyi esitys laitoksen alueellisen toiminnan uudelleenjärjestelystä, joka rakentuu erillisten merenkulupiirien sijasta tarkoituksenmukaisesti hajautettuihin valtakunnallisiin toimintoihin.

Merenkululaitoksen yksiköt laativat linjausten pohjalta omat suunnitelmansa, joiden pohjalta koottiin koko laitoksen henkilöstösuunnitelma yhteisine toimenpiteineen. Koko projekti kesti noin viisi kuukautta.

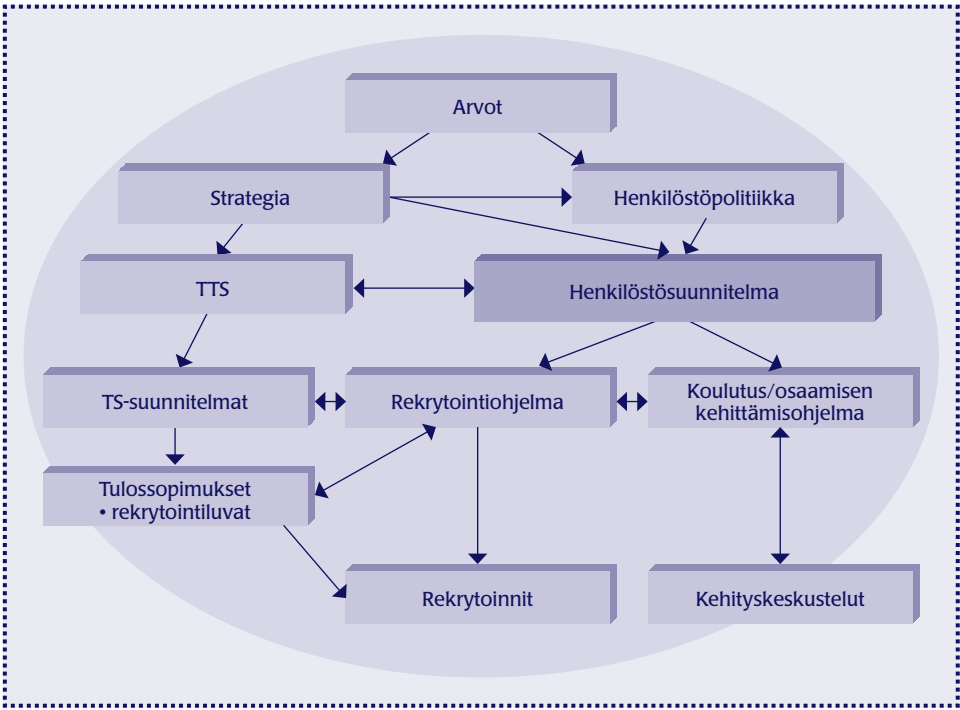
Henkilöstösuunnittelun avulla viedään strategiaa käytäntöön. Sen toteutumaa seurataan normaalin vuositulosraportoinnin yhteydessä sekä laitoksen strategiaseminaareissa ja johtoryhmässä. Suunnitelma tulee olemaan kiinteä osa normaalia vuosittaista toiminnansuunnitteluprosessia. Suunnitelmaa tarkistetaan tarvittaessa toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä.

Projektin myötä on luotu vankka perusta toiminnan ja ihmisten kehittämiseen sekä löydetty uusi tarkoituksenmukaisempi tapa organisoida toiminta muuttuneessa tilanteessa. Merenkululaitoksen henkilös-

tösuunnitelma on yksi tärkeä osa sitä perustaa, joka varmistaa sujuvan ja turvallisen merenkulun Suomen vesillä myös tulevaisuudessa.

1.2 Keskeiset linjaukset

Merenkululaitoksen henkilöstö vähenee mitoitettun henkilöstösuunnitelman mukaan vuoteen 2010 mennessä runsaalla 50 työntekijällä. Eläkepoistuma on suurinta sisäisessä tuotannossa, noin 70 henkilöä ja hallinnossa ja tukipalveluissa sekä meriturvallisuudessa, noin 25 henkilöä. Ilman korvausrekrytointeja henkilöstön määrä vähenisi runsaan eläkepoistuman seurauksena vuosina 2005-2010 noin 150 työntekijällä ja muu luonnollinen poistuma huomioituna kokonaispoistuma on arvioitu noin 200 henkilöksi. Henkilöstösuunnitelman linjauksien mukaisesti Merenkululaitokseen palkataan vuoteen 2010 mennessä lähes sata henkilöä eläkkeelle siirtyvien tilalle. Rekrytoitava henkilömäärä on kaksi kolmasosaa poistuvasta henkilömäärästä. Rekrytoinnit suunnataan valtaosin alueille.



Henkilöstösuunnittelun ohjaussuhteet.

Henkilöstösuunnitelman painopistealueita ovat:

- rekrytointien oikea mitoitus,
- osaamispohjan kohottaminen ja laajentaminen,
- koulutussuunnittelun parantaminen ja koulutusohjelmien sisällön kehittäminen,
- osaamisen siirtäminen,
- työhyvinvoinnista huolehtiminen,
- henkilöstöjohtamisen tukeminen,
- osaamisen johtamisen valmennus.

2 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN PERUSTA

Merenkulkulaitoksen tehtävänä on keskittyä toimialansa päätehtäviin, joita ovat kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen toimintaedellytysten ylläpito ja kehittäminen koko valtakunnan alueella. Lisäksi laitos vastaa merenkulun viranomaistehtävien hoitamisesta. Merenkulkulaitoksen toiminta koostuu viranomais- ja tilaajatehtävistä sekä sisäisestä tuotannosta ja tukipalveluista. Merenkulkulaitoksen henkilöstö on hajautunut alueellisesti toiminnan painopisteiden mukaisesti.

MERENKULKULAITOKSEN STRATEGISET TAVOITTEET

‘MERENKULKULAITOS TURVAA MERITIEN MAAILMALLE’

Merenkulkulaitos vastaa kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytysten ylläpitämisestä ja kehittämisestä taloudellisesti, turvallisesti ja ympäristöä säästäen. Toiminnan perustana ovat turvallinen ja tehokas kauppamerenkulku sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet. Toiminnassaan laitos keskittyy viranomaisen ja palvelujen tilaajan tehtäviin ja eriyttää palvelutuotantoaan erillisiin liikelaitoksiin. Tarvittavat tuotteet ja palvelut hankitaan alalla toimivilta liikelaitoksilta ja yrityksiltä kilpailuttamista asteittain lisäten. Laitoksella on osaava henkilöstö ja hyvät työolot.

2.1 Toimintaympäristön haasteet

Merenkulkulaitoksen henkilöstön määrään ja osaamistarpeisiin vaikuttavina toimintaympäristön ulkoisina haasteina nähdään:

- merikuljetusten lisääntyminen,
- suomalaisten alusten määrän väheneminen,
- kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen sekä
- turvallisuus- ja ympäristökysymysten korostuminen,
- kasvavat tuottavuusvaatimukset,
- alueellinen kehittäminen,
- valtion hallintotehtävien kehittämishankkeet ja
- tietotekniikan voimakas kehittyminen,
- merenkululaitoksen riskienhallinta.

Merenkululaitoksen sisäisiä haasteita henkilöstösuunnittelulle ovat:

- rakennemuutoksen jatkotoimet,
- korkeasta keski-ikästä johtuva suuri luonnollinen poistuma,
- erityisosaamisen kapeus ja osaamisen poistuminen,
- osaamis- ja koulutustasovaatimusten kasvaminen samanaikaisesti ikääntyvän henkilöstön ja kohoavien tuottavuusvaatimusten kanssa.

2.2 Merenkululaitoksen toiminnan keskeiset päämäärät

Merenkululaitoksen toiminnan peruslähtökohtana ovat turvallinen ja ympäristönäkökohdat huomioon ottava merenkulku sekä asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys.

Laitoksen toiminnan keskeiset päämäärät otetaan huomioon henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä.

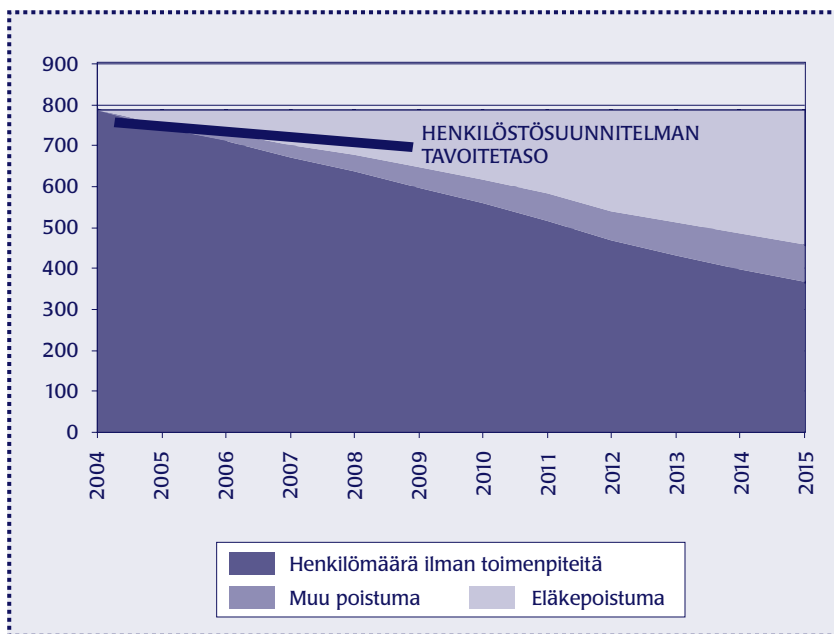
MERENKULKULAITOKSEN KESKEISET PÄÄMÄÄRÄT

- Laitoksen toiminnan peruslähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja tyytyväisyys sekä tehokas ja turvallinen merenkulku.
- Laitoksella on selkeät ja johdonmukaiset toimintatavat ja hyvä kokonaisnäkemys toimialansa tilasta ja kehittämistarpeista. Toiminta optimoidaan asiakkaiden ja yhteiskunnan odotuksia vastaavaan laatu- ja kustannustasoon.
- Laitos valmistelee toiminnoittaisen kilpailuttamisstrategian ja hankintaohjelman suunnitelmakauden alkupuolella.
- Kustannustehokkuuden paranemisen, asiantuntevan palvelujen hankinnan ja kilpailuttamisen kautta asiakkaiden maksujen reaalitaso alenee.
- Laitos on kansainvälisesti ja kansallisesti arvostettu ja luotettava asiantuntija.
- Laitos noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja sen henkilöstö on asiantuntevaa ja yhteistyökykyistä.
- Työilmapiiri on asiantuntijavirastojen parhaalla tasolla.

2.3 Henkilöstön määrän kehitys ilman toimenpiteitä

Merenkulkulaitoksen henkilöstövahvuus oli vuoden 2004 lopulla 779 henkilötyövuotta. Kun henkilöstön keski-ikä on noin 48 vuotta, ilman suunniteltuja henkilöstötoimenpiteitä henkilöstön määrä vähenisi vuoteen 2010 mennessä eläköitymisen kautta 149 henkilötyövuodella, kun suunnitelma-arviona pidetään normaalia 63 vuoden eläkeikää. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä on laitoksessa noin 61 vuotta. Kokonaispoistumaksi suunnitelmakaudella arvioidaan noin 190 henkilötyövuotta.

Kaaviossa kuvataan Merenkulkulaitoksen vakinaisen henkilöstön määrän kehitystä (htv) ilman henkilöstötoimenpiteitä vuosina 2004–2015.



Merenkulkulaitoksen vakinaisen henkilöstön määrän kehitys (htv) ilman henkilöstötoimenpiteitä vuosina 2004–2015.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Laitoksen henkilöstön koulutuspohja on suhteellisen kapea. Perusasteen tutkinto on lähes 40 prosentilla nykyisestä henkilöstöstä ja ylempi korkeakoulututkinto vajaalla 8 prosentilla henkilöstöstä. Jonkinasteisen

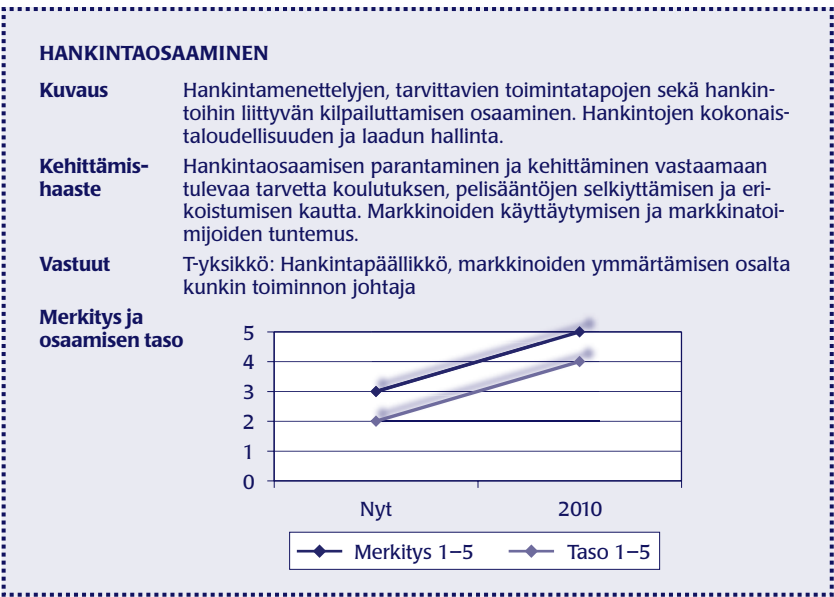
korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on kaikkiaan 29 prosenttia henkilöstöstä. Näistä noin 16 prosentilla on alin korkea-asteen tutkinto. Laitoksesta poistuu seuraavan kymmenen vuoden aikana paljon työkokemuksen tuomaa osaamista ja erikoisasiantuntijatasen osaamista runsaan eläkepoistuman kautta.

