

30.8.2012

INHIMILLINEN PÄÄOMA VAIKUTTAVUUS- JA TULOKSELLISUUSOHJELMASSA

Nämä inhimillisen pääoman ohjeet täydentävät 13.6.2012 päivättyjä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjeita (VM099:00/2011).

1 Inhimillinen pääoma tuloksellisuuden tekijänä

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman (VATU) tasapainoinen toimeenpano edellyttää vahvaa panostusta inhimillisen pääoman kehittämiseen. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön ja johdon osaamista, tietoja, taitoja, ja kokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Inhimillisen pääoman alue kattaa myös motivaation, käyttäytymisen, kyvyn oppia uutta sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin. VATU-ohjelman toimeenpanossa halutaan varmistaa yhdessä tekeminen sekä ennakkoluuloton ja uudistava ote. Inhimillisen pääoman tarkastelussa painotetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. Tavoitteena on yhtenäistää valtion toimintakulttuuria ja siten vaikuttaa tuloksellisen toimintakulttuurin syntymiseen, työyhteisön aikaansaavuuden lisääntymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä pidemmällä aikavälillä myös työurien pidentymiseen.

Aikaansaannoskyky on yksi tuloksellisen toiminnan elementti, joka kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä saada aikaan tuloksia. Inhimillisen pääoma on vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa yksi aikaansaannoskykyyn vaikuttava elementti. Inhimillistä pääomaa kehittämällä tavoitellaan toimintatapoja, jotka lisäävät osallistumista, vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä, kokeiluita sekä työn iloa ja imua ja sitä kautta mahdollistavat mahdollisimman hyvän suoriutumisen asiakasta palvelevissa ydintoiminnoissa. Toimintatapoja ja työskentelykulttuuria kehittämällä poistetaan tuloksellisen toiminnan esteitä ja mahdollistetaan uudet, entistä parempien tulosten aikaansaaminen.

Tämä ohje tuottaa raamit ja tarjottimen, jota johto yhdessä HRn kanssa käyttää tehdessään inhimillisen pääoman suunnitelmia organisaation painopistealueiden mukaisesti. Tärkeää on myös varmistaa, että VATU-ohjelmien valmistelussa huomioidaan jo olemassa olevat henkilöstöstrategiat ja -suunnitelmat.



2 Henkilöstökyselyn tulosten hyödyntäminen inhimillisen pääoman suunnitelmissa

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa tehdyn henkilöstökyselyn mukaan tällä hetkellä valtionhallinnossa tuloksellisen toiminnan *esteitä* ovat erityisesti turha byrokratia ja kontrolli, joustamattomat resurssit sekä priorisoinnin puute ja kykenemättömyys luopua vanhasta. Tällä hetkellä tuloksellisessa toimintakulttuurissa *parhaiten toteutuvat* luottamus, epämuodollisuus ja mutkattomuus sekä yhteiset tavoitteet ja yhteisöllisyys. Tuloksellista toimintakulttuuria *edistävät* erityisesti mahdollisuus ja aikaa uuden ideointiin, yhteiset tavoitteet ja yhteisöllisyys, kannustava palaute ja palkinta sekä uskallus ja kokeilut.

Inhimillisen pääoman suunnitelmien tavoitteena on vaikuttaa tuloksellisen toimintakulttuurin vahvistamiseen. Suunnitelmia tehtäessä hallinnonalat tarkastelevat henkilöstökyselyssä selvinneitä tuloksellisen toiminnan edellytyksiä ja esteitä. Tätä varten liitteessä 1 on pohdintaa tukeva kuvio hallinnonalojen ja virastojen käyttöön.

3 Inhimillisen pääoman suunnitelmat

3.1 Suunnitelmat tehdään seuraaville osa-alueille

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa on priorisoitu kolme inhimillisen pääoman osa-aluetta. Jokaiselle osa-alueelle tehdään tavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet.

1. Innostava johtaminen ja esimiestyö
 2. Osaamisen kehittäminen ja uudistuminen
 3. Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky
- (Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohje VM099:00/2011).

3.2 Suunnitelmat tehdään Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman osien yhteydessä

(Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohje VM099:00/2011).

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa (A), virastojen arjessa (B) ja ydintoimintoanalyysissä (C) inhimillisen pääoman suunnitelmat tavoitteineen ja toimenpiteineen voivat olla hyvinkin erilaisia; Ne voivat olla esimerkiksi kehittämishankkeita, tarjottujen työkalujen käyttöönottoa tai pieniä muutoksia päivittäisissä käytännöissä.

A) **Yhteisseurannassa olevilla hankkeilla** on myös poikkihallinnollista vaikuttavuutta. Tästä syystä valtionhallinnossa käytettäviä inhimillisen pääoman kehittämiseen liittyviä työkaluja, malleja ja käytäntöjä kannattaa yhtenäistää. Ne luovat esimerkin, jota henkilöstö odottaa toteutettavan myös muissa hankkeissa. Suunnitelmien ollessa hankekohtaisia syntyy luonnollinen tilanne kartoittaa poikkihallinnollisista rajapinnoista syntyviä tarpeita. Tavoitteena on myös nostaa inhimillisen pääoman kehityssuunnitelmat hankkeisiin yhtä vahvaksi elementiksi kuin muu rakenne- ja resurssi-suunnittelu.

B) **Virastojen arjessa** muutos ei tapahdu pelkästään rakenteita muuttamalla, vaan HR-prosesseilla tulee vahvistaa uutta luottamuksen ja yhteistyön henkeä toimintastrategian tueksi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa yhteisöllisyys ja yhtenäiset toimintatavat ovat kantavia teemoja. Niillä haetaan muun muassa resurssiohjauksen joustavuutta, henkilöstövoimavarojen liikkuvuuden lisäämistä sekä tuloksellisuuden paranemista.

Jokaisella hallinnonalalla/ virastossa on oma kulttuurinsa ja omat toimintatapansa. Yhteistyön lisääminen edellyttää myös, että toimintatapoja yhtenäistetään silloin kun se on mahdollista. Nämä mahdollistavat uudenlaisten poikkihallinnollisten verkostojen ja ohjausjärjestelmien tehokkaan toiminnan esimerkiksi tehtäväkierron lisäämiseksi, osaamisen kartuttamiseksi ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

C) **Ydintoimintoanalyysin** tehtävänä on löytää keinoja priorisoida ja uudistaa valtionhallinnon toimintoja tiukkenevassa julkisessa taloudessa. Inhimillisen pääoman kehittämissuunnitelmissa tulee ottaa huomioon ydintoimintoanalyysin lopputuloksena syntyvät kaksi eri näkökulmaa:

- 1) Jäljelle jäävät ydintoiminnot
Tavoitteena on ydintoiminnoissa osaamisen varmistaminen tulevaisuuden näkökulmasta.
- 2) Mahdollisesti toiminnoista luopuminen
Tavoitteena on varmistaa hyvän johtamisen ja esimiestyön avulla mahdollisten luopumishankkeiden läpivienti työkyvystä ja osaamisen kehittymisestä huolehtien. Ydintoimintoanalyysin yhteydessä tehtäviin inhimillisen pääoman suunnitelmiin lähetetään erillinen ohje keväällä 2013 ydintoimintoanalyysien valmistuttua.

3.3 Käytettävissä olevat työvälineet

Suunniteltaessa toimenpiteitä voi hyödyntää mm. alla olevia työvälineitä, jotka on kuvattu liitteessä 2. Yksittäisten työkalujen tarkennetut kuvaukset liitetään syksyn aikana ohjelman sivustolle (vm.fi):

1. HAUS-koulutukset johdolle
2. 360-arviointi ja VM-esimiesbaro
3. Muutospaja
4. Kehitysvuoropuhelu
5. Osaamisen itsearviointi -työkalu
6. Henkilöstösuunnittelu
7. Työn imu -polku® ja kysely
8. Varhainen dialogi
9. Työaikajoustot

Lisäksi Kaiku-palvelut tarjoaa palveluita ammatillisessa kuntoutuksessa, työhyvinvoinnin koulutuksessa ja konsultoinnissa, riskienhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Suunnitelmissa kannattaa hyödyntää Kaiku-kehittäjäverkoston poikkihallinnollisuutta ja tarjolla olevia työkaluja.

3.4 Suunnitelmien sisältö ja vastuut

Viraston johto yhdessä henkilöstöjohdon kanssa vastaa suunnitelmien sisällöstä ja siitä, että suunnitelu toteutuu ohjelman ja sen osa-alueiden tarpeista lähtien. Kulttuurin kehittyminen vaatii johdon vahvan sitoutumisen.