Osaamisen kehittämisen keskeisiä haasteita ovat:

- tulevaisuuden osaamisen tason määrittäminen,
- osaamis pohjan laajentaminen ja kohottaminen,
- osaamisen turvaaminen ja siirtäminen avainosaamisten osalta,
- osaamisen johtamisen kehittäminen,
- uusien osaavien työntekijöiden hankinnassa onnistuminen.

Osaamisen kehittämisen keskeisiä keinoja ovat:

- uusien osaavien työntekijöiden hankinta,
- osaamis pohjan laajentaminen tehtäväkuvia laajentamalla,
- henkilöstökoulutuksen kehittäminen,
- laitoksen koulutusohjelman kehittäminen,
- urasuunnittelun käyttöönotto,
- osaamisen johtamisen valmennus.



Esimerkki keskeisestä osaamisaluetarkastelusta.

AVAINKYVYKKYYDET
Merikartoitus

Osa-alue	Toiminnon avainkyvykkyudet	Kyvykkyyden tärkeys (1-5)		Kyvykkyyden taso (1-5)	
		Nyt	2010	Nyky-tila	Tavoite 2010
TOIMIALAN HALLINTA					
- liikennejärjestelmän hallinta	Vesiliikenteen tarpeiden hallinta				
	- vesiliikenteen muutosten seuranta ja vaikutus merikartoitukseen	5	5	3	4
	Meriturvallisuus	3	3	3	3
- merenkulun substanssin hallinta	Merikartoituksen substanssin hallinta	5	5	5	5
	Merikartoituksen vaikutus meriturvallisuuteen (mm. navigointiturvallisuus)	5	5	3	4
	Väylänpidon tuntemus	3	3	2	2
	Meriliikenteenohjausjärjestelmien tuntemus	2	2	2	2
	Merenkulun tuntemus kaikenlaisen alusliikenteen kannalta	3	3	3	3
	Talvimerenkulun erityistarpeiden tuntemus	2	2	2	2
	Sotilasmerenkulun tarpeiden tuntemus	2	2	2	3
Arvoverkoston hallinta	Käyttäjä- (asiakas)tarpeiden tunnistaminen	5	5	2	3
	Valtakunnalliset palvelutasomäärittelyt	4	5	3	4
	Virallisten merikarttamarkkinoiden hallinta	4	4	3	3
	Hankintamenettelyjen hallinta	4	5	2	4
	Kansainvälinen yhteistyö (IHO, IMO)	5	5	4	4
	Vaikuttaminen kansainväliseen normistoon	4	4	4	5
	Merellisen ympäristön suojelun hallinta (HELCOM)	4	4	4	4
	Sidosryhmäyhteistyö (mm. yhteistyö- ja sopimus-kumppanit)	3	3	2	3
Tiedon ja tietovarantojen ja IT:n hallinta	Merikartoitustietojen ja -rekisterien hallinta	5	5	3	5
	kartografinen ja karttatekninen osaaminen	2	2	4	4
	paikkatietoaineistojen tuntemus	3	3	4	4
	paikkatietojärjestelmäosaaminen	4	4	4	4
	Tietoturva ja -turvallisuusmääräykset	3	3	2	3
Johtamisen hallinta	Strateginen johtaminen	4	4	2	4
	operatiivisen toiminnan suunnittelu ja johtaminen	4	4	3	4
	ihmisten johtaminen ja esimiestyö	4	4	2	4
	Tietojärjestelmäprojektijohtaminen	2	2	2	2
	Prosessihallinta	3	3	3	4
	Laadun hallinta	5	5	5	5
	Riskienhallinta	4	4	2	3
Hyvän hallintotavan varmistaminen	Valtionhallinnon rakenteiden ja toiminnan tuntemus	3	3	2	3
	hyvän hallintotavan ja hallintomenettelyn tuntemus	4	4	3	3
	lainsäädännön tuntemus	4	4	3	3
Toiminnon muut kriittiset kyvykkyudet	Kansallinen kartoitusyhteistyö	4	4	3	4

Johtopäätökset

Nousussa Sidosryhmäyhteistyö Merikartoitustietojen hallinta Tilaajaosaaminen	Laskussa Kartan käsinpiirtämiseen liittyvät taidot (eroon samalla yksittäisten henkilöiden päässä olevan tiedon hallinnasta)	Väliaikaisesti tärkeitä
--	--	--------------------------------

Esimerkki toimintokohtaisesta avainkyvykkyystarkastelusta.

Merenkululaitoksen keskeiset osaamisalueet ovat:

- merenkulun substanssin toimintokohtainen hallinta,
- merenkulun turvallisuuden hallinta,
- hankintaosaaminen,
- johtaminen,
- tiedon hallinta,
- liikennevirtojen hallinta,
- sidosryhmäyhteistyö ja viestintä,
- asiakkuuksien hallinta,
- hallintomenettely.

4 HENKILÖSTÖN MÄÄRÄN MITOITUS

4.1 Vakinaisen henkilöstön määrä

Laitoksen vakinaisen henkilöstön vahvuus henkilötyövuosina tarkasteltuna oli vuoden 2004 lopulla 779 henkilötyövuotta (ylin taulukko s. 89).

4.2 Henkilöstön määrän mitoitus 2004–2010

Laitoksen henkilöstön eläkepoistumaksi arvioidaan vuosina 2005–2010 yhteensä 149 henkilötyövuotta ja uusrekrytointien kokonaismääräksi 96 henkilötyövuotta. Suurinta eläkepoistuma on sisäisessä tuotannossa (68 htv), hallinto- ja tukipalveluissa (25 htv) ja meriturvallisuudessa (23 htv). Kokonaispoistumaksi arvioidaan 190 henkilötyövuotta (keskimäinen taulukko s. 89).

4.3 Rekrytoinnit 2005–2010

Mitoitettu rekrytointitarve laitoksessa vuosina 2005–2010 on yhteensä 96 henkilötyövuotta. Suurinta rekrytointitarve on sisäisessä tuotannossa (35 htv), meriturvallisuudessa (28 htv) ja meriliikenteen ohjauksessa (12 htv). Kaikista uusrekrytoinneista 61 htv:tä arvioidaan sijoittuvan aluetoimipisteisiin ja 35 htv:tä Helsinkiin. Rekrytointitarve pystytään tyydyttämään vain jos laitoksen palkkabudjetti ja henkilöstömenot on mitoitettu rekrytoinnit huomioon ottaen (alin taulukko s. 89).

(htv)	KH Hki	KH alue	SLMP	SMMP	PLMP	JSMP	Yht.
Väylänpito	22		8	11	8	9	58
Meriliikenteen ohjaus	13		38	39	5	8	103
Meriturvallisuus	58	26					84
Merikartoitus	41						41
Talvimerenkulku	3						3
Ya-liikenne				3			3
Sisäinen tuotanto	40	316					356
Hallinto ja tukipalvelut	73	17	8	11	7	15	131
Yhteensä	250	359	54	64	20	32	779

KH = keskushallinto, SLMP = Suomenlahden merenkulkupiiri, SMMP = Saaristomeren merenkulkupiiri, PLMP = Pohjanlahden merenkulkupiiri, JSMP = Järvi-Suomen merenkulkupiiri

Merenkulkulaitoksen vakinaisen henkilöstön määrä (htv) vuoden 2005 alussa.

Vakinaiset (htv)	2004 Yhteensä	2010 Yhteensä	Muutos
Väylänpito	58	54	- 4
Meriliikenteen ohjaus	103	101	-2
Meriturvallisuus	84	89	+5
Merikartoitus	41	40	-1
Talvimerenkulku	3	4	+1
Ya-liikenne	3	4	+1
Sisäinen tuotanto	356	323	-33
Hallinto ja tukipalvelut	131	111	-20
YHTEENSÄ	779	726	-53

Laitoksen vakinaisen henkilöstön määrän (htv) mitoitus toiminnoittain 2004–2010.

	Rekrytoinnit Helsinki	Rekrytoinnit Alueet	Yhteensä
Väylänpito	2	4	6
Meriliikenteen ohjaus	2	10	12
Meriturvallisuus	14	14	28
Merikartoitus	7	0	7
Talvimerenkulku	2	0	2
Ya-liikenne	0	1	1
Sisäinen tuotanto	5	30	35
Hallinto ja tukipalvelut	3	2	5
YHTEENSÄ	35	61	96

Rekrytoinnit eläkepoistuman tilalle mitoitustavoitteet huomioon ottaen 2005–2010.

5 TOIMENPITEET

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on määrittää laitokselle toiminnallisista lähtökohdista lähtevä osaava, oikein mitoitettu ja työkykyinen henkilöstö. Henkilöstöhallintoa kehitetään Merenkulkulaitoksessa suunnitelmallisesti strategioiden, tavoitteiden ja arvojen pohjalta ja henkilöstösuunnittelu-prosessi kytketään tiiviiksi osaksi strategista johtamista ja toiminnansuunnitteluprosessia. Riskinä on ydintehtävissä toimivien ammattitaitoisten resurssien riittävyys ja riittävän palvelutason takaamisen turvaaminen.

Henkilöstön kehittämiseen liittyvät keskeiset toimenpiteiksi tunnistetaan:

- laitoksen kohottaminen uuden osaavan henkilöstön hankinnassa onnistumiseksi,
- rekrytointiprosessin tehostaminen,
- asiantuntijaosaajien suhteellisen osuuden lisääminen,
- urasuunnittelun luominen ja käyttöönotto osaamispuheen laajentamiseksi ja kohottamiseksi,
- mentorointitoiminnan luominen avainosaamisen siirtämisessä onnistumiseksi,
- töiden organisointi työn kehittämisen ja tasapuolisen jakautumisen parantamiseksi,
- palkkaus- ja palkitsemistoimenpiteiden kehittäminen.

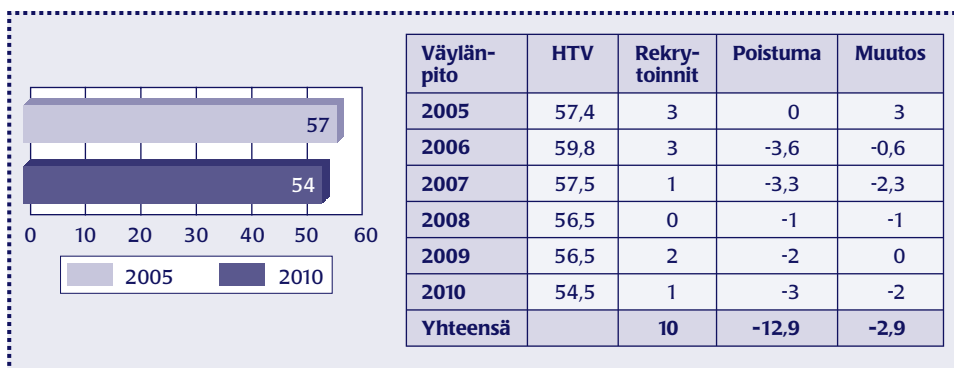
6 ESIMERKKI TOIMINTOKOHTAISESTA TARKASTELUSTA

6.1 Väylänpito

Päämäärät ja toiminnan painopisteet

Väylänpidon keskeisiä päämääriä on olla:

- asiakkaiden ja yhteistyötahojen mielestä tehokas, vastuullinen ja moderni väyläviranomaisen ja toteuttaa väylähankkeet hyväksytyjen väylien kehittämis- ja kuntoonpano-ohjelmien mukaisesti sekä
- parantaa vesiliikenteen turvallisuutta toteuttamalla mm. Navi-strategiaan sisältyvät toimenpiteet tärkeimmillä väylillä.
- Toteuttaa väylänpidon jako tilaajaan ja tuottajaan. Tavoitteena on, että toiminta perustuu laatu- ja ympäristöjärjestelmään.



Väylänpidon vakinaisen henkilöstön määrän kehitys vuosina 2005–2010.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen *tärkeimmiksi alueiksi* on määritelty:

- vesiväyläverkoston infran hallinta,
- hankintamenetelmien hallinta ja kehittäminen,
- asiakkuuksien hallinta,
- osaamisen siirtäminen riittävän ajoissa kokeneilta työntekijöiltä seuraajille.