Hallinnonalat/virastot

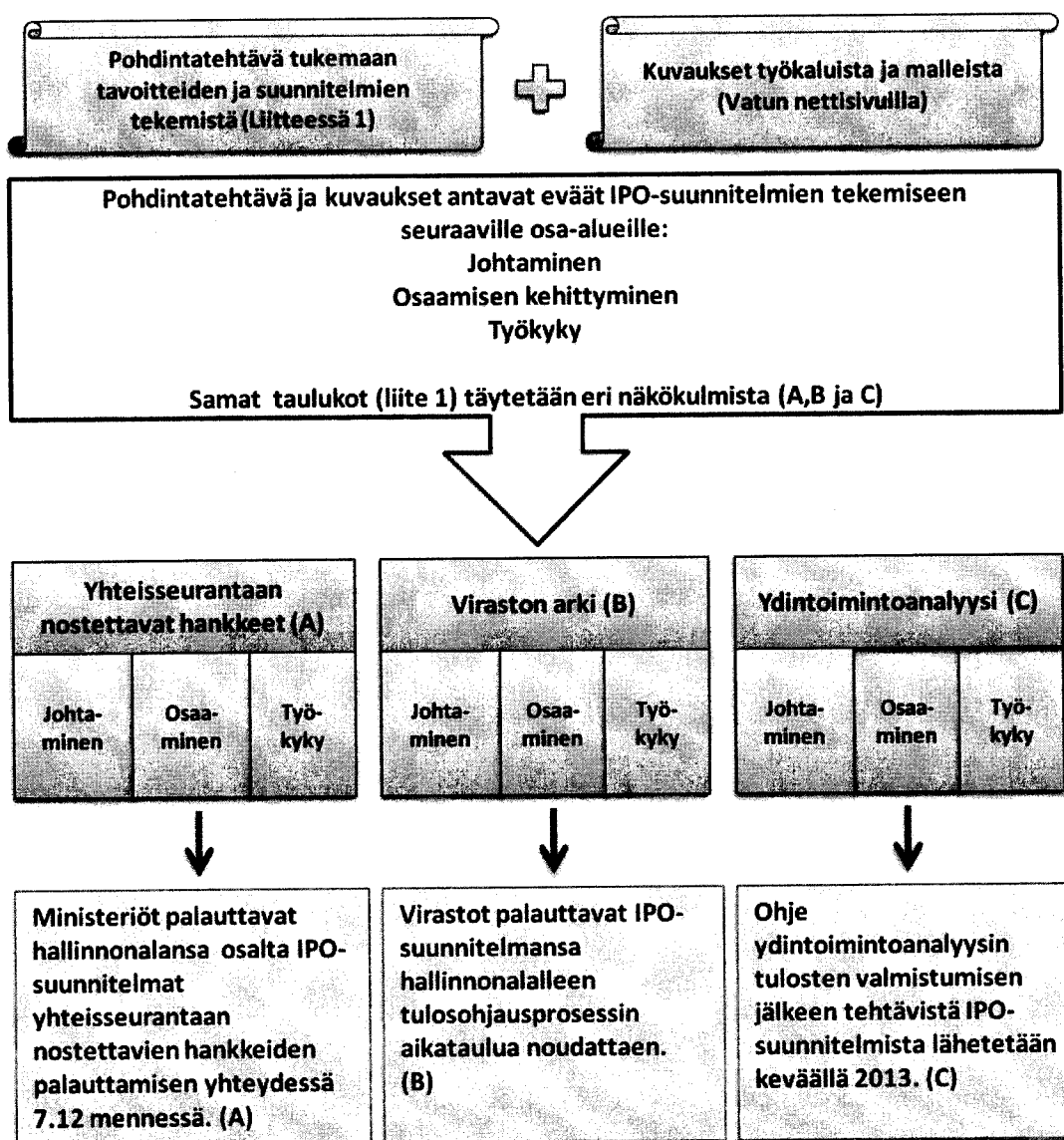
- 1) laativat lyhyen vapaamuotoisen (1-3 sivua) kuvauksen tavoitteista ja suunnitelmien toteuttamisesta sekä
- 2) täydentävät suunnitelmataulukoihin (liite 1) suunnitellut toimenpiteet ja tavoitteet inhimilliselle pääomalle kolmelle osa-alueelle (Johtaminen, Osaaminen, Työkyky). Taulukkopohja täytetään erikseen yhteisseurantaan nostettavien hankkeiden näkökulmasta ja viraston arjen näkökulmasta.

Kuvaus ja taulukot palautetaan seuraavan aikataulun mukaisesti:

- Ministeriö palauttaa hallinnonalansa osalta taulukot yhteisseurantaan nostettavien hankkeiden suunnitelmien yhteydessä 7.12.12 mennessä osoitteeseen vatu@vm.fi. (A)
- Virastot palauttavat taulukot hallinnonaloille tulosohtausprosessin aikataulua noudattaen. (B)
- Ydintoimintoanalyysin osalta IPO-suunnitelmien palautus ohjeistetaan myöhemmin. (C)

Seuraavassa kuviossa esitetään yllä kuvattu inhimillisen pääoman suunnitelmien eteneminen.

Kuva 1. Inhimillisen pääoman suunnittelun eteneminen



4 Inhimillisen pääoman seuranta ja mittarit ohjelmassa

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa aikaansaannoskyvyn kehittymistä seurataan ohjelman kolmella kokonaisindeksillä (Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohje VM099:00/2011). Näistä indekseistä on erikseen kullekin kolmelle inhimillisen pääoman osa-alueelle valittu seurantakohteiksi kaksi VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn mittaria, jotta toimenpiteet inhimillisen pääoman suunnitelmassa voidaan priorisoida VATU-ohjelman kannalta eniten kehittämistä vaativiin tekijöihin.

Mittarit ovat valittu siten, että ne vastaavat henkilöstökyselyssä erityisesti esille nousseita teemoja ja ne ovat kehittyneet valtionhallinnossa hitaimmin. Lisäksi työkyvyn osalta seurataan sairauspoissaolojen vähenemistä. Tapaan, jolla mittareiden tulokset kerätään, palataan ohjelman aikana myöhemmin. VM Baro- työtyytyväisyyskysely tulisi toteuttaa virastoissa vuosittain, jotta seurannasta saadaan palautetta toimenpiteiden edelleen kehittämiseksi.

Suunnitelmataulukoihin sisällytetään seuraavat VM Baro-työtyytyväisyyskyselyn mittareiden nyky- ja tavoitearvot:

Innostava johtaminen ja esimiestyö:

- Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä
- Töiden yleinen organisointi työyhteisössä

Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen:

- Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä
- Esimiesten ja johdon asettamat mahdollisuudet uudistua työssä

Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky:

- Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa
- Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo
- Sairauspoissaolojen väheneminen (työpäivää/htv)

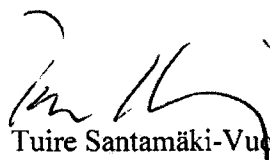
Hallinnonalat voivat lisäksi määritellä muita inhimillisen pääoman mittareita ja seurantatapoja tavoitteiden ja toimenpiteiden saavuttamisen tueksi.

Lisätietoja Inhimillinen pääoma-ohjeeseen liittyen:

Inhimillinen pääoma -työryhmän pj Helena Tammi, puh. 0503876229, helena.tammi@valtiokonttori.fi

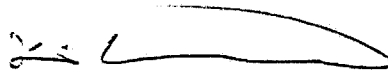
Neuvottelujohtaja Seija Petrow, Valtiovarainministeriö, puh. 0400711761, seija.petrow@vm.fi

Valtiosihteeri



Tuire Santamäki-Vuori

Hallitusneuvos



Heidi Nummela

- Liitteet** Pohdintatehtävä suunnittelun tueksi sekä palautettava osio:
Liite 1: Hallinnonalan/viraston inhimillisen pääoman suunnitelma
Liite 2: Työvälineiden kuvaukset ja malleja työskentelyprosesseista
- Jakelu** Ministeriöiden kirjaamot
Ministeriöiden kansliapäälliköt
- Tiedoksi** Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman ohjausryhmä ja valmisteluryhmä
Valtion pääsopijajärjestöt

**VAIKUTTAVUUS- ja
TULOKSELLISUUS-
o h j e l m a**

Liite 1. Pohdintatehtävä suunnittelun tueksi

Pohdi inhimillisen pääoman osa-alueiden (Innostava johtaminen, osaamisen kehittyminen ja työkyky) kehittämistä.

Miten henkilöstökyselyssä esille nousseita tuloksellisen toiminnan esteitä voitaisiin poistaa ja edellytyksiä kehittää kullakin osa-alueella? Esimerkki. Pohdi ensin miten osaamisen kehittymisprosesseja voitaisiin kehittää resurssien yhteiskäyttöä parantamalla? Sen jälkeen pohdi alimman taulukon avulla, millä konkreettisilla toimenpiteillä voisimme parantaa resurssien yhteiskäyttöä?

Nämä ajatukset johtavat tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluun. Lisää näin syntyvät inhimillisen pääoman suunnitelmat liitteenä oleviin, palautettaviin taulukoihin.

Näitä haetaan	Näitä poistetaan
1. Mahdollisuus ja aikaa uuden ideointiin	1. Turha byrokratia, säännöt, ohjeet, kontrolli
2. Yhteiset tavoitteet, yhteisöllisyys	2. Resurssien omiminen, resurssien yhteiskäytön puute
3. Kannustava palaute ja palkinta	3. Priorisoinnin puute, kykenemättömyys luopua vanhasta
4. Uskallus ja kokeilut	
Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi normaalitasoon verrattuna?	
Mitkä selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?	
Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin yleensä tehdään tai ollaan totuttu?	
Mitä täysin uusia tekijöitä tulisi luoda? Mitä ei ole koskaan tarjottu?	

Liite 1. Hallinnonalan / Viraston inhimillisen pääoman suunnitelma (Palautettava osio)

Ohje suunnitelmataulukoiden täyttämiseksi

Tavoitteet asetetaan eri näkökulmasta riippuen siitä, tehdäänkö suunnitelmaa yhteis seurantaan nostettavan hankkeen (A), ydintoimintoanalyysin (B) tai virastojen yleisen kehittämisen (C) tarpeiden mukaan. Tavoitteena on, että jokaiseen osa-alueeseen (Johdaminen, osaamisen kehittyminen ja työkyky) asetetaan tavoitteita ja toimenpiteitä. Jokaiselle osa-alueelle on oma taulukonsa. **Lisäksi** palautetaan vapaamuotoinen (1-3 sivua) kuvaus tavoitteista ja suunnitelmien toteuttamisesta.

Tavoitteet:

Mitä tavoitteita asetetaan osa-alueelle? Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana voi hyödyntää mm. henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tehtyä pohdintatietävää ja viraston jo olemassa olevia suunnitelmia.

Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet:

Toimenpiteillä ja työkaluilla tarkoitetaan konkreettisia toimia tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi. Toimenpiteiden suunnittelussa voi hyödyntää mm. jo olemassa olevia työkaluja tai ohjelman yhteydessä tarjottuja yhteisiä työvälineitä. Toimenpide voi myös tarkoittaa nykyisten työvälineiden yhtenäistämistä.

Kustannukset:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamisesta syntyviä kustannuksia.