Nousussa oleviksi alueiksi on määritelty:

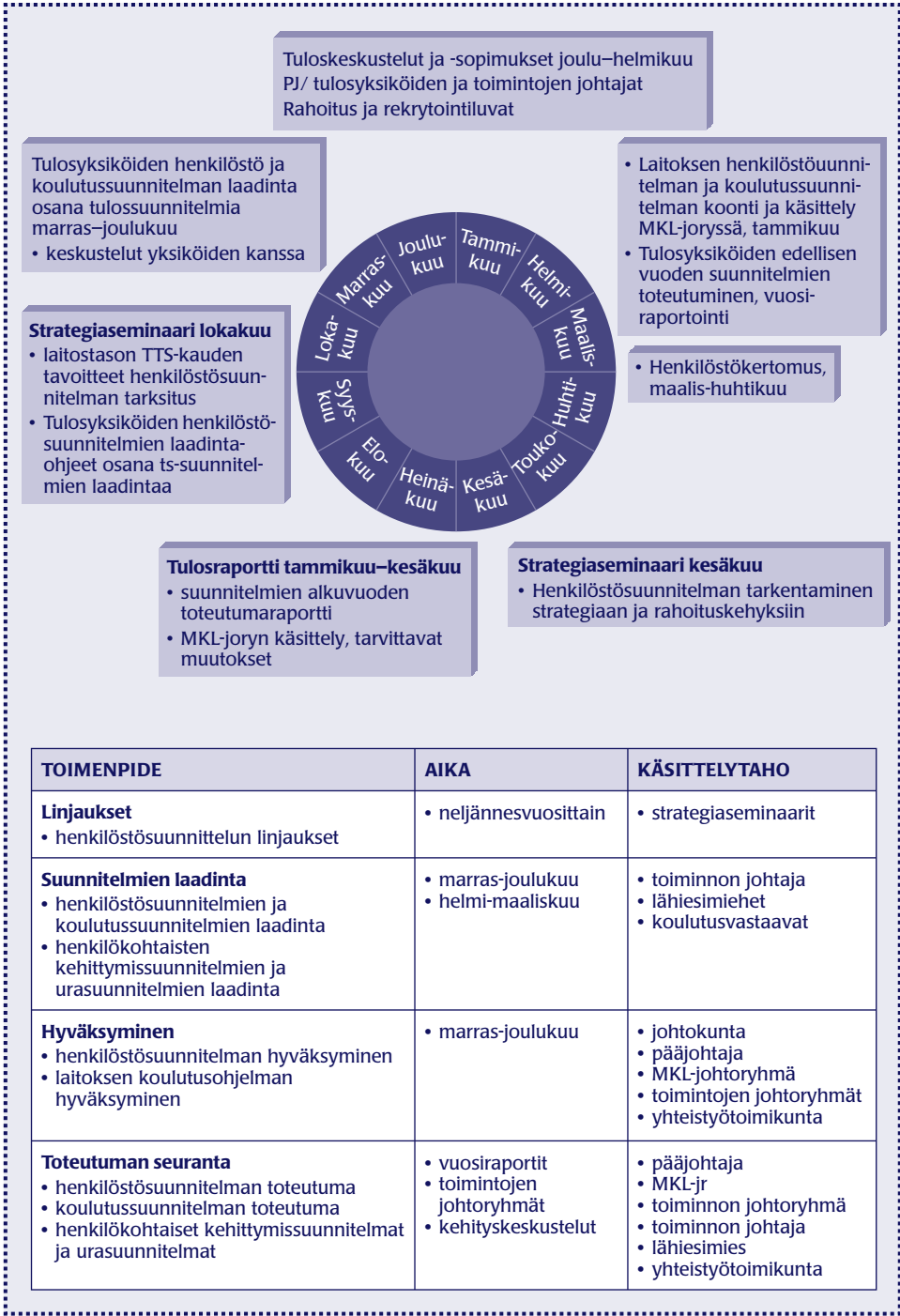
- palvelukokonaisuuksien hallinta,
- laadunhallinta,
- ympäristövaikutusten ja lupaprosessien hallinta,
- asiantuntijajohtaminen.

Erityistä, alueellisuus

Väylänpidon viranomaistoiminta keskitetään keskushallinnon alaisuuteen. Alueellisia väylänpitoyksiköitä kuitenkin vahvistetaan yhteistyömuotoja tehostamalla. Rekrytoinneista pääosa suunnataan alueille.

7 TAVOITTEET KÄYTÄNTÖÖN

Henkilöstösuunnitelman käytäntöön saattamiseksi tarvittavia keinoja ovat suunnittelun kytkentä osaksi strategista suunnittelua sekä toiminnan suunnittelua ja raportointia.





PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

1 JOHDANTO

Puolustusvoimien sodan ajan vahvuuden pieneneminen, rauhan ajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistaminen sekä osaamisvaatimusten lisääntyminen edellyttävät henkilöstöjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä. Tässä kuvauksessa käydään läpi, miten puolustusvoimien henkilöstöjärjestelmän kehittäminen kytkeytyy strategiseen suunnitteluun sekä ne käytännön työkalut, joita pitkäjänteisessä henkilöstösuunnittelussa hyödynnetään.

Pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun käytännön työkaluina hyödynnetään puolustusvoimien valtakunnallista henkilöstökokoonpanomenettelyä sekä henkilötasolla henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmää (HENKURA). Henkilöstötilinpäätöksen avulla seurataan henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystä sekä analysoidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Käyttöön otettava osaamisen hallinnan toimintatapa liittyy osaamisnäkökulman kaikkiin näihin keskeisiin henkilöstöjohtamisen suunnittelu- ja analysointityökaluihin.

2 KETJU STRATEGISESTA SUUNNITTELUSTA PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEEN

Sotilaallisen maanpuolustuksen pitkäjänteiselle kehittämiselle tuotetaan perusteet puolustusministeriön laatimassa puolustushallinnon strategisessa suunnitelmassa, jonka laatimiseen myös puolustusvoimat osallistuu. Puolustushallinnon strategisen suunnittelun keskeinen sisältö vahvistetaan valtioneuvoston eduskunnalle antamalla turvallisuus- ja puolustuspoliittisella selonteolla ja sen eduskuntakäsittelyllä joka neljäs vuosi.

Määritetty puolustusjärjestelmän tavoitetilä edellyttää suorituskyyä, jonka kehittäminen tapahtuu puolustusvoimien kehittämisohjelman avulla. Strategisessa suunnittelussa ja kehittämisohjelmassa puolustusjärjestelmälle asetetut suorituskyyvaatimukset kuvaavat puolustusvoimien ydinkyykykyksiä.

Strategisiin suorituskyyvaatimuksiin perustuen määritettiin vuonna 2004 koko puolustusvoimat kattaneessa hankkeessa puolustusvoimien osaamistarpeet, jotka kuvattiin laaditussa osaamislueelossa. Laadittua osaamismäärittelyä sekä sen tueksi kehitettyä osaamisen hallinnan toimintatapamallia ja työkaluja on alettu systemaattisesti viedä käytäntöön. Tavoitteena on lähivuosina vakiinnuttaa osaamislähtöinen ajattelu osaksi koko johtamis- ja suunnittelujärjestelmää kaikilla tasoilla.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA TUETAAN PUOLUSTUSVOIMIEN PITKÄJÄNTEISTÄ KEHITTÄMISTÄ JA TOIMINTAA

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on puolustusvoimien henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen mukauttaminen palvelemaan tehtävien toteuttamista ja puolustusjärjestelmän pitkäjänteistä kehittämistä. Päämääränä on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan ja rauhan ajan tarpeisiin.

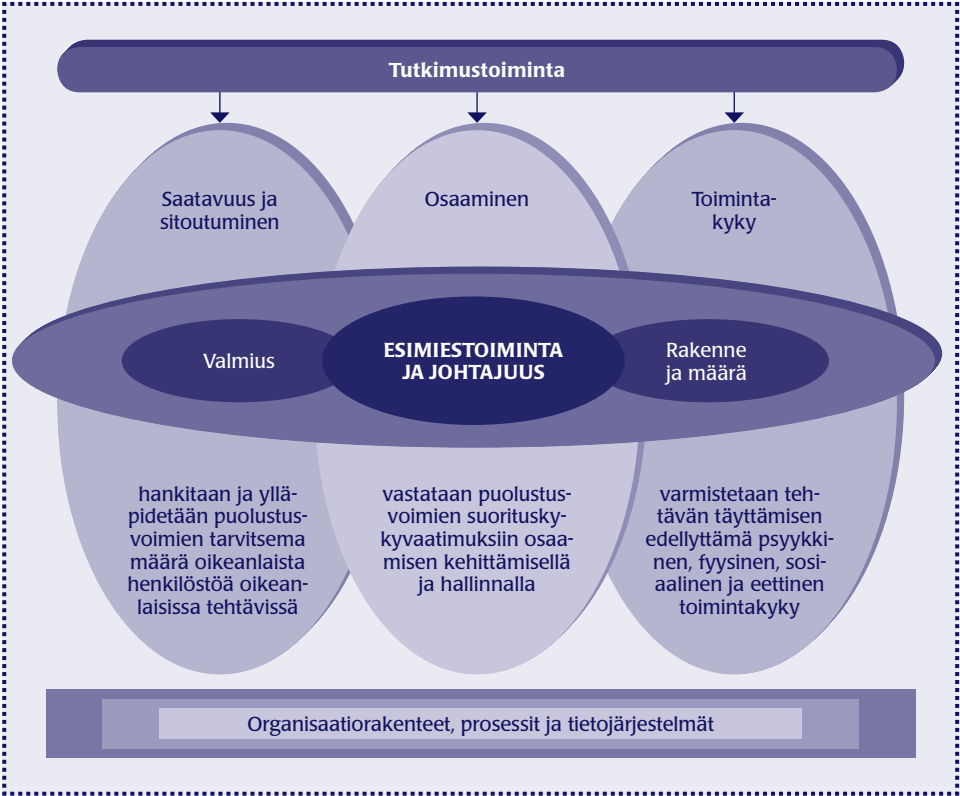
Henkilöstöjohtamisen tavoitetilä ja strategiset tavoitteet määritetään puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa, jota ylläpidetään ja kehitetään puolustusvoimien strategisen suunnittelun ja kehittämisohjelman mukaisesti. Henkilöstöstrategiassa noudatetaan valtioneuvoston henki-

löstöpoliittisia linjauksia ja puolustushallinnon henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa määriteltyjä periaatteita. Henkilöstöjohtamista tuetaan henkilöstöalan tutkimustoiminnan avulla.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea ja ohjata puolustusvoimien henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen periaatteita ovat puolustusjärjestelmän palveleminen, yksilön arvostaminen, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, rehti avoimuus ja aito vuorovaikutus. Henkilöstöjohtamisen vastuu jakaantuu osaltaan esimiehille, työntekijöille ja henkilöstöasiantuntijoille.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisen tavoitteena on kokonaisvaltainen malli, jossa toimiviin prosesseihin yhdistetään tarvittava osaaminen ja näitä tukevat rakenteet ja tietojärjestelmät. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen toimeenpannaan henkilöstöalan kehittämisohjelman ja

KUVIO 1



Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus.

tulosyksiköiden henkilöstövoimavarojen johtamissuunnitelmien avulla. Henkilöstövoimavarojen johtamissuunnitelma on aluehallintotason laatima suunnitelma. Suunnitelmien rakenne vaihtelee aluehallintotasoittain, mutta niissä käydään laajasti läpi tiedot kyseisen alueen henkilöstön tilasta, arvio kehityksestä sekä tavoitetila. Strategisten tavoitteiden edellyttämät tehtävät ja niiden resursointi suunnitellaan osana puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelua.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tarkistustyö on viimeksi saatu päätökseen vuoden 2005 alussa ja siinä valitut kehittämisen näkökulmat ovat henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön toimintakyky. Näkökulmat tukevat toisiaan ja niitä yhdistää henkilöstöalan poikkeusolojen valmius, esimiestoiminta ja johtajuus sekä henkilöstön rakenne ja määrä. (ks. kuvio 1 s. 95).

Valtakunnallisessa henkilöstökokoonpanomenettelyssä eri tulosyksiköiden virkoja ja tehtäviä katsotaan kokonaisuutena ja ne käsitellään osana tulosneuvotteluita. Tämä mahdollistaa henkilöstörakenteen pitkäjänteisen kehittämisen kohti tavoitetilaa. Rakenteen kehittämisen lähtökohtana on sodan ajan joukkojen tarve tavoitetilassa, jonka perusteella rauhan ajan henkilöstötarve määrittyy.

4 HENKILÖARVIOINTI- JA URASUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN AVULLA KOHDENNETAAN OSAAMISTA

Puolustusvoimien henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmä (HENKURA) on kokonaisuus, joka muodostuu henkilö- ja kompetenssiarvioinneista, henkilö-, ura- ja seuraajasuunnittelusta, kehityskeskustelusta sekä rekrytoinnista.

Potentiaalisten henkilöiden löytämiseksi ja kehittämiseksi puolustusvoimien ylimpiin johto- ja asiantuntijatehtäviin käytetään kompetenssiarviointia. Arvioinnissa analysoidaan henkilön ominaisuuksia, joilla on suuri ennustavuus ylimpien tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta. Kompetenssiarviointi toteutetaan arvioitavan henkilön työhyteisössä 360-asteen periaatteella.