Resurssit:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja.

Aikataulu:

Arvioi toimenpiteiden toteuttamisen aikataulua.

Toteuma:

Arvioi / seuraa toimenpiteiden toteumaa.

Vastuut:

Kenen päävastuulla toimenpiteiden käynnistäminen ja toteuttaminen on?

Seuranta:

Seurantasarakkeeseen laitetaan sekä ohjelmassa sovitut yhteiset VMBaron mittarien tulokset ja asetetaan niille tavoitearvo. Virasto voi lisäksi asettaa muita seurantatapoja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi.

Suunnittelun kohde on

☐	☐
--------------------------	--------------------------

A: Yhteis seurantaan nostettava hanke

B: Inhimillisen pääoman kehittämisen virastojen arjessa

Liite 1. Hallinnonalan / Viraston inhimillisen pääoman suunnitelma (Palautettava osio)

Taulukko 1. Inhimillisen pääoman suunnitelma: Innostava johtaminen ja esimiestyö

Osa-alue	Tavoitteet	Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi	Kustannukset	Resurssit	Alkataulu	Toteuma	Vastuut	Seuranta (lisää nykyinen ja tavoitearvo)
Innostava johtaminen ja esimiestyö								<u>VMBaro:</u> Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä Nykyinen arvo: Tavoite: Töiden yleinen organisointi työyhteisössä Nykyinen arvo: Tavoite: <u>Muu seuranta:</u>

Liite 1. Hallinnonalan / Viraston inhimillisen pääoman suunnitelma (Palautettava osio)

Taulukko 2. Inhimillisen pääoman suunnitelma: Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen

Osa-alue	Tavoitteet	Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi	Kustannukset	Resurssit	Aikataulu	Toteuma	Vastuut	Seuranta (lisää nykyinen ja tavoitearvo)
Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen								VMBaro: Tulos- ja kehitys- keskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä Nykyinen arvo: Tavoite: Esimiesten ja johdon asettamat mahdollisuudet uudistua työssä Nykyinen arvo: Tavoite: Muu seuranta:

Liite 1. Hallinnonalan / Viraston inhimillisen pääoman suunnitelma (Palautettava osio)

Taulukko 3. Inhimillisen pääoman suunnitelma: Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky

Osa-alue	Tavoitteet	Toimenpiteet ja käytettävät työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi	Kustannukset	Resurssit	Aikataulu	Toteuma	Vastuut	Seuranta (lisää nykyinen ja tavoitearvo)
Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky								<u>VMBaro:</u> Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa Nykyinen arvo: Tavoite: Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo Nykyinen arvo: Tavoite: Sairauspoissaolojen väheneminen (työpäivää/htv) Nykyinen arvo: Tavoite: <u>Muu seuranta:</u>

Liite 2. Työvälineet ja malleja työskentelyprosesseista

Tässä liitteessä esitellään lyhyesti ohjelmassa valitut työvälineet siitä näkökulmasta, mikä niiden merkitys on vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. Tarkemmat kuvaukset työvälineistä sekä niiden käyttöönotosta liitetään vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman sivuille syksyn 2012 kuluessa.

Lisäksi liitteessä esitetään esimerkkimalleja työskentelyprosessista, jolla inhimillisen pääoman suunnitelmia voidaan lähteä työstämään.

Alla olevassa taulukossa on työvälineet kootusti.

Innostava johtaminen ja esimiestyö	Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen	Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky
HAUS-koulutukset johdolle	Kehitysvuoropuhelu	Työn imu –polku® ja -kysely
VM-esimiesbaro/360-arviointityökalu	Osaamisen kehittämisen itsearviointi –työkalu	Varhainen dialogi
Muutospaja	Henkilöstösuunnittelu	Työaikajoustot
	Innovaatiojärjestelmä	

1 Innostava johtaminen ja esimiestyö

1.1 HAUS-koulutukset johdolle

Yhteiset koulutukset luovat yhteisen viitekehyksen kulttuurille ja verkostoitumisen pohjaa.

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa syntyy yhteisiä rajapintoja hallinnonalojen välille. On tärkeää, että johto ja esimiehet verkostoituvat ja pohtivat hankkeen onnistumista yhteisen viitekehyksen pohjalta. Yhteisseurantaan nostettavat hankkeet vaativat onnistuakseen yhteisiä suunnitteluprosesseja ja uusia työskentelytapoja. Yhteiset koulutukset antavat siihen uusia mahdollisuuksia.

Ydintoimintojen vahvistaminen edellyttää strategisen osaamisen lisäämistä sekä strategian toimeenpääntöön tarvittavien tehokkaiden toimintamallien tuntemista. Esimiesten osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia juuri tästä näkökulmasta.



Luopumishankkeissa on tärkeää vahvistaa esimiesten muutoksen läpivientikykyä sekä niiden henkilöiden osaamista, joille muutos aiheuttaa konkreettisia siirtymisiä. Ydintoimintoanalyysin pohjalta syntyvien toimenpiteiden läpivientikyvyn tueksi on olemassa myös valmennusohjelmia, joilla tuetaan esimiesten jaksamista muutoksen aikana.

Virastojen arjessa koulutuksen tehtävänä on vaikuttavuus- ja tuloksellisuusajattelun vahvistaminen sekä johtamisosaamisten vahvistaminen tulevaisuuden haasteiden, kuten niukkuuden ja muutosten näkökulmista.

1.2 VM-esimiesbaro / 360-arviointityökalu

Johtajuutta voi kehittää, uusia toimintatapoja voi oppia ja ottaa käyttöön. Johdon arviointiväline antaa lähtötiedot kehittymiselle.

Johdon ja esimiesten arviointityökalun tehtävänä on johtamisosaamisen varmistaminen yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa, ydintoimintojen vahvistamisen aikana ja virastojen arjessa. Käytettävän arviointityökalun tulosten pohjalta laadittavan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tulee vahvistaa innostavaa johtajuutta.

Tavoitteena on myös, että valtionhallinnossa esimiesten arviointityökaluja yhtenäistetään siten, ettei käytössä ole monia eri arviointivälineitä. VaTu-ohjelman puitteissa suositellaan, että esimiesten arviointityökaluna toimisi joko Kiekun 360-arviointimenetelmä tai VM-esimiesbaro.

1.3. Muutospaja

Muutos luo tulosta silloin, kun sen vaikutukset on mietitty käytäntöön asti.

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa poikkihallinnollisuus saattaa edellyttää erityisen paljon toimenpiteitä muutoksen käytännön toteutuksessa. Työterveyslaitoksen mallintaman ja vahvasti käytännössä kokeillun muutospajan tehtävänä on aktiivisesti varmistaa muutoksen vaatimien käytännön toimenpiteiden suunnittelu.

Samanaikaisesti vahvistettavat ydintoiminnot ja mahdolliset luopumiset saattavat edellyttää erilaisia ja hyvin monipuolisia käytännön toimenpiteitä muutoksen toteutuksessa. Muutospajaa on mahdollista hyödyntää myös ydintoimintojen analyysin työvälineenä.

Virastoissa tulee etsiä uudistumismahdollisuuksia tai kehityskohteita arjen innovaatioista. Muutospajan tehtävänä on erityisesti tarkastella työyhteisön arjen tuloksellisen toiminnan ja kehityksen mahdollisuuksia ja häiriötekijöitä. Jatkossa myös Kaiku-kehittäjät voivat olla tukena muutospajan läpiviemisessä.

2 Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen

2.1 Kehitysvuoropuhelu

Kehittymisen edellytys on, että tiedämme ja tunnemme tiimin ja yksilön tarpeet organisaatiossa. Hyvä kehitysvuoropuhelun runko varmistaa oikeiden asioiden esiin ottamisen.

Poikkihallinnollisissa hankkeissa kehitysvuoropuhelun tehtävänä on tuoda vahvasti esille poikkihallinnollisuutta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia liikkuvuuden lisäämiseksi suunnitelmallisesti.

Ydintoiminnoissa kehitysvuoropuhelun tehtävänä on erityisesti osaamisen kehittämisen vahvistaminen ydintoimintojen tulevaisuuden tarpeisiin. Mahdollisissa toiminnon luopumisen kautta syntyvissä hankkeissa kehitysvuoropuhelun tehtävänä on tuoda esille poikkihallinnollisuuden tarjoamia mahdollisuuksia liikkuvuuden lisäämiseksi suunnitelmallisesti.

Arjen työkaluna kehitysvuoropuhelu on menetelmä ammatillisen kehityksen ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Tavoitteena edistää työn mielekkyyttä, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä tukea työn muutoksien sujumista.

2.2 Osaamisen kehittämisen itsearviointi-työkalu

Ilman osaamisen kehittämisen prosessin ohjausta ei voi olla riittävästi liikkuvuutta ja osaamisen siirtymistä. Itsearviointin avulla löydetään prosessin eniten vahvistamista vaativat kohdat.

Osaamisen itsearviointi -työkalun avulla organisaatio voi arvioida käytössä olevia osaamisen ja urien kehittämistapoja käytännönläheisesti. Arviointimalli on apuväline ottaa osaamis- ja ura-asiat puheeksi uudella ja innovatiivisella tavalla. Työkalun avulla tarkastellaan sitä, onko organisaatiolla edellytyksiä kehittää sen osaamisia. Itsearviointikokouksen tehtävänä on avoimen keskustelun avulla luoda toimintaehdotuksia osaamisen kehittämisen prosessien kehittämiseksi.

2.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu luo pohjan hankkeiden onnistumiselle. Henkilöstösuunnittelun mukana ololla hankkeen alusta alkaen varmistetaan sekä osaamisen säilymisen että siirtämisen.

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa henkilöstömäärän suunnittelu on keskeinen osa hankkeen valmistelua. Henkilöstösuunnittelu tulee aloittaa ajoissa: vaikka tarkkoja lukuja ei olisi vielä olemassa, mahdolliset muutokset voidaan arvioida. Ajoissa aloitetulla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan hankkeen nopea käynnistyminen, tehokas eteneminen, uudelleensijoittamisen tuen suunnittelu sekä osaamistarpeiden kartoittaminen ajoissa.