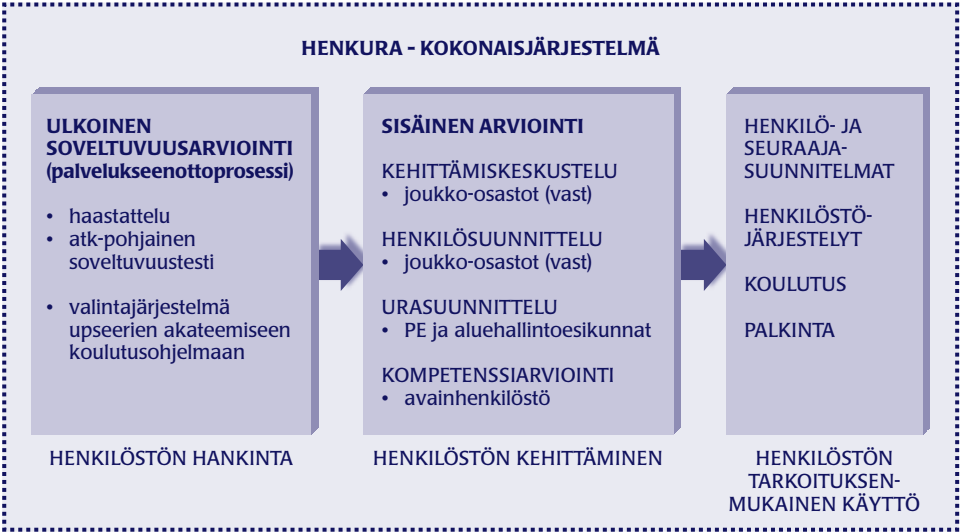
Perus- ja jatkokoulutukseen liittyen sotilaslaitoksissa tehdään henkilöarviointia, joiden keskeisenä tekijänä on jo useamman vuoden käytetty johtajana kehittymisen arviointia. Johtajana kehittymisen arviointi toteutetaan itse-, vertais- ja esimiesarvioiden yhdistelmänä ja niiden

perusteella opiskelijat laativat henkilökohtaiset kehityssuunnitelman-
sa. Johtajana kehittymisen arviointia ollaan laajentamassa koskemaan
kaikkia esimiestehtävissä toimivia. Arvioinnit ja kehityssuunnitelmien
laadinta liitetään osaksi esimiesvalmennusta.

Kehityskeskustelun yhteydessä kartoitetaan henkilöiden halukkuus ja
valmiudet (koulutus, osaaminen) työskennellä erilaisissa tehtävissä. Hen-
kilö- ja kompetenssiarvioinnit sekä kehityskeskustelussa kerättävät tiedot
antavat hyvät perusteet henkilö- ja urasuunnittelulle. Henkilö- ja urasuun-
nittelun keskeisin tavoite on sijoittaa koulutuksen ja kokemuksen myötä
hankitun osaamisen perusteella oikeanlainen henkilöstö niin sodan kuin
rauhan aikaisiin tehtäviin. Osaamisen hallinnan käyttöön ottoon liittyen
puolustusvoimien tehtävänimikkeet tarkistetaan ja niihin liitetään tehtä-
väroolien mukaiset osaamis-, kokemus- ja koulutusvaatimukset.

Jo rekrytoitaessa henkilöstöä puolustusvoimien palvelukseen pyritään
saamaan kokonaiskuva hakijan niistä ominaisuuksista, jotka vaikuttavat
menestymiseen sodan ja rauhan ajan tehtävissä. Rekrytoinnin yhteydessä
tehtävässä henkilöarvioinnissa käytetään apuna soveltuvuusarviointeja.
Rekrytoinneissa otetaan huomioon tulevaisuuden osaamistarpeet. Tule-
vaisuudessa rekrytoinnin yhteydessä tehtävään valintaprosessiin voidaan

KUVIO 2



Henkilöarviointi- ja urasuunnittelujärjestelmä (HENKURA).

liittää henkilökohtaisen osaamiskartoituksen teettäminen hyödyntäen kehitettyjä osaamisen hallinnan työkaluja. (ks. kuvio 2 s. 97).

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSAKSI SUORITUKSEN JOHTAMISTA

Kehityskeskustelu on keskeisin henkilökohtaisen suorituksen johtamiseen liittyvä työkalu. Kehityskeskustelu on kytketty osaksi tulosityksiköiden toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessia. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa työntekijän ja hänen esimiehensä välillä, kun yksiköiden toimintasuunnitelmat tulevalle vuodelle on hyväksytty.

Kehityskeskusteluun valmistautuessaan työntekijä tarkistaa HR-itsepalvelussa urasuunnitelmansa, kenttäkelpoisuuteen, fyysisen kunnon testaustuloksiin ja kielitaitoon liittyvät tietonsa sekä päivittää käyttöoikeuksiensa mukaisesti tehtävä- ja palvelupaikkahalukkuutensa.

Keskustelu muodostuu edellisen kauden toiminnan ja saavutettujen tulosten arvioinnista ja henkilökohtaisen palkanosan määrittämiseksi tehtävästä suoritusarvioinnista sekä seuraavan kauden tavoitteiden ja tehtävien määrittämisestä. Keskustelussa sovitaan osaamisen kehittämiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Kehityskeskusteluun sisältyviin arviointeihin kuuluvat ennen keskustelua tehtävä itsearviointi ja esimiesarviointi. Ne toteutetaan etukäteen sähköisesti HR-itsepalvelussa. Kehityskeskustelun jälkeen kirjataan esimiehen ja alaisen yhteisen keskustelun tuloksena syntynyt lopullinen arvio.

Osaamisen kehittämistavoitteiden suunnittelu ja niiden vahvistaminen voidaan käydä erillisenä keskusteluna. Tavoitteena tulevaisuudessa on, että kehityskeskustelun voi käydä tarpeen mukaan joustavasti useammassa osiossa. Kehityskeskusteluun tehty toinen merkittävä uudistus on osaamistavoitteisiin perustuvan kehittämissuunnitelman rakentaminen.

Henkilöstön käyttöön on rakennettu oppimisen suunnittelun verkkopalvelu (Kartturi), jonka avulla voi pohtia omia kehittämistarpeita henkilökohtaiseen osaamistarvekartoitukseen perustuen. Palveluun on koottu tietoa koulutustarjonnasta, joka palvelee oppimistavoitteiden suunnittelua. Kartturi-palvelu tarjoaa käytännön työvälineet henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laadintaan ja mahdollistaa tarvittavien tietojen siirtämisen kehityskeskustelun pohjaksi HR-itsepalvelun sovellukseen.

6 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS KOKOAA JA ANALYSOI HENKILÖSTÖTILANNEKUVAN

Henkilöstötilinpäätöksen avulla seurataan henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystä sekä analysoidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstötilinpäätös tuottaa analysoitua tietoa henkilöstövoimavarojen määrästä, laadusta ja kustannuksista. Henkilöstötilinpäätöksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa, sitä tukevassa suunnittelussa sekä henkilöstövoimavaratalouteen liittyvässä laskennassa.

Henkilöstötilinpäätökseen on koottu tiedot henkilöstömäärästä, henkilötyövuositoteumasta, vakanssien täyttöasteesta, henkilöstön ikä- ja koulutusrakenteesta, fyysisestä kunnosta ja kenttäkelpoisuudesta, sairaus- ja tapaturmapoissaoloista, työtyytyväisyydestä, palkitsemisesta ja työvoimakustannuksista. Osaamisen nykytason, vajeiden ja kehittämistarpeiden seuranta kytketään osaksi henkilöstötilinpäätöstä tulevaisuudessa. Henkilöstötilinpäätöstietojen perusteella voidaan ennakoida nykyhenkilöstön tulevaa poistumaa eläkkeelle sekä arvioida lähtövaihtuvuutta muiden työnantajien palvelukseen. Osaamisnäkökulman kautta voidaan parantaa kehittämis- ja koulutustarpeiden ennakointia.

Keskeisimmät henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut käydään läpi tuloneuvotteluissa ja niille asetetaan tavoitetasot. Koko puolustusvoimia koskevan tiedon kerääminen, aineiston seuranta ja analysointi tukee toiminnalle asetettavien tulostavoitteiden määrittämistä ja seuranta sekä henkilöstörakenteen kehittämistä. Henkilöstötilinpäätöksen merkitys johtamisen apuvälineenä on korostunut myös tulosityksikkötasolla. Siellä eri tulosityksiköiden erityispiirteet voidaan huomioida paremmin tuloksia ja kerättyä aineistoa tulkittaessa.



TIEHALLINNON HENKILÖSTÖ- SUUNNITTELUKUVAUS

Tässä esityksessä kuvataan Tiehallinnon henkilöstösuunnittelukäytäntö ja henkilöstösuunnittelun kytkeytyminen viraston tulosohtaukseen. Näkökulmana on henkilöstösuunnittelun käytännön toteuttamiseen liittyvät vaiheet.

1 LÄHTÖKOHTIA JA VAIHEITA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN TERÄVÖITTÄMISEKSI

Tielaitos jakaantui vuoden 2001 alussa Tiehallinto -virastoksi ja Tie liikelaitokseksi. Tiehallinnon rooli, tehtävät ja toimintaympäristö ovat tämän vuoksi muuttuneet olennaisesti. Suuri osa tienpidon perinteisistä näkökulmista on vaihtunut uudennlaisiin vaatimuksiin. Yhteiskunnan kaikilla sektoreilla on yhä korostuneempi tarve entistä kustannustehokkaampaan toimintaan. Uusi rooli ja tehtävät aiheuttivat Tiehallinnon vision ja keskeisten strategioiden uusimistarpeet. Osaamista ja henkilöstörakennetta oli yhä kehitettävä, resursoinnin perusteet oli selkeytettävä sekä suunniteltava ja suunnattava tulevien vuosien henkilöstöön liittyvät toimenpiteet.

Tiehallinnossa nähtiin välttämättömäksi laatia Henkilöstösuunnitelma 2007. Suunnitelman laatimisen lähtökohtina olivat:

- toiminta-, asiakkuus-, henkilöstö-, hankinta- ja t&k -strategiat sekä valtioneuvoston linjaukset tehtävien siirtämisestä alueille
- Tiehallinnon kriittiset menestystekijät ja prosessien tavoitetilä
- tarkastelu prosesseittain ja osaprosesseittain; erikseen ydin- ja tukiprosesseja sekä erillistoimintoja
- henkilöstön ja johdon sitouttaminen lähtötietojen ja palautteen antamiseen sekä työpajoihin osallistumiseen
- suunnitelman etenemisen käsittely ajankohdan kaikissa yhteistyötoimikunnan kokouksissa

Tavoitteena oli luoda perustaltaan pitävä ja toteutuskelpoinen henkilöstösuunnitelma. Sen tarkoituksena oli ohjata ja suunnata henkilöstösuunnittelua, osaamisen kehittämistä ja rekrytointeja. Se piti lisäksi tehdä mahdolliseksi Tiehallinto-, prosessi- ja tulossyksikkökohtaiset osaamisen kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmat osana tulossuunnittelua.

Johdon työpajassa arvioitiin strategisia painotuksia. Prosesseilla nähtiin olevan tärkeä rooli menestystekijöiden hallinnassa. Suunnittelun merkitys oli suuri useimpien strategian perusteella määriteltujen menestystekijöiden hallitsemiseksi. Hankinnan kehittämisessä oleellista oli sisäisen kustannustehokkuuden lisääminen uusien hankintamenettelyjen myötä. Ohjauksella oli keskeinen merkitys uusien toimintatapojen aikaansaamisessa ja toiminnan yhtenäistämässä. Tukiprosesseilta edellytettiin luovaa ajattelua toiminnan tehostamisessa. Joitakin toimintoja oli kuitenkin tarkasteltava erillistoimintoina erillään prosesseista.

Henkilöstösuunnitelma 2007 keskeisiksi linjauksiksi määriteltiin:

- kehittää toimintamallia, osaamisrakennetta ja koulutustasoa
- keskittyä keskushallinnossa strategisiin tehtäviin ja vahvistaa aluehallintoa
- päättää prosessikohtaisista kehittämislinjauksista
- parantaa kustannustehokkuutta
- yhtenäistää toimintatapoja ja keskittää tehtäviä
- ottaa käyttöön yhtenäiset hankinta- ja projektinhallintamallit
- kehittää osaamista kouluttamalla henkilöstöä uusiin tehtäviin, uutta osaamista rekrytoimalla ja arvoverkostoa hyödyntämällä
- toteuttaa suunnitelma hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen

Suunnitelmassa otettiin kantaa myös Tiehallinnon tavoitteelliseen osaamisrakenteeseen. Tavoitetilaan pääsy vaatii uusrekrytointeja, jotta sekä oikea henkilömäärä että osaamisen laatu ja uudistuminen varmistuvat. Osaamisen monipuolistaminen ja osaamistason nostaminen edellyttävät muun kuin teknisen koulutustaustan omaavien henkilöiden suhteellisen määrän lisäämistä ja nykyhenkilöstön urakehityksen ja osaamisen monipuolistamista. Lisäksi uusien henkilöiden tavoitteellinen koulutustaso on korkeakoulututkinto.

2 SUUNNITELLUT HENKILÖSTÖMUUTOKSET

Henkilöstösuunnitelma 2007 määritteli tavoitehenkilömäärän vuoden 2007 lopussa. Sitten Tiehallinnossa on arvioitu, että tavoitehenkilömäärä saavutetaan vuonna 2009. Arvioitu henkilötyömäärä vuonna 2009 on 820 htv (1030 => 820). Osa-aikaiset huomioonottaen tämä tarkoittaa noin 850 henkilöä. Eläkkeelle jääminen ja muu luonnollinen poistuma vuoteen 2009 mennessä on noin 300 henkilöä. Rekrytointitarve tänä aikana on noin 100 henkilöä.

Vähennemistä tapahtuu kaikissa prosesseissa ja toiminnoissa. Ydinprosessien henkilötyömäärän on arvioitu vähenevän (440 => 365). Vähennemää tapahtuu kaikissa ydinprosesseissa, erityisesti keskushallinnon tehtävissä. Ydinprosessien suurin vähentämistarve on tienpidon hankinnoissa. Tukiprosessien henkilötyömäärä vähenee (225 => 155). Vähennämä toteutetaan osittain myös ulkoistamalla ja keskittämällä tukitehtäviä. Erillistoiminnoissa vähennämän arvioidaan olevan noin 70 htv (370 => 300).

3 HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN TOTEUTUS

Henkilömäärätavoitteet vuodelle 2009 sisältyvät toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Tiehallinnon tulosityksiköillä on Henkilöstösuunnitelma 2007 perustuvat henkilöstösuunnitelmat, jotka tulos- ja kehityskeskusteluissa viedään tiimi- ja yksilötasolle saakka. Myös prosessit ja erillistoiminnot ovat sen pohjalta laatineet kehittämisen tavoitetilansa. Henkilöstösuunnittelu on kytketty mukaan Tiehallinnon tulsohjaukseen mm. siten, että tulosityksikön oman toiminnan kehittymistä mitataan

henkilöstösuunnitelman toteutuksen osalta myös Henkilöstösuunnitelma 2007 perusteella määritellyn laskennallisen henkilömäärän avulla. Tämän lisäksi henkilöstösuunnitelman toteutumista mitataan tulostavoitteiden ja -pisteiden avulla.

Henkilöstösuunnitelma 2007 toteuttamiseen liittyy myös johtamisen ja ohjauksen selkiinnyttäminen. Keskushallinnossa on tehty rakenteellisia muutoksia, kun keskushallinto on jaettu viraston ohjauksesta vastaavaan Pääkonttoriin ja Asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijapalveluiden rooli on tukea Pääkonttorin ja muiden tulosityksiköiden toimintaa asiantuntija-, tuki- ja erillispalveluin. Myös osaamiseen ja ikärakenteen haltuunottoon on panostettu. Tulosityksiköt ja prosessit valmentavat henkilöstöään omiin erityistarpeisiinsa. Vapaaehtoista jatkokoulutusta tuetaan ja siihen suhtaudutaan myönteisesti. Tiehallinnolle on laadittu virastotasoinen Osaamisen kehittämisohjelma, jonka osa-alueet ovat: liikennejärjestelmä-, hankinta- ja asiakkuusosaaminen sekä tekninen asiantuntijaosaaminen, projektinhallinta ja esimieskoulutus. Prosessien ja tulosityksiköiden osaamista on systematisoitu ja kehitetty sekä asetettu viraston osaamisen kehittämiselle tavoitteet osana tulostavoitteita. Myös yhteistyössä ja verkottumisessa alan toimijoiden kanssa on päästy hyvin liikkeelle.

4 TULOSSOPIMUKSEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN KYTKETTYMINEN VIRASTON TULOSOHJAUKSEEN

Henkilöstösuunnitelma sisältyy oleellisena osana tulosityksikön (mm. Asiantuntijapalvelut ja tiepiirit) ja viraston johdon väliseen vuosittaiseen tulossopimusneuvotteluun. Tulosityksikön Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on toteuttaa Tiehallinnon henkilöstösuunnitelma 2007 linjauksia. Tulosityksiköiden henkilöstösuunnitelmat arvioivat neljän vuoden tähtäimellä vuosittain henkilöstösuunnitteluun liittyvät oman organisaation ja toimintaympäristön muutokset sekä esittävät ne toimenpiteet, joiden toteuttaminen suunnittelujaksolla (= seuraava kalenterivuosi) varmistaa toimintakyvyn säilymisen ja osaamisen kehittymisen myös tulevaisuudessa.

Tulosityksiköiden henkilöstösuunnitelmaesitykset arvioidaan ja niistä keskustellaan tulossopimusneuvottelussa. Tulosityksikön esitys sisältää:

- näkemyksen tulosityksikön painopistealueiden muuttumisesta seuraavan neljän vuoden aikana
- arvion toiminnan vaatimasta osaamis- ja henkilöstötarpeesta (määrä ja laatu) seuraavien vuosien aikana
- kuvauksen osaamiseen liittyvistä riskeistä (esim. ikärakenne ja muut osaamisen pullonkaulat) ja osaamisen varmistamisen keinot seuraavan neljän vuoden aikana
- suunnittelujakson toimenpiteet seuraavina vuosina tarvittavan osaamisen varmistamiseksi mm. seuraavista asioista:
 - sisäisen yhteistyön keinot, esim. työn uudelleen organisointi ja tehtäväjärjestelyt
 - seuraajasuunnitelma
 - henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, koulutusohjelmat
 - toimenpiteet ja suunnitelmat ulkoisten palvelujen käytöstä
 - rekrytointisuunnitelma
 - muut henkilöstöön liittyvät toimenpiteet (esim. työhyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työtyytyväisyyteen liittyvät)

Kun tulosityksikön esityksestä on keskusteltu ja henkilöstösuunnitelma arvioitu ja sovitettu viraston kehyksiin, tehdään tulosityksikköä koskevat seuraavaan vuoteen liittyvät päätökset. Kullekin tulosityksikölle ja koko virastolle on asetettu henkilömäärätavoite vuodelle 2009. Tämä tavoite on määritelty joka vuodelle erikseen. Henkilöstösuunnitelma tarkistetaan seuraavan kerran syksyllä 2005. Kunkin vuoden tulossopimusneuvottelun yhteydessä päivitetään seuraavan vuoden tavoiteluku ottaen huomioon vuoden aikana tapahtuneet ennakoimattomat tapahtumat. Määritelty tavoiteluku toimii myös tulosityksikön oman toiminnan rahoitusperusteena. Toisin sanoen v. 200_ tulosityksikön A oman toiminnan rahoitus on yy henkilöä x zzzzz euroa (zzzzz = laskennallinen oman toiminnan rahoitus/hlö). Samassa yhteydessä päätetään myös tulosityksikön seuraavan vuoden kohdennetut rekrytoinnit, jolloin tulosityksikkö saa palkata uusia henkilöitä vain neuvottelussa sovittuihin tehtäviin. Yllättävät rekrytointitarpeet käsitellään ja ratkaistaan erikseen, tarvittaessa viraston johtoryhmässä.

Henkilöstösuunnitelman mukaiset toimenpiteet ja ratkaisut viedään henkilötasolle saakka. Kehityskeskusteluissa todetaan ja keskustellaan mahdollisista muutoksista ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä aiheista. Kaikkien kanssa tehdään seuraavaa vuotta koskevat kehittämis-

suunnitelmat ja määrittää henkilökohtaiset tavoitteet. Ennen kesälomakautta tarkistetaan henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien ja tavoitteiden toteutumatilanne ja sovitaan mahdollisista muutoksista ja tarkistustarpeista.

Liitelomakkeiden lisäksi tulosityksiköiden henkilöstösuunnittelun helpottamiseksi on laadittu Tiehallinnon 8-sivuinen henkilöstösuunnitteluohje.

Liitteet: Laadullinen henkilöstösuunnitelmalomake
Määrällinen henkilöstösuunnitelmalomake

Suunnittelutaso (valitse)

Tulosyksikön tulossuunnittelun mukainen henkilöstösuunnitelma	
Prosessin suunnitelma	

Tulosyksikkö/Prosessi	Henkilöstösuunnitelma ajalle	Päivämäärä
Vastuuhenkilö/ Valmisteluryhmä		

Toiminnan painopisteet

1.1 Näkemys tulosyksikön/prosessin ja yhteistyöalueen toiminnan painopisteiden muuttumisesta (henkilöstösuunnittelun kannalta huomioitavat vaikutukset)
<Kirjoita tähän>

Osaamis- ja henkilöstötarve

1.2 Arvio toiminnan vaatimasta osaamistarpeesta sekä henkilöstötarpeesta, määrä ja laatu (yksikön omaan käyttöön apua voi olla Lomake_henkilötyön määrä.doc. Ei lähetetä)
<Kirjoita tähän>

ARVIOINTI MAHDOLLISUUDESTA VASTATA TARPEESEEN

Henkilöstön ja osaamisen saatavuus

2.1 Arvio toiminnan vaatiman osaamisen saatavuudesta piiri-, alue- ja/tai tiehallinto- tasolla Sisäisen henkilöstön nykyinen osaaminen suhteessa tarpeeseen ja keinot <Kirjoita tähän>
2.2 Ulkoisen henkilöstön saatavuus ja keinot (maakuntaliitot, järjestöt, muut yhteistyökumppanit, ulkoisten palvelujen osto, rekrytointina saatavat) <Kirjoita tähän>

Osaamisen jatkuvuuden arviointi

3.1 Henkilöiden ikä 2004	Henkilöiden lukumäärä	Merkittävän osaamisen sisältö
alle 50 vuotta		<Erittele osaaminen>
50-55 vuotta		<Erittele osaaminen>
56-60 vuotta		<Erittele osaaminen>
61-		<Erittele osaaminen>
3.2. Osaamiskapeikot <Kirjoita tähän>		
3.3 Osaamisriskianalyysi: kuvaus merkittävistä osaamiseen liittyvistä riskeistä (ikärakenteesta johtuvat, muut osaamisen sekä muut pullonkaulat, jossa osaaminen liian harvalla) ja keinot osaamisen varmistamiseksi strategiset painopisteet huomioon ottaen. <Kirjoita tähän>		

TOIMINTASUUNNITELMAT SUUNNITTELUJAKSOLLA 2005

Toimenpiteet (2005) tarvittavan osaamisen varmistamiseksi vuosina 2005-2008

4.1 Tiehallinnon sisäisen yhteistyön keinot: mahdollinen työn uudelleen organisointi ja tehtäväjärjestelyt (piirin sisällä, yhteistyöalueella ja/tai tiehallintotasolla), toimenpiteen aikataulu sekä siitä vastaavan henkilön nimi. <Kirjoita tähän>	4.1 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>
4.2 Seuraajasuunnitelma <Kirjoita tähän>	4.2 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>
4.3 Henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, koulutusohjelmat. <Kirjoita tähän>	4.3 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>
4.4 Ulkoiset palvelut: toimenpiteet/suunnitelmat ulkoisten palveluiden käytöstä (yhteistyökumppanit ja ulkoiset palvelut) <Kirjoita tähän>	4.4 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>

4.5 Rekrytointisuunnitelma <Kirjoita tähän>	4.5 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>
4.6 Muut suunnittelut henkilöstöön liittyvät toimenpiteet. Näkökulmat esimerkiksi työhyvinvointi, työyhteisön toimivuus, työtyytyväisyys <Kirjoita tähän>	4.6 Seuranta: toimenpiteet <Kirjoita tähän>

Tulosityksikön henkilöstösuunnitelma 2007:n päivitys

Vakinainen ja määräaikainen henkilöstö toiminnoittain (ks. sisäisen laskennan ohje 2005)	2003	Vuosi 2004				Vuosi 2005				
	Vaki- naiset 31.12. 2003 (henki- löä)	Pois- tuma v. 2004 aikana (hlö)	Rekry- toinnit v. 2004 aikana (hlö)	Määrä- aikais- ten työ- panos v. 2004 (htv)	Vaki- naiset 31.12. 2004 (hlö)	Pois- tuma v. 2005 aikana (hlö)	Rekry- toinnit v. 2005 aikana (hlö)	Määrä- aikais- ten työ- panos v. 2005 (htv)	Vaki- naiset 31.12. 2005 (hlö)	
Tulosityksikön toiminnot										
Ohjaus										
Liikennejärjestelmä										
Tienpito, suunnittelu										
Tienpito, hankinta										
Asiakaspalvelut										
Asiakkuus										
Henkilöstö										
Talous										
Tieto										
Erillistoiminnot										
Tulosityksikön toiminnot yhteensä										
Edellä oleviin lukuihin sisältyvät:										
Tiehallinnon keskitetyt palvelut										
Yhteistyöalueen yhteiset palvelut										

Oman toiminnan rahoituksen mitoitusperuste v. 2005: _____

Tulosityksikön sisäinen rekrytointi merkitään rekrytointisarakeeseen vastaanottavalle prosessille plus-merkkisenä ja luovuttavalle prosessille miinus-merkkisenä. (ks. esimerkki yllä)

[illegible]

LIIKETOIMINTALÄHTÖINEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELU VTT:SSÄ