Ydintoiminnoissa osaamisen tason säilyminen ja kasvaminen ydintoimintojen tulevaisuuden tarpeisiin edellyttää hyvää henkilöstösuunnitteluprosessia ura- ja seuraajasuunnitteluineen. Henkilöstösuunnittelu ydintoimintojen osalta on syytä aloittaa heti analyysin valmistumisen jälkeen. Ydintoimintoanalyysin myötä mahdollisesti syntyvissä muutoshankkeissa painopiste on muutoshankkeiden henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön liikkuvuuden lisäämisessä ja mahdollisessa uudelleensijoittamisessa.

Virastojen arjessa henkilöstösuunnittelu on jo nyt osa viraston toiminta- ja taloussuunnittelua. Vaikutavuus- ja tuloksellisuusohjelman näkökulmasta tärkeää on, että henkilöstösuunnittelussa tavoitellaan yhtenäisiä toimintamalleja. Yhtenäiset henkilöstösuunnittelumallit sekä uudenlaiset, jopa poikkihallinnolliset toimintatavat mahdollistavat yhteisen osaamispotentiaalin käytön sekä liikkuvuuden lisääntymisen. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla vastataan resurssien suunnittelun haasteisiin, jotka voivat olla taloudellisia, määrällisiä tai laadullisia. Onnistunut henkilöstösuunnittelu johtaa siihen, että jokainen viraston henkilö tietää, miten muutokset näkyvät omassa työssä.

2.4 Innovaatiojärjestelmä

Kaikkien ideat ja näkemykset tulisi saada käyttöön. Siihenkin tarvitaan prosessi ja ehkä myös järjestelmä. Tavoitteena on luoda mahdollisuuksia ja aikaa uuden ideointiin, lisätä osallistumismahdollisuuksia ja siten parantaa yhteisöllisyyttä. Innovaatiojärjestelmään palataan myöhemmin ohjelman aikana.

3 Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja eettinen työkyky

3.1 Työn imu-polku® ja -kysely

Innostus ja työn imu vaikuttavat aikaansaannoskykyyn. Työn imua voidaan vahvistaa konkreettisilla organisaatiolähtöisillä toimenpiteillä. Työn imu on lähestymistapa, jossa huomio kiinnitetään siihen mikä työntekijässä ja työyhteisössä on toimivaa sekä myönteisiin kokemuksiin ja toimintatapoihin.

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa, ydintoiminnoissa ja luopumishankkeiden aikana työn imun säilyminen on tärkeää. Työn imuun liittyviä työvälineitä ovat mm. työn imu-polku® tai työn imu -kyselyn hyödyntäminen.

Työterveyslaitoksen työn imu-polku® -menetelmä voi käynnistää esim. yhteisten pelisääntöjen luomista, töiden jakautumisen tasapainon tarkastelua, henkilökohtaisten kehittymismahdollisuuksien luontia. Työn imu- kysely toimii arjessa keskustelua herättävänä työkaluna. Työn imu -kyselyä voi soveltaa organisaatiossa usealla eri tavalla tarpeesta riippuen.

3.2 Varhainen dialogi

Kaikissa hankkeissa huoli muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin on suuri. Pelko ja huoli tulee tunnustaa ja siihen tulee reagoida ajoissa. Varhaisen dialogin tavoitteena muutostilanteessa on säilyttää

työyhteisön toimivuus sekä tukea työntekijän hyvinvointia ja työn tekemistä. Tärkeää on mahdollistaa avoin ja luottamuksellinen keskustelu ja tuki koko muutosprosessin ajan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

3.3 Työaikajoustot

Poikkihallinnollisissa muutoksissa työaikajoustot, kuten etätyömahdollisuuksien käyttö, voivat nousta tärkeään rooliin. Niiden käyttö muutoksen ”pehmentäjänä” on tärkeää miettiä samalla kun poikkihallinnollista hanketta viedään eteenpäin. Erityisesti hallinnonalojen väliset poikkeavuudet käytännöissä voivat jopa hidastaa muutoshankkeen eteenpäin vientiä.

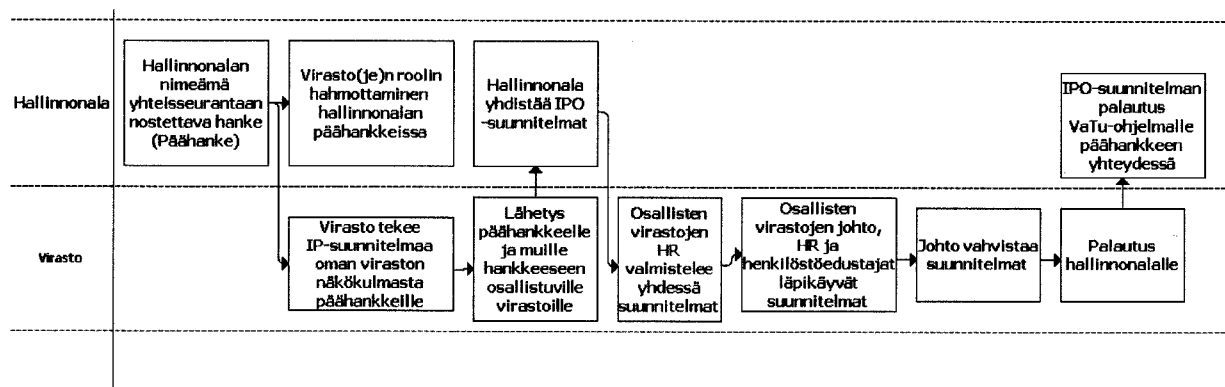
Luottamuksen ilmapiirissä erilaiset joustomahdollisuudet, kuten osa-aikatyö tai etätyö, antavat mahdollisuuden säädellä työkuormitusta työ- ja henkilökohtaisen elämäntilanteen vaatimalla tavalla. Tieto yhtenäisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista tukee liikkuvuuden lisääntymistä ja hyvien kokemusten jakamista.

4 Malleja työskentelyprosesseista

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman eri osioiden yhteydessä tulee laatia inhimillisen pääoman suunnitelmat. Seuraavassa on kuvattu esimerkkimalleja työskentelyprosesseista.

4.1 Yhteisseurantaan nostettavat hankkeet

Yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa tulee huolehtia siitä, että eri hallinnonalojen inhimillisen pääoman käytännöt asianosaisissa virastoissa tulevat tutuiksi ja niiden pohjalta sovitaan yhteinen inhimillisen pääoman suunnitelma hankkeen läpiviennin varmistamiseksi. Oleellista on, että suunnitelmat tehdään yhdessä substanssitoimintojen kanssa ja suunnitelmien jälkeen seurataan toimenpiteiden toteutusta. Suunnitteluprosessin yhteydessä tulee myös huomioida mahdolliset yt-menettelytarpeet, jotka vaativat omat virastokohtaiset / hallinnonalakohtaiset kuvauksensa.

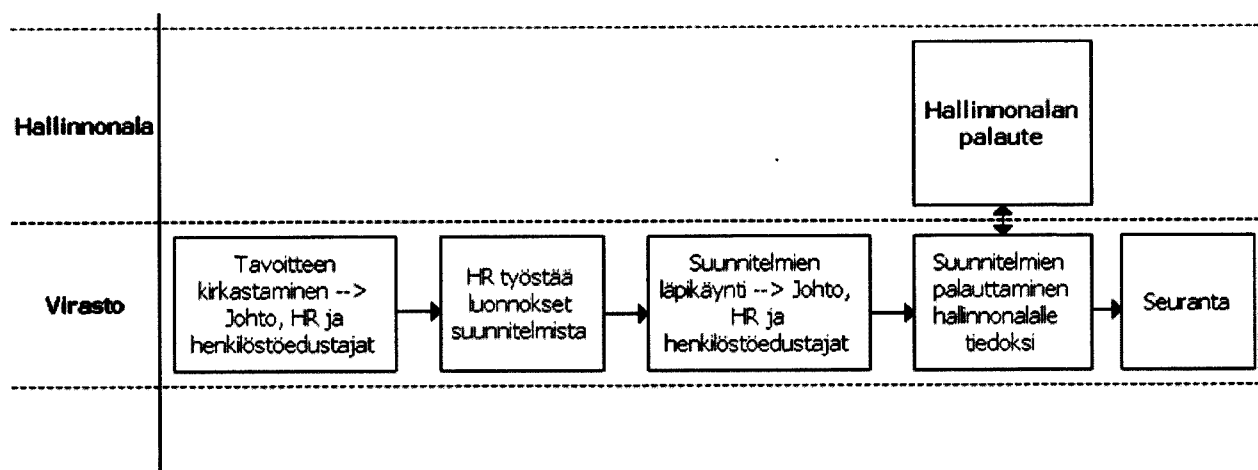


Kuva 1. Esimerkki IPO-suunnitelmien työskentelyprosessista yhteisseurantaan nostettavissa hankkeissa

4.2 Inhimillisen pääoman suunnitelmat virastojen arjessa

Virasto vastaa inhimillisen pääoman tavoitteiden suunnittelusta. Oleellista on, että suunnitelmat tehdään yhdessä substanssitoimintojen kanssa ja suunnitelmien jälkeen seurataan toimenpiteiden toteutusta.

Hallinnonaloittain on tärkeää myös läpikäydä inhimillisen pääoman suunnitelmia ja siten löytää mahdollisuuksia tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi mahdollisia prosesseja yhtenäistäen ja hyviä toimintamalleja levittäen. Suunnitteluprosessin yhteydessä tulee myös huomioida mahdolliset ytimenettelytarpeet, jotka vaativat omat virastokohtaiset kuvauksensa.



Kuva 2. Esimerkki IPO-suunnitelmien työskentelyprosessista viraston arjessa