1 MIKSI?

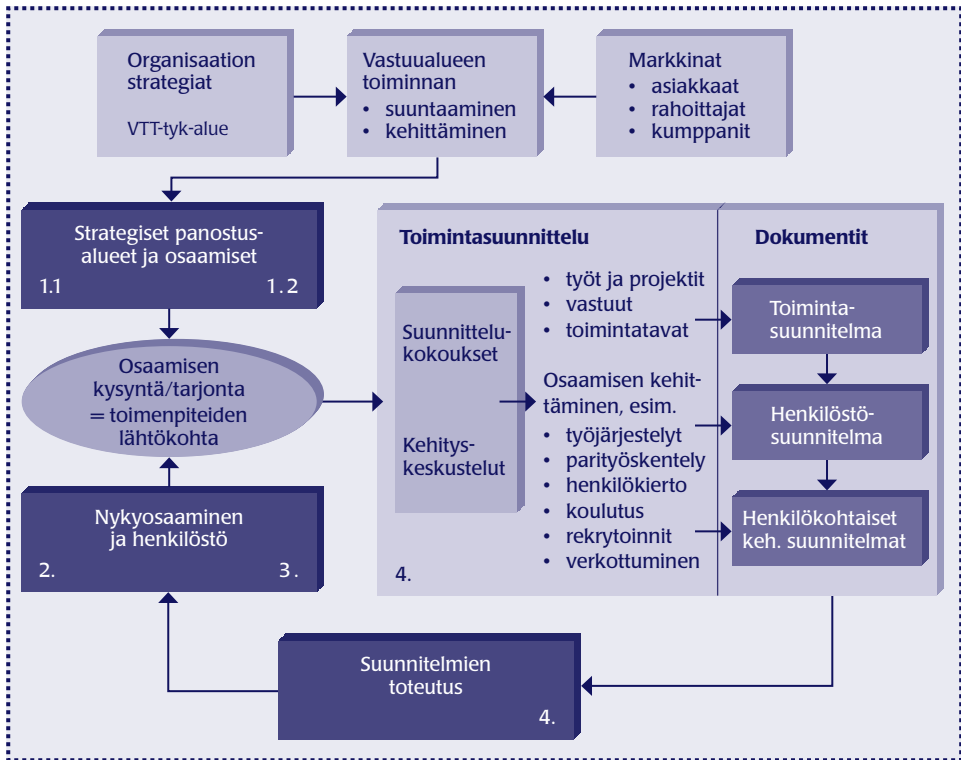
VTT:n johtoryhmä hyväksyi liiketoimintalähtöisen henkilöstösuunnittelun ja -suunnitelman puitteet 16.8.2004. Päätöksen taustalla olivat kysynnän muutokset ja muutosten nopeutuminen, odotettavissa oleva lähtövaihtuvuuden kasvu ja työmarkkinoiden tulevat muutokset. Päätökseen vaikuttivat myös v. 2003 lisääntyneet henkilöstömäärän sopeuttamistoimet. Nämä syyt edellyttivät ja edellyttävät edelleen henkilöstösuunnittelun tehostamista ja yhtenäistämistä.

2 MIKÄ HENKILÖSTÖSUUNNITELMA ON?

Henkilöstösuunnitelma on VTT:ssä keskeinen toimintasuunnittelun lopputulema. Se voidaan nähdä joko toimintasuunnitelman osana tai toimintasuunnitelman toteutuksen ensimmäisenä vaiheena.

Toimintasuunnitelma vastaa karkeasti ottaen kysymyksiin ”Mitä ja kenelle?”. Henkilöstösuunnitelma vastaa kysymyksiin ”Kenen toimesta ja millä valmiuksilla?”.

KUVIO 1



Henkilöstösuunnittelun vaiheet.

3 MILLOIN JA MITEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMA TEHDÄÄN?

Yllä oleva kuvio 1 kuvaa henkilöstösuunnittelun vaihteita. Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa linjaesimiesten vastuulla olevaa yleisjohtamista ja sitä koskevat periaatelinjaukset on kirjattu VTT:n henkilöstöpolitiikkaan. Vaihekaavion alkuosa, kohtaan 1.2. saakka, on osa strategista suunnittelua. Loppuosa on strategian toteuttamista ja syntyy osana toimintasuunnittelua.

Jo aikaisemmin VTT:ssä käytössä ollut strategia- ja toimintasuunnittelumenettely tuottaa henkilöstösuunnitelman sisällön. Uutta on ollut se, että henkilöstösuunnittelun lopputulema kirjataan yhtenäisellä tavalla sitä varten luodulle dokumenttipohjalle.

Henkilöstösuunnitelma dokumentoidaan toimintasuunnittelun yhteydessä. Henkilöstösuunnitelman dokumenttipohja sisältyy VTT:n

toimintasuunnitteluohjeisiin sekä intran kohtaan ”Työkalut ja lomakkeet” samoin kuin lyhyet toimintaohjeet. VTT:n yksiköt voivat antaa menettelystä tarkempia ohjeita.

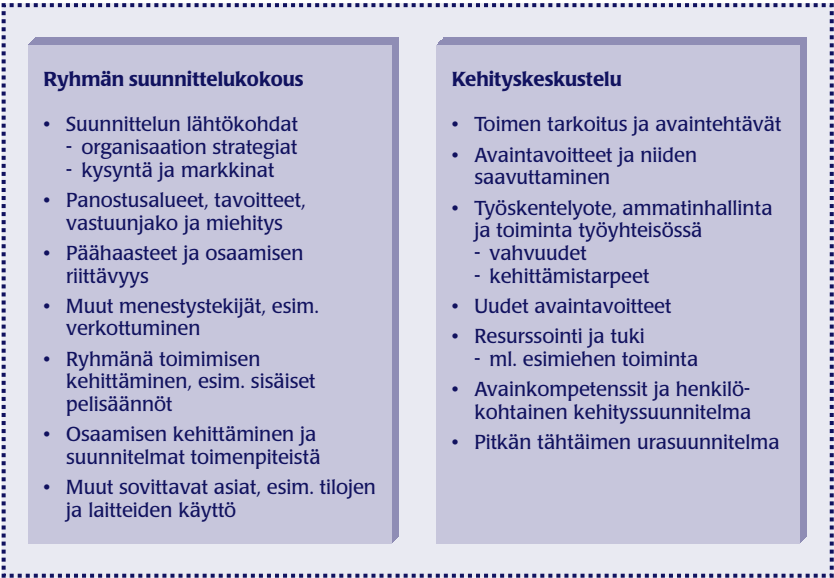
4 KETKÄ TEKEVÄT HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN?

Henkilöstösuunnitelma suositellaan tehtäväksi ryhmätasolta alkaen, sillä vasta ryhmä- ja kehityskeskusteluissa syntyy tarvittava konkretia: Kuka on jäämässä eläkkeelle ja milloin jne. Ylemmät esimiehet luonnollisesti ohjaavat suunnittelua ja asettavat sille reunaehdoja.

Henkilöstön osallistuminen suunnitteluun on tärkeää paitsi suunnitelmien laadun myös sitoutumisen parantamiseksi. **Tavoitteena on keskusteluihin perustuva paras arvio tulevasta, jonka toteuttamisesta suunnitteluun osallistuneet tuntevat olevansa yhdessä vastuussa.** Kuviossa 2 on kuvattu ryhmän suunnittelukokousten ja kahdenvälisen kehityskeskustelujen teemat. **Henkilöstösuunnitelman tekemisestä vastaa vastualueen esimies.**

Ryhmätasolla työstytyjen suunnitelmien lopputulemat (dokumentin kohta 4 ja numeerinen osuus) **hyväksytään tutkimusalueetasolla ja**

KUVIO 2



Toimintasuunnittelupalavereissa käsiteltäviä asioita.

aluetason käsittelyn jälkeen yksikkötasolla. VTT-tasolla käsitellään ja hyväksytään vain henkilömäärät.

5 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA OHJAA HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAA PÄÄTÖKSENTEKOA

Hyvä vuosittain päivitettävä henkilöstösuunnitelma antaa pohjan henkilöstöä koskeville ratkaisuille. Samalla voitetaan takaisin se vaivannäkö, joka tarvittiin suunnitteluvaiheessa yhtäältä riittävän konkretia-asteen tavoittelussa ja toisaalta suunnittelun lopputulemien dokumentoimiseksi.

Hyvä henkilöstösuunnitelma tuo toteutuessaan myös merkittäviä muita hyötyjä, sillä

- se jalkauttaa strategiaa eli auttaa vastaamaan sidosryhmäodotuksiin ja siten menestymään asiakas- ja työvoimamarkkinoilla
- se pidentää henkilöstöjohtamisen aikajänteen ”ihmisen mittaiseksi” (vrt. kvartaalitalous), ja
- se minimoi tarvetta lomauttaa ja irtisanoa henkilöstöä.

Kuviossa 3 on esitetty VTT:n henkilöstösuunnitelmalomakkeen (liite) kohdan 4 sisältö.

KUVIO 3

Henkilöstösuunnitelman toimenpideosa

1. Työjärjestelyt ja uudelleen-kohdentuminen

- työn organisoinnin ja miehi-tyksen muutokset
- vastuiden, valtuuksien ja työskentelytapojen muutokset

2. Kehittyminen

- osaamistarpeet ja kehitymis-tavoitteet
- koulutusohjelmat ja muut kehittymistoimet

3. Rekrytoinnit

- strategiset uusrekrytoinnit
- tiedossa olevat korvausrekrytoinnit

4. Verkottuminen

- mitä osaamista ostamme;ostopalvelut
- miten liittoudumme; partnerit,
- miten toteutamme kv-strategiaa

5. Muut toimet

- esim. hyvinvoinnin, työolojen ja tasa-arvon edistäminen

Henkilöstösuunnitelma jalkauttaa strategiaa.

6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU HAASTAA JA PUNNITSEE JOHTAJUUDEN

Edellä kuvattu tapa suunnitella ja konkretisoida strategian henkilöstövaikutukset yhdessä henkilöstön kanssa on otettu pääosin hyvin vastaan. Monet linjaesimiehet ovat viestittäneet, että henkilöstösuunnittelu on yksinkertainen ja toimivan tuntuinen tapa kytkeä toiminta ja henkilöstö. Osa heistä on jopa katsonut, että henkilöstösuunnittelu yhdistettynä kehitys- ja urakeskusteluihin riittää osaamisen johtamisen työvälineistöksi VTT:ssä.

Pääosin myönteisestä vastaanotosta huolimatta on VTT:ssä edelleen haasteena saada laajasti ymmärretyksi, ettei aikaisempi käytäntö suunnitella henkilöstöä enää riitä sen enempi sisältönsä, osallistumisasteen kuin aikajänteenkään osalta. Uuden käytännön omaksuminen on harvoin helppoa, ei varsinkaan, kun kysymyksessä on hallinnolta haaskahava asia ja asiantuntijaorganisaatio.

Moniäänisyyden kohtaaminen on henkilöstösuunnitteluprosessin omistajana olevan ylimmän johdon ensimmäinen testi. Miten saada toimintatapamuutoksen tarpeellisuutta, keskeisiä ajatuksia tai toteutustapaa epäilevät uudistuksen puolelle? Tähän ei ole muuta keinoa kuin dialogi.

Dialogi nousee lopulta muutoksen keskeisimmäksi koetinkiveksi myös lähiesimiesten ja rivityöntekijöiden välillä. Ryhmien suunnittelukokoukset ja kehityskeskustelut asialistoineen tarjoavat areenan keskusteluille. Mutta kykenevätkö osallistujat aitoon dialogiin, jonka lopputulemana ovat yhdessä tuotetut ratkaisut?

LIITE Henkilöstösuunnitelmalomake



Toiminto / vastuualue	Henkilöstösuunnitelma ajalle
Vastuuhenkilö / valmisteluryhmä	

Toiminnan painopisteet

1.1. Näkemys toiminnan painopisteiden (esim. nimetyt ydiosaamiset tai muut strategiset valinnat) kehittymisestä. Huomioi ennen kaikkea sellaiset strategiset muutokset, joilla on vaikutusta henkilöstöön tai sen osaamiseen. Tarkastele muutoksia sekä tulevan vuoden että strategiakauden aikajänteellä.

Osaamis- ja henkilöstötarve

1.2. Tunnista ja kirjaa toiminnan painopisteiden kehittymisen perusteella toiminnon / vastuualueen osaamis- ja henkilöstötarve, esim. minkä osaamisen merkitys kasvaa tai vähenee, mitä uutta osaamista tarvitaan sekä miten laaja tarve on (huom. numeerinen osuus liitteenä).

ARVIOINTI MAHDOLLISUUDESTA VASTATA TARPEESEEN**Henkilöstön ja osaamisen saatavuus**

2.1. Arvioi nykyisen henkilöstön määrän ja osaamisen sopivuutta. Pohdi, millaisilla keinoilla nykyhenkilöstön määrä ja osaaminen voidaan yhteensovittaa toiminnan tarpeisiin (esim. tehtävä-, organisatio- ja toimintatapamuutokset, henkilöstön uudelleensuuntautumista tukevat eri järjestelyt, valmennus ja muut kehittämiskeinot).

2.2. Muut keinot, esim. rekrytointi, ostopalvelut ja strategiset kumppanit.

Osaamisen jatkuvuuden arviointi

3.1. Henkilöiden ikä	Henkilöiden lukumäärä	Merkittävän tai kriittisen osaamisen sisältö
< 50 vuotta		
50-54 vuotta		
55-59 vuotta		
60-		
3.2. Osaamiskapeikat, esim. osaamiset, joita on liian harvoilla henkilöillä.		
3.3. Osaamisriskianalyysi; tunnista ikäjakauman ja osaamiskapeikkojen pohjalta riskiosaaminen, seuraus riskin toteutumisesta ja keinot riskin hallitsemiseksi tai vähentämiseksi (esim. parityöskentely sekä osaamisen ja kontaktien siirrosta sopiminen).		

**TOIMINTASUUNNITELMAT SUUNNITTELUJAKSOLLA****Toimenpiteet tarvittavan osaamisen varmistamiseksi vuosina 2006–2010**

4.1. Arvioi suunnittelujaksolla tarvittavia toiminnon / vastualueen sisäisiä järjestelyjä; esim. töiden uudelleenorganisointi ja tehtäväjärjestelyt sekä seuraajasuunnitelmat (erittele toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt).	4.1. Seuranta: toimenpiteet
4.2. Koulutus- ja kehittämistoimenpiteet; esim. koulutusohjelmat ja niiden tavoitteet, osallistujat, ajankohta ja toteuttaja.	4.2. Seuranta: toimenpiteet
4.3. Rekrytointisuunnitelma (erittele tehtävänimikkeet, hankittava osaaminen, vastualueet ja -henkilöt sekä ajankohta).	4.3. Seuranta: toimenpiteet
4.4. Ulkoiset palvelut, verkottuminen ja kansainvälistyminen (erittele suunnitellut toimenpiteet, ajankohta ja vastuuhenkilöt).	4.4. Seuranta: toimenpiteet
4.5. Muut henkilöstöön liittyvät toimenpiteet, esim. hyvinvoinnin, työolojen ja tasa-arvon edistäminen (erittele suunnitellut toimenpiteet, ajankohta ja vastuuhenkilöt).	4.5. Seuranta: toimenpiteet

HENKILÖSTÖSUUNNITTELULOMAKE: NUMEERINEN OSUUS

1. Toiminnon / vastualueen henkilöstömäärän muutokset henkilöstöryhmittäin
(käytettävä yksikkö: henkilölukumäärä)

Vuosi/ henkilöstöryhmä	2005 Nykytilanne	Ennakoidut muutokset	2006	2007	2008	2009	2010
Tutkijat, myynti- ja vastaava hlöstö		Tarve					
		Ennakoitu poistuma (-) ¹					
		Muutos ² (+lisäystarve/ -vähennystarve)					
Tutkimusta avustava hlöstö		Tarve					
		Ennakoitu poistuma (-) ¹					
		Muutos ² (+lisäystarve/ -vähennystarve)					
Hallintohlöstö		Tarve					
		Ennakoitu poistuma (-) ¹					
		Muutos ² (+lisäystarve/ -vähennystarve)					
Ylin, keski- ja lähijohto		Tarve					
		Ennakoitu poistuma (-) ¹					
		Muutos ² (+lisäystarve/ -vähennystarve)					
Henkilöstötarve yhteensä (lkm)							
Muutos (lkm)							

2. Toiminnon / vastualueen henkilötyövuodet (htv)

2.1. Yhteensä koko henkilöstö	2005					
-------------------------------	------	--	--	--	--	--

3. Toiminnon /vastuualueen henkilöstön pitkäaikaiset poissaolot (htv)³

3.1. Poissaolojen määrä	2005					
3.2. Lisätietoja						

¹ Henkilöt, jotka eivät ole käytettävissä ko. aikana; ² Vastuualueen henkilöstömäärän muutos lasketaan kaavalla "tarve" - "nykytilanne" - "ennakoitu poistuma". Esim. ryhmässä nykyisin 10 henkilöä, joista kaksi ei ensi vuonna ole käytettävissä ja henkilöstötarve on 11. Lasketaan: 11-10-(2)=3, eli lisäystarve on 3 henkilöä. ³ Perhepoliittiset ja palkattomat vapaat sekä muut yli 3 kk:n kestoiset tiedossa olevat poissaolot, joiden aikana ko. henkilöt eivät ole käytettävissä.

LIITE 1 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TUNNUSLUVUT

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TUNNUSLUVUT	TIEDON TYYPPI
Nykyiset henkilöstöpanokset	
Henkilöstömäärä	toteuma
Henkilöstön lukumäärä vuoden lopussa	toteuma
Henkilöstön lukumäärän %-muutos edellisen vuoden lopusta	toteuma
Henkilötyövuosien määrä	toteuma
Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta	toteuma
 <i>Henkilöstörakenne vuoden lopussa</i>	
Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Kansainvälisissä tehtävissä toimivien %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Naisten %-osuus johdosta vuoden lopussa	toteuma
Naisten %-osuus muista esimiehistä vuoden lopussa	toteuma
Naisten %-osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden lopussa	toteuma
Kokoaikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Varsinaisten ns. aitojen määräaikaisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Varsinaisten ns. aitojen määräaikaisten naisten %-osuus naisten yhteismäärästä vuoden lopussa	toteuma
Kaikkien määräaikaisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Tukityöllistettyjen %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Virkasuhteisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Miesten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Naisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	toteuma
Seniори-ikäisten (45 vuotiaiden tai yli) %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Koulutustasoindeksi vuoden lopussa	toteuma
Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma
Tutkijakoulutuksen (lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon) suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	toteuma

Työajan käyttö (lasketaan työpäivien tai -tuntien perusteella)

Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	toteuma
Säännöllinen vuosityöaika / tehty vuosityöaika	toteuma
Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava
Vuosiloma-ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava
Sairauspoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava
Tapaturmapoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava
Rahana korvatus ylityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava
Muun kuin rahana tai ylityövapaana korvatus säännöllisen työajan ylittävän ylimääräisen työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	ennustava

Työvoimakustannukset

(tunnusluvut lasketaan euromääräisistä vuosikustannuksista)

Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta käyvin hinnoin	toteuma
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin	toteuma
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista	ennustava
Kokonaistyövoimakustannusten %-osuus palkkasummasta	toteuma
Tehdyn työajan palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma
Välillisten palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma
Sosiaaliturvakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma
Muiden välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma
Ostettujen henkilöstöpanosten (ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen ml. konsulttipalvelut) kustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	toteuma

Henkilöstötarve

Henkilöstön kysyntä ja tarjonta

Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä viiden vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	tulevaisuus
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden henkilöiden kysyntä viiden vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	tulevaisuus
Ulkoiset henkilöstörekrytoinnit ko. vuonna, lukumäärä	ennustava
Hakeneiden lkm/rekrytoitujen lkm ulkoisessa rekrytoinnissa ko. vuonna	ennustava
Organisaatiolla on päivitetty henkilöstösuunnitelma (ilmoitetaan 1 jos on olemassa ja 0, jos ei ole olemassa)	tulevaisuus

Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri)	
Työtyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)	ennustava
Työtyytyväisyys johtamiseen (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys työn sisältöön ja haasteellisuuteen (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys palkkaukseen (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys kehittymisen tukeen (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys työilmapiiriin ja yhteistyöhön (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys työoloihin (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys tiedon kulkuun (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyys työnantajakuvaan (indeksi)	ennustava
Työtyytyväisyystiedustelujen vastausprosentti	ennustava

Sairastavuus ja tapaturmat

Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava
Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	ennustava
Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava
Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	ennustava

Sairaustapausten yleisyys

1–3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista	ennustava
Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden määrän %- osuus henkilötyövuosien määrästä	ennustava
Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien lukumäärä/ henkilötyövuosi	ennustava

Vaihtuvuus

Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Sisäinen vaihtuvuus, oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän (kaikki eläkelajit) %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Luonnollinen poistuma eli toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Kokonaispoistuma, kaikkien organisaation palveluksesta eronneiden tai palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden yhteismäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava

Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden lopussa	ennustava
Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden lopussa, vuotta	ennustava
Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä ko. vuonna, vuotta	ennustava

Työkyvyttömyyseläköityminen

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
---	-----------

Pätevyys

Pätevyys ja sen kehittäminen

Osaamistasoindeksi (1–5)	tulevaisuus
Koulutuksen laajuus, henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu	ennustava
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	ennustava
Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä (ilmoitetaan vain, jos asiasta on käytettävissä henkilöstön näkemykseen perustuva tieto)	ennustava
Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Niiden johto- ja esimiestehtävissä toimivien %-osuus henkilöstöstä, jotka ovat olleet johtamis- tai esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia	ennustava

Henkilöstöinvestoinnit

Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito

Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	ennustava

Työkunnan edistäminen ja ylläpito

Liikunnan aktivointiin ja tukemisen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Muut työkunnan ylläpitoon ja parantamiseen liittyvät kustannukset, euroa/henkilötyövuosi	ennustava

Koulutus- ja muu osaamisen kehittäminen

Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	ennustava

Työterveydenhoito

Ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon liittyvät työterveyspalvelun kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi	ennustava
Sairaudenhoitoon liittyvät työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi	ennustava

Kannustava palkinta

Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joilla työn vaativuus on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, joilla henkilökohtainen työtulos ja ammatinhallinta on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä	ennustava
Henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden palkankorotusten yhteismäärän (euroa) %-osuus ko. henkilöiden palkkasummasta	ennustava
Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	ennustava
Maksettujen ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden (euroa) %-osuus organisaation palkkasummasta	ennustava
Ryhmäkohtaisen tulospalkkiopalkan keskimääräinen suuruus, euroa/saaja	ennustava
Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta	ennustava

Tulokset

Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut

Liikevaihto, euroa	toteuma
Toimintamenot, euroa	toteuma
Liikevaihto/työvoimakustannukset, %-osuus	toteuma
Toimintamenot/työvoimakustannukset, %-osuus	toteuma
Henkilötyövuoden hinta (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)	toteuma

Asiakastyytyväisyys

Organisaation sisäisten asiakkaiden, joiden asiakastyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti %-osuus sisäisten asiakkaiden kokonaislukumäärästä	ennustava
Organisaation ulkoisten asiakkaiden, joiden asiakastyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti %-osuus ulkoisten asiakkaiden kokonaislukumäärästä	ennustava
Asiakastyytyväisyysindeksi (sisäiset asiakkaat) yhteensä, indeksi (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)	ennustava
Asiakastyytyväisyysindeksi (ulkoiset asiakkaat) yhteensä, indeksi (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)	ennustava

Henkilöstön arvo

tulevaisuus

LIITE 2 STRATEGISEEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN JA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUUN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Seuraavassa on luettelon muodossa listattu strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyviä keskeisiä käsitteitä.

AMMATINHALLINTA

Ammatinhallinnalla tarkoitetaan henkilön ammatillisen tai muun koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuja ja työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. Ammatinhallinnassa on keskeistä opittujen tietojen tehokas hyväksikäyttötaito ja työtehtävien loppuunsaattokyky.

ARVOT

Arvot ovat ne johdon ja henkilöstön toiminnan taustalla olevat ohjaavat perustekijät, joiden pohjalta koko organisaatio omistajiinsa, asiakkaisiinsa, toisiaan kohtaan ja muihin sidosryhmiinsä nähden toimii.

ASIAJOHTAMINEN (SUBSTANSSIJOHTAMINEN)

Organisaation tehtävänä olevien substanssiasioden tunteminen, ympäristö- ja sidosryhmätuntemus sekä em. asioiden johtamistaito.

AVOIN TIETO

Tarkkaan määritelty tieto, joka kyetään ilmaisemaan täsmällisesti.

DEFLATOINTI

Nimellis- eli käypähintaisen aikasarjatiedon muuttaminen reaali- eli kiinteähintaiseksi jotakin hintaindeksiä (yleisimmin kuluttajahintaindeksiä) hyväksi käyttäen.

HENKILÖN ARVO

Yksittäisen henkilön organisaatiolle palveluksessa oloaikanaan tuottama tavaroiden ja palvelusten nykyarvo ehdolla, että henkilö saadaan pidettyä organisaation palveluksessa.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista, tavoitteena toiminnallisten suunnitelmien edellyttämän osaamis- ja suoritustason varmistaminen.

HENKILÖSTÖPOLITIikka

Henkilöstöpolitiikalla luodaan edellytykset organisaation tuloksellisuudelle ja palvelukyvylle. Siihen sisältyy toiminnan tavoitteista lähtevät linjaukset koskien henkilöstösuunnittelua, henkilöstön rekrytointia, palkitsemista, koulutusta ja muuta henkilöstöjohtamista.

HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategia määrittää ne henkilöstöön liittyvät arvot, keinot ja tavoitteet, joilla organisaatio pyrkii varmistamaan tulevaisuuden kuvansa ja toiminnallisten suunnitelmiansa edellyttämän osaamis- ja suoritustason.

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelu käsittää organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen (kysynnän) määrittelyn tulevaisuudessa. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä-, palvelussuhde- ym. toivottuja rakenteita. Seuraavaksi määritellään kullakin tarkasteluhetkellä organisaation palveluksessa olevan henkilöstön poistuma (tarjonta) tulevinä vuosina. Kysynnän ja tarjonnan erotuksena saadaan selville tulevien vuosien määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve, millä on vaikutusta henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelmiin sekä -toimenpiteisiin. Laajassa mielessä henkilöstösuunnittelu käsittää useimmat henkilöstöstrategian ja henkilöstötoimen johto- ja esimiestehtävät kuten henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työnteon edellytyksistä huolehtimisen sekä esimerkiksi henkilöstön jatkuvan sijoittamisen eri tehtäviin ja työvuoroihin.

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Vuosittain laadittava kertomus organisaation henkilöstövoimavarojen ja -johtamisen tilasta ja kehittymisestä.

HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

Organisaation määrällinen ja laadullinen henkilöstö, jonka tuotannontekijäpanokset organisaatio tarvitsee toiminnallisiin tavoitteisiinsa pääsemiseksi.

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN ARVO

Organisaation yksittäisten henkilöiden arvojen summa (ks. henkilön arvo).

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on strategisen henkilöstöjohtamisen apuväline. Sen tarkoituksena on tuottaa organisaation ”omistajille”, johdolle, henkilöstöasioista vastaaville sekä itse henkilöstölle aikasarja- ja poikkileikkaustietoja henkilöstövoimavarojen määrästä ja rakenteesta nyt ja tulevaisuudessa, työajan käytöstä, kustannuksista, osaamisesta ja sen kehittämisestä, tilasta (työtyytyväisyys, työkunto), vaihtuvuudesta, investoinneista,

palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyystä sekä korvaamisesta ja arvosta. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässä on keskeistä tietojen analysointi, parannusehdotusten teko, tavoitteiden asetanta ja niiden toteutumisen seuranta eli tietojen hyväksikäyttö.

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

Kattaa kaikki henkilöstövoimavarojen johtamistoiminnot henkilöstöprosessieittain, kuten henkilöstösuunnittelun, henkilöstön johtamisen, kehittämisen ja hyvinvoinnin ylläpidon eli voimavaroista ja henkilöstön työnteon edellytyksistä huolehtimisen.

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTAJÄRJESTELMÄ

Järjestelmä koostuu henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tiedoista ja niihin liittyvistä laskenta- ja kuvausmenetelmistä. Laskentajärjestelmässä tarkastellaan asioita erityisesti henkilöstöinvestointien ja kustannusten sekä henkilöstön arvon näkökulmista.

HILJAINEN TIETO

Piilevä, kokemusperäinen tieto, jota on vaikea määritellä ja ilmaista täsmällisesti. Hiljainen tieto ohjaa taustalla ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Hiljainen tieto on tietoa, jota yksilö ei tiedä tietävänsä.

HR-AMMATTILAINEN

Johto- tai esimiestyössä tai asiantuntijana toimiva henkilö, jonka tehtävänä on vastata ja huolehtia henkilöstön johtamiseen, työnteon edellytyksiin, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista sekä muista henkilöstötoimen tehtävistä.

INFORMAATIO

Informaatio koostuu tiedosta ja sen selityksestä ja välityksestä. Informaatio on numeroita, symboleja, kuvia, sanoja. Tiedoksi informaatio tulee, kun se on tulkittu.

INHIMILLINEN PÄÄOMA

Pätevyyden/osaamisen kertymä, jonka henkilö on hankkinut ammatillisen pohjakoulutuksensa, työkokemuksensa ja muun lisä- ja jatkokoulutuksensa kautta. Inhimillisen pääoman määrään vaikuttaa koulutuksen ja kokemuksen taso ja määrä sekä se, miten nämä pystytään mm. motivaatiotekijöiden kautta muuttamaan organisaatiota hyödyttäväksi työpanoksiksi.

LIIKE- JA PALVELUTOIMINNAN OSAAMINEN

Tällä tarkoitetaan liike- ja palvelutoiminnan osaamista roolissa, jossa henkilö toimii. Tähän kuuluvat mm. toimintaympäristöosaaminen, asiakasosaaminen (toiminta- ja liikeideat), talousosaaminen, järjestelmäosaaminen, projektiosaaminen.

KORVAAMISKUSTANNUKSET

Kattaa kaikki ne uuteen tehtävään tulleen henkilön valintaan, perehdyttämiseen ja oppimiseen kuuluvat kustannukset (ml. työajan käytön), jotka kuluvat henkilön ammattitaidon nostamiseen poislähteneen henkilön tasolle. Korvaamiskustannuksiin sisällytetään myös eronneen henkilön eroamisprosessiin liittyvät ylimääräiset kustannukset ja tehokkaan työpanoksen menetykset.

MENTOROINTI

Kokeneen henkilön osaamisen siirto toiselle usein nuoremmalle henkilölle. Sisältää sekä näkyvän että hiljaisen tiedon siirron. Kyse on syvällisestä perehdyttämisestä.

OSAAMINEN

Työn vaatimien tietojen hallinta ja niiden soveltaminen käytännön työtehtäviin eli kyky selviytyä työn haasteista

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaateet. Toiminta sisältää osaamisten arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoinenpiteet.

OSAAMISPÄÄOMA

Tietopääoman ulottuvuus, joka koostuu sekä tunnetun tiedon soveltamisesta että uuden tiedon luomisesta.

POISTUMA

Henkilöstön poistuma sisältää vanhuuseläkkeelle ja muille eläkkeille (työkyvyttömyyseläkkeelle, varhennetuille eläkkeille jne.) siirtymiset sekä työpaikan vaihdokset ja kuoleman. Organisaatiotasolla otetaan huomioon sekä toisiin valtion organisaatioihin että kunta- ja yksityisen yms. sektorin palvelukseen siirtyneet (=lähtövaihtuvuus). Koko valtion tasolla, hallinnonalatasolla ja virastotyyppitasolla lähtövaihtuvuutena otetaan huomioon ainoastaan ulkoinen lähtövaihtuvuus eli työpaikan vaihdokset kunta- ja yksityiselle yms. sektoreille.

PROSESSIOSAAMINEN

Yksittäisen toimintaprosessin osien ja niiden riippuvuuksien tuntemus sekä kyky ohjata ja kehittää prosessia.

PÄTEVYYS

Termin ”osaaminen” synonyymi.

*Tietäminen ei riitä,
vaan on myös käytettävä tietoa;
ei liioin tahtominen,
vaan on myös tehtävä.*

– Goethe –

Tämä opaskirja tähtää kannen kuviossa visualisoituun johtamisen laajentamiseen valtionhallinnossa. Tähän liittyen opas tarkastelee kysymystä, miten strategisen henkilöstötiedon avulla voidaan suunnata ja henkilöstösuunnittelun avulla toteuttaa liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Tämä on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan mm. yhtä aikaa tiukentuvien henkilöstökehysten ja kasvavan eläkepoistuman vuoksi.

Oppaan ydin on henkilöstösuunnittelussa, joka on keskeinen väline organisaation strategioiden ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuksessa. Sitä tarvitaan organisaatioiden valmistautuessa tulevaan muutostilanteeseen, jossa entistä pienemmällä henkilöstömäärällä on saatava aikaan entistä parempia tuloksia. Samalla haasteet henkilöstön saatavuuden, hyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen, tuloksellisuuden ja palkitsemisen osalta kasvavat.

Nykyiset toimintatavat eivät enää riitä, vaan tulokellinen toiminta edellyttää kulttuurimuutosta, jossa henkilöstönäkökulma tulee selkeämmin esiin. Opas haastaa valtion eri organisaatiot keskustelemaan tuleviin muutoksiin valmistautumisesta ja etsimään niihin ratkaisuja.

Oppaassa olevat neljä henkilöstösuunnittelun organisaatiokuvausta tarjoavat muille organisaatioille esimerkkiratkaisuja ja vinkkejä henkilöstösuunnittelun sisällöksi, toteuttamiseksi ja hyväksikäyttämiseksi. Opas on tarkoitettu valtion organisaatioiden johdolle, henkilöstöjohdolle, HR-ammattilaisille sekä taloudesta, toiminnasta ja tuloksellisuudesta vastaavalle johdolle, esimiehille ja asiantuntijoille.



ROOLI (TEHTÄVÄROOLI)

Vakiintunut ammatti- ja tehtäväkokonaisuus, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä. Rooliin liittyy asema organisaatiossa eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta.

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtaminen käsittää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen jatkuvana prosessina, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä, tiimejä ja työyhteisöjä kehittämällä. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki henkilöt tietävät mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään sekä sitä, että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen.

TAITO

Taito soveltaa opitut tiedot käytännön toiminnassa.

TALOUDELLISUUS

Tuotos (tuotannon määrä) jaettuna tuotantokustannuksilla.

TEHOKKUUS

Vaikuttavuus jaettuna tuotantopanoksien määrällä (tai kustannuksilla).

TEHTÄVÄ

Henkilön tehtäväkokonaisuuteen eli rooliin liittyvä yksittäinen tehtävä (esim. johtotyössä henkilöstöjohtaminen).

TEHTÄVÄROOLI (ROOLI)

Vakiintunut ammatti- ja tehtäväkokonaisuus, joka koostuu erillisistä roolille tunnusomaisista tehtävistä. Rooliin liittyy asema organisaatiossa eli miten tärkeitä ja vaativia roolin sisältämät tehtävät ovat organisaation menestymisen ja toiminnan kannalta.

TEKNOLOGIAOSAAMINEN

Teknillisen alan erityisosaaminen.

TIETO

Asian/työn/tehtävän osaaminen teoriassa, ei tarvitse osata soveltaa käytäntöön eli tietäminen asiasta.

TIETOJOHTAMINEN

Tietojohdaminen on prosessi, jolla organisaatio tuottaa vaurautta älylliseen tai osaamiseen perustuvilla tekijöillä. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on tuonut tietojohdamisen esiin. Nämä ovat tehneet mahdol-

liseksi jakaa suunnattoman määrän informaatiota maantieteellisistä eroista ja ajasta huolimatta.

TIETOPÄÄOMA

Organisaation aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen.

TOIMINTOLASKENTA (AIHEUTTAMISPERIAATELASKENTA)

Toimintoihin pohjautuva kustannuslaskenta eli toimintolaskenta perustuu siihen, että organisaatiolla on käytettävissä tietty määrä voimavaroja, joita toiminnot kuluttavat. Toiminnot muodostuvat niistä jokapäiväisistä työtehtävistä, joita organisaatiossa tehdään. Laskennan kohteet eli tuotteet, palvelut tai asiakkaat käyttävät organisaation toimintoja, jolloin kulutetaan voimavaroja eli syntyy kustannuksia. Toimintolaskennassa selvitetään, kuinka paljon eri toiminnot kuluttavat voimavaroja ja kuinka paljon laskennan kohteet vaativat erilaisia toimintoja. Näin saadaan ymmärrettävää ja entistä analyttisempää tietoa toimintojen ja laskentakohteiden kustannuksista ja niiden kohdistamisesta. Toimintojen avulla päästään kiinni kustannusten aiheuttajiin. Toimintojen yksikkökustannuksia voidaan käyttää apuna erilaisessa päätöksen teossa. Ne auttavat myös tehottomuusalueiden etsinnässä ja suorituskyvyn parantamisessa sekä kehittämisessä.

TUOTTAVUUS

Tuotos (tuotannon määrä) jaettuna tuotantopanoksilla (tai kustannuksilla).

VAIKUTTAVUUS

On palvelu- tai tuotantotoiminnan vaikutus asiakkaan hyvinvointiin, tilaan tai toimintaan. Esimerkiksi organisaation tasolla vaikuttavuus kertoo sen, mitä se on toiminnallaan saanut aikaan asiakkaansa kannalta olkoopaa se yksityinen kansalainen, yksityinen tai julkinen organisaatio, poliittinen päättäjä tai koko yhteiskunta. Vaikuttavuutta voidaan seurata asiakastytyväisyyssmitauksin ja -palauttein eli miten tyytyväinen asiakas on tuotettuun palveluun tai tuotteeseen (vaikuttavuus, laatu, hinta), palvelutapahtumaan ja palvelun jälkihoitoon (henkilöstön onnistuminen palvelutyössä eli tuotteen/palvelun saattamisesta asiakkaan käyttöön ja asiakkaan jälkihoitoon).

VALIDITEETTI/PÄTEVYYS

Mittausmenetelmä on pätevä, mikäli se mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen on haluttukin mittaavan. Jotta saavutetaan esim. osaamisen arviointijärjestelmän pätevyysvaatimus, pitää löytää sellaiset keskeiset osaamiset, jotka vaikuttavat henkilöiden eri tehtäväroolien sisältämien tehtävien menestyksekkääseen ja tulokselliseen toteuttamiseen ja kehittämiseen ja ovat luotettavasti arvioitavissa eli henkilöt pystytään analyttisesti sijoittamaan arvioitavan osaamisen kullekin tasolle.

VISIO

Visio osoittaa selkeän suunnan ja maalin. Sen tehtävänä on ohjata ja patistaa koko organisaatiota kohti yhteistä kuvaa organisaation tulevaisuudesta.

VUOSITAVOITE

Konkreettisesti (määränä ja laatuna, euroina, vaikuttavuutena tai muina tunnuslukuina) ilmaistut organisaation toiminnan tavoitteet kunakin vuonna.

YDINOSAAMINEN

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksettua osaamista, joka tekee organisaatiosta yliveraisen ympäristössään. Se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Merkittävätkään teknologian ja palveluiden muutokset eivät hävitä sen tarvetta. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaille. Se rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille.