

Esimiesbarometri valtion organisaatioille

Esimiesbarometrin tarkoitus, sisältö, tietojärjestelmä ja hyväksikäyttö

Valtion työmarkkinalaitos
Inhimillisten voimavarojen johtamisen kehittämissryhmä

Veli-Matti Lehtonen

Syyskuu 2011

Sisällys	sivu	
1	Esimiesbarometrin kehittämistyö ja sen tausta	3
2	Esimiesbarometrin kuvaus	4
	2.1 Esimiesbarometrin tarkoitus ja sisältö	4
	2.2 Tietojärjestelmä	5
	2.2.1 Esimiesbarometrin toteutus organisaatiossa	6
	2.2.2 Taustakysymykset	7
	2.2.3 Esimiesbarometrin vastausasteikko ja kysymyssiältö	7
	2.2.4 Esimiestyön indeksien laskenta	9
3	Esimiesbarometrin hyväksikäyttö	9
	3.1 Esimiesbarometrin tulosten hyväksikäyttöprosessi	10
	3.2 Esimiestyön kehittämisen tavoiteasettelu ja kehittämistoimenpiteet	12
4	Lähteet	14
Liite 1	Frågorna av chefsbarometern	15
Liite 2	Questions of the Superior Barometer	17

1 Esimiesbarometrin kehittämistyö ja sen tausta

Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat niin yksityisten kuin julkisten organisaatioiden olemassaolon ja tulevan menestymisen elinehtoja. Johtamisen tulee tasapainoisesti kattaa kokonaisuuden eli henkilöstö, toiminta ja talous. Varsinkin valtion organisaatioissa tulokset saadaan pääosin henkilöstön avulla. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstön johtamis- ja esimiestyö on kunnossa ja että se tukee suoraan toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamista. Puutteet johtamis- ja esimiestyössä näkyvät alhaisina asiakas- ja sidosryhmätuloksina, mutta myös huomattavina kustannuksina. Henkilöstön osalta nämä aiheutuvat mm. tehokkaan työajan menetyksistä sekä työkyvyttömyyseläköitymisestä ja muusta liian varhaisesta eläköitymisestä.

Tällä hetkellä valtion budjettitalouden organisaatioissa sairauspoissaolojen vuoksi menetetään vuodessa noin 3 300 henkilötyövuotta. Tästä työnantajalle aiheutuvat kustannukset ovat 280 miljoonaa euroa. Kun lisäksi otetaan huomioon työkyvyttömyyseläkkeiden maksusta ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien korvaamisesta uusilla henkilöillä aiheutuvat kustannukset, niin työhyvinvoinnin vajeen hinta on vuodessa noin 400 miljoonaa euroa. Jos työkyvyttömyyseläköitymisen kustannukset arvotetaan menetettyjen henkilötyövuosikustannusten mukaan, niin em. työhyvinvoinnin vajeen kustannukset nousevat vuodessa yli 500 miljoonaan euroon.

Kun mitataan organisaation tuloksellisuutta, niin henkilöstön bruttotyöajan sijasta tulee kiinnittää huomio tehtyyn työaikaan, tehtävään se työpaikalla tai muualla. Budjettivaltion henkilöstön lomat, sairauspoissaolot ja muut palkalliset poissaolot ovat keskimäärin likimain 20 prosenttia bruttotyöajasta, joka työvoimakustannuksina mitaten on noin 900 miljoonaa euroa. Henkilöstön motivaatiossa, osaaamisessa ja työhyvinvoinnissa olevien puutteiden takia todella tehty tuloksellinen työaika saattaa lisäksi vähentyä jopa toiset 20 prosenttia, jonka arvo työvoimakustannuksina on edellä mainittu 900 miljoonaa euroa. Edellä esitetyt lukuarvot osoittavat sen, minkälaiset mahdollisuudet hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä sekä kunkin henkilön toiminnalla itsensä ja kollegojensa työhyvinvoinnista vastuunottavana ja työyhteisönsä yhteistyötä rakentavana ja motivoituneena jäsenenä on vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen.

Euroopan laatupalkintomallin ”EFQM MODEL 2010” toiminnan arviointialueen ”1. Johtajuus” henkilöstöjohtamista käsittelevässä kohdassa tuodaan hyvin esiin keskeisimmät alueet, joissa menestyvien organisaatioiden nykyoloissa tulee olla hyviä (Laatukeskus). Kohdan mukaan erinomaisten organisaatioiden johtajat

- innostavat ihmisiä ja luovat kaikilla organisaatiotasoilla toimintakulttuurin, jota kuvaavat osallistaminen, vastuunotto, valtuuttaminen, kehittäminen ja luottamus,
- edistävät toimintakulttuuria, joka tukee uusien ideoiden ja ajatusmallien synnyttämistä ja kehittämistä, joilla rohkaistaan innovointiin ja organisaation kehittämiseen,
- varmistavat, että henkilöstö voi myötävaikuttaa omaan ja organisaation jatkuvaan menestykseen käyttämällä kaikkia voimavarojaan todellisen kumppanuuden hengessä,
- tukevat organisaation koko henkilöstöä suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa ja antavat tunnustusta saavutuksista oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti ja
- edistävät tasa-arvon ja moniarvoisuuden toteutumista ja rohkaisevat siihen.

Esimiehen tai johtajan, joka haluaa onnistua tehtävässään, tulee kysyä itseltään (Järvinen 2004, 15 ja mukailen Tyynismaa 2004-2005, 23-24):

- Olenko ylipäättään kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- Haluanko johtaa ihmisiä organisaation asettamia tavoitteita kohti?
- Arvostanko johtamistyötä ja ymmärränkö sen tärkeyden?
- Koenko tärkeäksi tukea ihmisten ja koko työyhteisön kehittymistä ja onnistumista työssään?
- Olenko valmis aktiivisesti paneutumaan erilaisiin henkilöstön ja työpaikan ongelma- ja konfliktitilanteisiin?
- Tahdonko oppia ja kehittyä johtamistaidoissa?
- Olenko suunnannäyttäjä ja löydänkö uusia ratkaisuja?
- Onko minulla riittävästi tahtoa ajaa sovittuja asioita käytäntöön?
- Olenko riittävästi kiinnostunut toisista ihmisistä ja heidän onnistumisistaan?
- Uskonko vain itse keksiväni aina parhaat ratkaisut?

- Jaksanko olla aina oikeudenmukainen?
- Onko minun vaikea käsitellä saamaani palautetta?
- Onko minun tapana hautoa asioita yksin ja viimeiseen saakka todistella olevani aina oikeassa?

Jotta esimiestyötä voidaan parantaa, organisaatioissa tarvitaan tietoa siitä, mikä on esimiestyön tila ja miten se kehittyy. Johtamisen ja esimiestyön toimivuuden arvioinnin tueksi ja kehittymisen seuraamiseksi erityisesti tulee tietää, miten organisaation henkilöstö kokee lähiesimiestensä johtamistyön sisällön ja onnistumisen. Vertailukehittämisen ja tavoitteenasettelun perustaksi organisaatio tarvitsee lisäksi tietoa siitä, mikä esimiestyön tila on sen eri yksiköissä ja ulkopuolisissa organisaatioissa.

Osaltaan tätä työtä helpottamaan Valtion työmarkkinalaitoksen ”Inhimillisten voimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelmassa” on tehty uusi johtamisen työkalu ”Esimiesbarometri”. Tarve on tunnistettu sekä ryhmässä että osassa valtion organisaatioita.

Kehittämissuunnitelman puheenjohtajana toimii valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen. Edelleen valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta kehittämissuunnitelmaan kuuluvat työmarkkina-analyttikko Mika Happonen, neuvotteleva virkamies Päivi Lantola ja hallitusneuvos Tuija Wilska. Kehittämissuunnitelmaan kuuluvat lisäksi talous- ja hallintojohtaja Raija-Liisa Aalto Valtion taloudellisesta tutkimuskeskuksesta, henkilöstöpäällikkö Timo Huikko Suomen ympäristökeskuksesta, tutkija Kati Mikkonen Pääesikunnasta, henkilöstöjohtaja Kalevi Mäkelä Liikennevirastosta, toimitusjohtaja Risto Suominen HR Practicesista, henkilöstöjohtaja Riitta Tolvanen Teknologian tutkimuskeskus VTT:stä, erikoistutkija Irma Väänänen-Tomppo Valtiokonttorista ja henkilöstöjohtaja Maritta Ylärinta Maanmittauslaitoksesta.

Esimiesbarometrin sovitustyöstä VMBaro -tietojärjestelmään on vastannut tutkimussihteeri Taina Nikkanen valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta. Kysymysten ruotsinkielisen käännöksen on tehnyt kielenkääntäjä Timo Juvonen valtiovarainministeriöstä ja englanninkielisen käännöksen on tehnyt sihteeriharjoittelija Laura Winter Valtion työmarkkinalaitoksesta.

Valtion organisaatioissa on käytössä myös muita vastaavia johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä hyväksikäytettäviä työkaluja. Esimiesbarometrillä ei ole tarkoitus kyseenalaistaa tai korvata näitä, vaan tarjota yhden uuden välineen osaltaan edesauttamaan organisaation selviytymistä yhä haasteellisemmässä toimintaympäristössä.

2 Esimiesbarometrin kuvaus

2.1 Esimiesbarometrin tarkoitus ja sisältö

Esimiesbarometri on apuväline, joka antaa organisaatiossa tietoa esimiestoiminnan ja yksittäisten esimiesten toiminnan parantamisen ja uudistumisen perustaksi. Barometri kuvaa henkilön tuntemuksia lähiesimiehensä, jonka kanssa hän käy tulos- ja kehityskeskustelut tai vastaavat, esimiestyöstä ja sen onnistumisesta. Kyselyn tarkoituksena ei ole arvioida esimiestä henkilönä, vaan arvio kohdistuu siihen, miten hän toimii ja toteuttaa esimiestyötään.

Konsernitason johtamisen kehittämis- ja uudistustoimenpiteiden perustaksi esimiesbarometrillä saadaan yhteenvetotietoja koko vastaajajoukosta sekä eriteltynä hallinnonaloittain ja virastotyypeittäin.

Kyselyn teko ei ole pakollinen, vaan se lähtee organisaation tarpeista.

Esimiesbarometri kohdistetaan yleisemmin koko organisaation henkilöstölle. Sillä voidaan kuitenkin arvioida myös organisaation jonkin osan, vaikkapa yksittäisen tiimin tai projektin tai yksittäisen esimiehen esimiestyön onnistumista.

Esimiesbarometrillä selvitetään 16 kysymyksellä yksittäisten henkilöiden tuntemuksia kolmelta johtamisalueelta, jotka ovat henkilöstön johtaminen, tuloksen johtaminen sekä motivaation ja osaamisen johtaminen.

Johtamisalueittain yksittäiset kysymykset ovat seuraavat:

Henkilöstön johtaminen (6 kysymystä)

- Innostavan työyhteisön synnyn tuki
- Luottamuksellisen yhteistyöilmapiirin luonti
- Organisaation asioista ja muutoksista informointi
- Työasioissa lähestymisen helppous
- Sovittujen asioiden käytäntöönvienti
- Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen ajoissa

Tuloksen johtaminen (5 kysymystä)

- Henkilöiden työtavoitteiden selkeä asetanta
- Henkilöiden työtehtävien jaon oikeudenmukaisuus
- Rehellisen palautteen riittävyys
- Työaikajärjestelyjen soveltamisen joustavuus ja yksilökeskeisyys
- Hyvän toiminnan huomioiminen työyhteisöä rakentavana jäsenenä

Motivaation ja osaamisen johtaminen

- Henkilön itsensä ja osaamisen kehittämismahdollisuudet
- Henkilöiden työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi
- Henkilön työn kehittäminen epäonnistumisen uhallakin
- Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien sopimisen selkeys
- Henkilön työhyvinvoinnista kiinnostuminen

2.2 Tietojärjestelmä

Esimiesbarometri toteutetaan VMBaro -järjestelmällä. VMBaro on valtiovarainministeriön omistama henkilöstökyselyjärjestelmä, joka sisältää ennestään työtyytyväisyystutkimuksen ja palkkausjärjestelmän toimivuustutkimuksen sekä nyt uutena esimiesbarometrin. Valtiovarainministeriö tarjoaa VMBaro -järjestelmän veloitusetta organisaatioiden käyttöön.

VMBaron tietojärjestelmäsovellus on teetetty vuonna 2004 Vetokonsultit Oy:llä, joka vastaa järjestelmän teknisestä toimivuudesta ja ylläpidosta. Myös itse järjestelmä ja henkilökyselyjen tiedot ovat Vetokonsultit Oy:n palvelukeskuskoneella.

Seuraavassa on nostettu esiin VMBaron henkilöstötutkimuksiin ja esimiesbarometriin liittyviä tärkeitä ominaisuuksia:

- VMBaro -järjestelmä on valtion budjettitalouden organisaatioille maksuton ja organisaatio pysyy itse tekemään järjestelmällä tutkimuksen. Jos organisaatio haluaa ostaa tietojärjestelmän toimittajalta lisäpalveluja, vaikkapa ulkoistaa barometrin teknisen toteutuksen, organisaatio itse maksaa siitä aiheutuvat kustannukset.
- Barometrin kysymyssidat ovat selkeitä, vastaaminen on helppoa, on vähän kysymyksiä ja kysymyksiin pystyy vastaamaan ilman ohjetta.
- Tutkimusten toistettavuus (pidetään kysymyspatteri pääosin muuttumattomana ja kysely tehdään samalta ajankohdalta).
- Tutkimusten selkeä tulkinta - ei sekoiteta muita asioita barometriin, barometri ei ole myöskään toiveiden tynnyri.
- Luottamuksellisuus (vastaaminen, tutkimustiedot ja niiden hyväksikäyttö).
- Vertailukelpoisuus (vrt. kriittisyys kysymyssidat omaan räätälöintiin).
- Järjestelmän helppokäyttöisyys ja automatiikka. Organisaatio saa omasta tutkimuksestaan mahdollisimman laajan valmistulostepaketin sekä tietojohdamisessa tarvittavan vertailutiedon muista organisaatioista (virastotyyppi, hallinnonala) sekä koko valtiolta.

- Omat esimiesbarometritiedot ja vertailutiedot saadaan myös kaikilta tutkimusvuosilta, koska historiatiedot tallentuvat yhteiseen tutkimustietokantaan. Tämä mahdollistaa esimiestyön laadun kehittymisen seurannan ajassa.

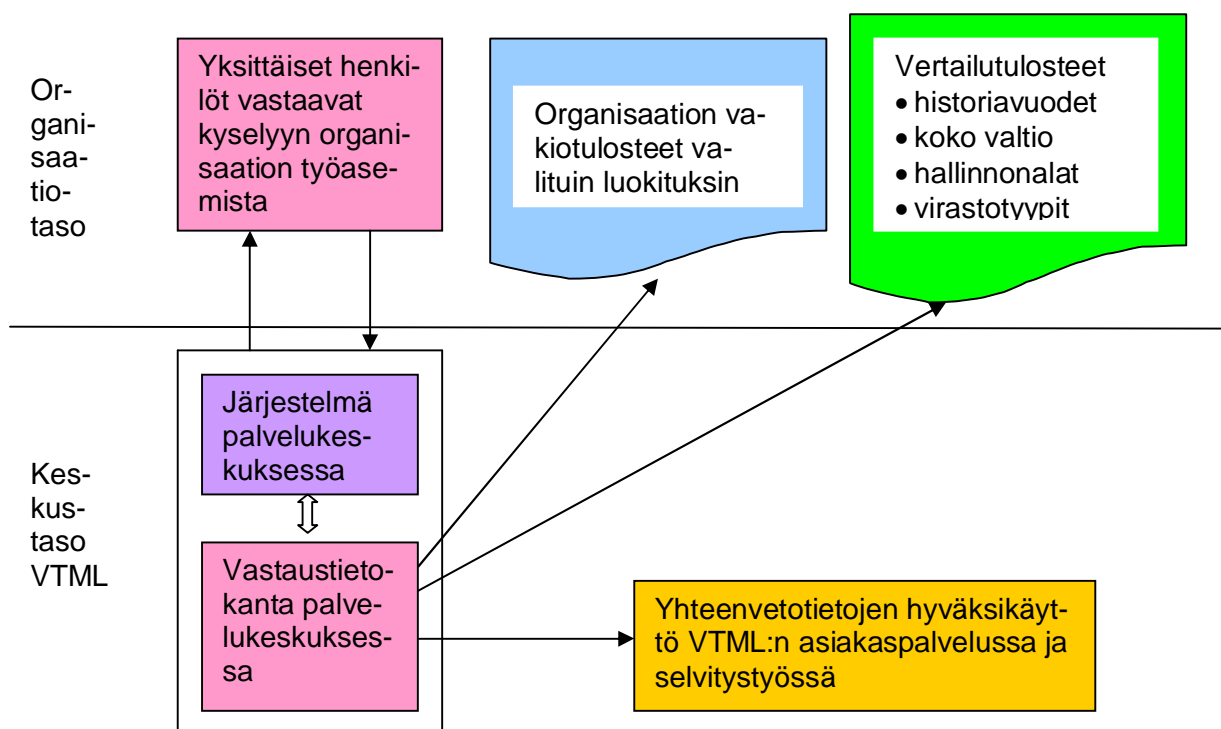
VMBaro -järjestelmän yksityiskohtainen kuvaus, järjestelmän käyttöönotto-ohjeet ja tutkimusten teon tekniset ohjeet ilmenevät Internetistä osoitteesta <http://baro.vm.fi>.

2.2.1 Esimiesbarometrin toteutus organisaatiossa

VMBaro-järjestelmässä olevaan esimiesbarometriin vastataan organisaation työasemilta salatun Internetiyhteyden välityksellä. Virastopääkäyttäjälle on esimiesbarometrin tekoa ja raportointia sekä viraston käyttöoikeuksien hallintaa varten tarjolla sekä Java- että selainkäyttöliittymä. Esimiesbarometrin tekoa on havainnollistettu jäljempänä olevassa kuviossa 1.

Esimiesbarometriin vastataan weblomakkeella joko vastaajan omalta työasemalta tai tarvittaessa yhteiseltä työasemalta. Vastaukset menevät palvelukeskuskoneella olevaan tietokantaan, josta yksittäiset organisaatiot voivat tuottaa valmistulosteet itselleen. Tutkimuksesta organisaatio saa tulostettua vain valmisraportteja. Organisaatiot saavat esimiesbarometrin vakiotietosisältörakenteella vertailutietoja eri virastotyypeistä, eri hallinnonaloilta ja koko valtiolta. Yksittäisten organisaatioiden tietoja ei anneta missään vaiheessa julkisuuteen eli ne on tarkoitettu vain kunkin organisaation omaan käyttöön.

Kuvio 1 Esimiesbarometrin tekoa tietyssä organisaatiossa havainnollistava kaavio



Valtiovarainministeriö voi käyttää tietosuojasääntöjä noudattaen esimiesbarometrin tietoja vertailutietojen tarjonnassa ja omissa analyysissään.

2.2.2 Taustakysymykset

Esimiesbarometrin tietojärjestelmäsovelluksessa organisaatio voi vapaasti valita taustakysymykset, joita se tarvitsee. Esimiesbarometrin vakiotietosisällön taustakysymyksiä ovat:

- yksikkö
(yksikkönä voi olla osasto, yksikkö, tiimi, projekti, esimies jne. ja luokitus voi olla useampiportainen, kuten osasto ja sen alla yksiköt),
- henkilöstöryhmä
(johto, esimiehet, asiantuntijat, muu henkilöstö) ja
- sukupuoli
(nainen, mies)

Taustakysymyksiksi suositellaan otettavan ainakin yksikkö. Tehtäessä kysely koko organisaatiossa on yleisimmin tarve tunnistaa yksikkö tai käyttää jotain muuta tunnistetta, joka kertoo mm. kenen esimiestyötä arvioidaan. Myös henkilöstöryhmä on useimmiten tarpeellinen, sillä se kertoo, minkä henkilöstöryhmän esimiehistä on kyse. On huomattava, että lähiesimiehiä ovat myös organisaation johto ylimpää johtoa myöten. Näin esimiesbarometrin arvioinnin kohdejoukkona ovat organisaation kaikki tulos- ja kehityskeskusteluja käyvät esimiehet ja johto.

Organisaatio voi tehdä käyttämilleen taustakysymyksille omat luokitukset ja lisätä uusia taustakysymyksiä tai poistaa em. henkilöstöryhmä- tai sukupuoliluokituksen. Organisaatio voi itse antaa henkilöstölle kyselyn tekoon ja kysymysten sisältöön liittyviä ohjeita.

Esimesbarometriin voidaan vastata myös ruotsin- tai englanninkielellä.

2.2.3 Esimiesbarometrin vastausasteikko ja kysymyssiältö

Esimesbarometrin vastausasteikko on viisiportainen (1, 2, 3, 4, 5), jossa ääripää on kuvattu. Pistearvo 1 tarkoittaa, että henkilö kokee esimiehensä toiminnan erittäin huonoksi ja pistearvo 5 tarkoittaa, että henkilö kokee esimiehensä toiminnan erinomaiseksi.

Kysymyssiältö on seuraava:

1 Henkilöstön johtaminen

1.1 Innostavan työyhteisön synnyn tuki

(1) Esimieheni ei tue toiminnallaan innostavan työyhteisön syntyä lainkaan . . . (5) Esimieheni tukee toiminnallaan innostavan työyhteisön syntyä erinomaisesti

1.2 Luottamuksellisen yhteistyöilmapiirin luonti

(1) Esimieheni ei luo luottamuksellista yhteistyöilmapiiriä lainkaan taitavasti . . . (5) Esimieheni luo luottamuksellista yhteistyöilmapiiriä erittäin taitavasti

1.3 Organisaation asioista ja muutoksista informointi

(1) Esimieheni ei informoi henkilöstöä organisaation asioista ja muutoksista lainkaan . . . (5) Esimieheni informoi henkilöstöä organisaation asioista ja muutoksista riittävästi

1.4 Työasioissa lähestymisen helppous

(1) Esimiestäni on työasioissa vaikea lähestyä . . . (5) Esimiestäni on työasioissa helppo lähestyä

1.5 Sovittujen asioiden käytäntöönvienti

(1) Esimieheni vie kanssani sovitut asiat käytäntöön puutteellisesti . . . (5) Esimieheni vie kanssani sovitut asiat käytäntöön erinomaisesti

- 1.6 **Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen ajoissa**
(1) Esimieheni ei puutu työyhteisöni ristiriitoihin lainkaan riittävän aikaisessa vaiheessa . . . **(5)** Esimieheni puuttuu työyhteisöni ristiriitoihin riittävän aikaisessa vaiheessa
- 2 **Tuloksen johtaminen**
- 2.1 **Henkilöiden työtavoitteiden selkeä asetanta**
(1) Minulle on täysin epäselvää, mitä minulta työssäni odotetaan . . . **(5)** Minulle on täysin selvää, mitä minulta työssäni odotetaan
- 2.2 **Henkilöiden työtehtävien jaon oikeudenmukaisuus**
(1) Työyhteisössäni työtehtävät on jaettu eri henkilöille epäoikeudenmukaisesti . . . **(5)** Työyhteisössäni työtehtävät on jaettu eri henkilöille oikeudenmukaisesti
- 2.3 **Rehellisen palautteen riittävyys**
(1) En saa esimieheiltäni suoriutumistani rehellistä palautetta lainkaan . . . **(5)** Saan esimieheiltäni suoriutumistani rehellistä palautetta riittävästi
- 2.4 **Työaikajärjestelyjen soveltamisen joustavuus ja yksilökeskeisyys**
(1) Esimieheni ei sovelle työaikajärjestelyjä joustavasti, eikä ota huomioon eri ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien henkilöiden tarpeita . . . **(5)** Esimieheni soveltaa työaikajärjestelyjä joustavasti, ottaen huomioon eri ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien henkilöiden tarpeet
- 2.5 **Hyvän toiminnan huomiointi työyhteisössä rakentavana jäsenenä**
(1) Esimieheni ei huomii hyvää toimintaani työyhteisössä rakentavana jäsenenä muulla tavoin kuin rahallisesti . . . **(5)** Esimieheni huomii hyvän toimintani työyhteisössä rakentavana jäsenenä myös muuten kuin rahallisesti
- 3 **Motivaation ja osaamisen johtaminen**
- 3.1 **Henkilön itsensä ja osaamisen kehittämismahdollisuudet**
(1) Minulla ei ole lainkaan mahdollisuuksia kehittää itseäni ja parantaa osaamistani nykyisessä tehtävässäni . . . **(5)** Minulla on erinomaiset mahdollisuudet kehittää itseäni ja parantaa osaamistani nykyisessä tehtävässäni
- 3.2 **Henkilöiden työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi**
(1) Esimieheni ei pyri lainkaan sovittamaan työni sisältöä sellaiseksi, että se vastaa osaamistani (koulutustani ja työkokemustani) . . . **(5)** Esimieheni pyrkii aktiivisesti sovittamaan työni sisällön sellaiseksi, että se vastaa osaamistani (koulutustani ja työkokemustani)
- 3.3 **Henkilön työn kehittäminen epäonnistumisen uhallakin**
(1) Epäonnistumisen välttämiseksi esimieheni ei anna minulle tulostavoitteideni raameissa lainkaan mahdollisuuksia kehittää työtäni . . . **(5)** Esimieheni antaa minulle tulostavoitteideni raameissa täydet mahdollisuudet epäonnistumisen uhallakin kehittää työtäni
- 3.4 **Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien sopimisen selkeys**
(1) Henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia ei ole sovittu kanssani lainkaan . . . **(5)** Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat on sovittu kanssani selkeästi
- 3.5 **Henkilön työhyvinvoinnista kiinnostuminen**
(1) Esimieheni ei ole lainkaan kiinnostunut työhyvinvoinnistani . . . **(5)** Esimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani

Organisaatio voi itse tarvittaessa lisätä vakiokysymyssisältöön omia kysymyksiä. On kuitenkin huomattava, että vertailutiedot tulostuvat vakiokysymyssisällön mukaisina.

Ruotsinkielinen kysymyssisältö on liitteessä 1 ja englanninkielinen liitteessä 2.

2.2.4 Esimiestyön indeksien laskenta

Esimiesbarometrissa kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdot saavat indeksiarvon 1, 2, 3, 4 tai 5.

Esimiestyön indeksejä laskettaessa jokaisella 16 kysymyksellä on sama painoarvo.

Yksittäisen kysymyksen 1.1 – 3.5 esimiestyön indeksi kussakin johtamisalueessa lasketaan kysymykseen vastanneiden henkilöiden antamien indeksiarvojen aritmeettisena keskiarvona. Johtamisalueittaiset esimiestyön indeksit lasketaan johtamisalueiden sisältämien em. kysymyksittäisten esimiestyön indeksien aritmeettisena keskiarvona. Esimiestyön kokonaisindeksi lasketaan kaikkien em. kysymyksittäisten indeksien aritmeettisena keskiarvona.

3 Esimiesbarometrin hyväksikäyttö

Valtion virastojen ja koko valtionhallinnon tuloksellisuus on pitkälti riippuvainen henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta (työtyytyväisyydestä) ja työkyvystä. Motivaation synnyn taustalla ovat hyvä johtaminen ja esimiestyö, töiden organisointi ja työyhteisön innovatiivisuus sekä töiden sisältö ja haasteellisuus. Organisaation kestävä tuloksellinen toiminta tarvitsee syntyäkseen valmentavaa, valtuuttavaa tulevaisuusorientoitunutta johtamista. Tällöin johto ja esimiehet luovat henkilöstölle mahdollisuudet asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle tarjoamalla hyvät työskentelyolosuhteet sekä tarvittavat taloudelliset ja muut resurssit.

Asiantuntijoiden johtaminen ei siten ole vanhantyylistä johtamista, jossa esimies ohjaa työntekoa, vaan se on em. taloudellisten, työyhteisöllisten (organisointi, työyhteisön jäsenten välinen tila) ja toiminnallisten edellytysten luontia. Tarvitaan johtoa, joka varmistaa sen, että organisaation konkreettiset strategiset ja toiminnalliset tavoitteet toteutuvat ja että toimintaa koko ajan suunnataan innovaatio- ja tulevaisuustavoitteisesti. Innovatiivisissa organisaatioissa ei tarvita raskaita esimiesportaita vaan todellisia johtajia, jotka antavat toiminnalle selkeän suunnan em. työteon taustaedellytyksin ja jotka valtuuttavat ihmisiä vaikuttavaan tekemiseen ja uudistumiseen (Lehtonen Veli-Matti 2011).

Esimiestyön tavoitteena on osaltaan varmistaa, että organisaatio saavuttaa strategialähtöisesti sen toiminnalliset ja taloudelliset tulokset henkilöstön ja muiden tuotannontekijöiden, kuten tieto- ja informaatiotekniikan avulla. Esimiesbarometri on yksi apuväline, jota hyväksikäyttäen osaltaan pyritään kehittämään esimiestyötä sellaiseksi, että sen avulla henkilöstöä valmennetaan ja valtuutetaan toimimaan parhaalla ja innovatiivisella tavalla edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja jolla luodaan osaamiseltaan ja henkilöstösuhteiltaan hyvä työyhteisö.

Tärkeää on siten laatujohtamisajattelun mukaisesti

- suunnitella ja kehittää järkevät ja yhtenäiset toimintatavat, joilla tulokset voidaan saavuttaa,
- soveltaa ja toteuttaa toimintatapoja systemaattisesti koko organisaatiossa ja sen kaikissa toimintayksiköissä sekä
- arvioida ja parantaa jatkuvasti toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista.

Kun organisaation, sen osan tai yksittäisten esimiesten esimiestyötä arvioidaan ja kehitetään mm. esimiesbarometrin tietojen pohjalta, tulee ottaa huomioon se, että esimiestyön onnistumisessa ja siten myös esimiesbarometrin vastauksista heijastuu henkilöstön keskinäisen työikäytymisen ja yhteistyökyvykkyyden laatu sekä yksittäisten henkilöiden asenteet toimia rakentavasti omassa roolissaan työyhteisön jäsenenä. Esimies ei ole useinkaan saanut valita laajemmin yksikkönsä henkilöstöä, jolloin hyvää esimiestyötä mahdollisesti vaikeuttavat ongelmat henkilöstö- ja osaamisrakenteissa ja yksilöasenteissa ovat ulkoapäin annettuja. Siksi onkin tärkeää, että esimiestyötä kehitetään myös yhdessä henkilöstön kanssa.

3.1 Esimiesbarometrin tulosten hyväksikäyttöprosessi

Ei riitä, että esimiesbarometri tehdään, vaan tulosten hyödyntäminen tulee olla systemaattista ja vaikuttavaa. Esimiesbarometrin hyväksikäyttöprosessia on havainnollistettu kuviossa 2.

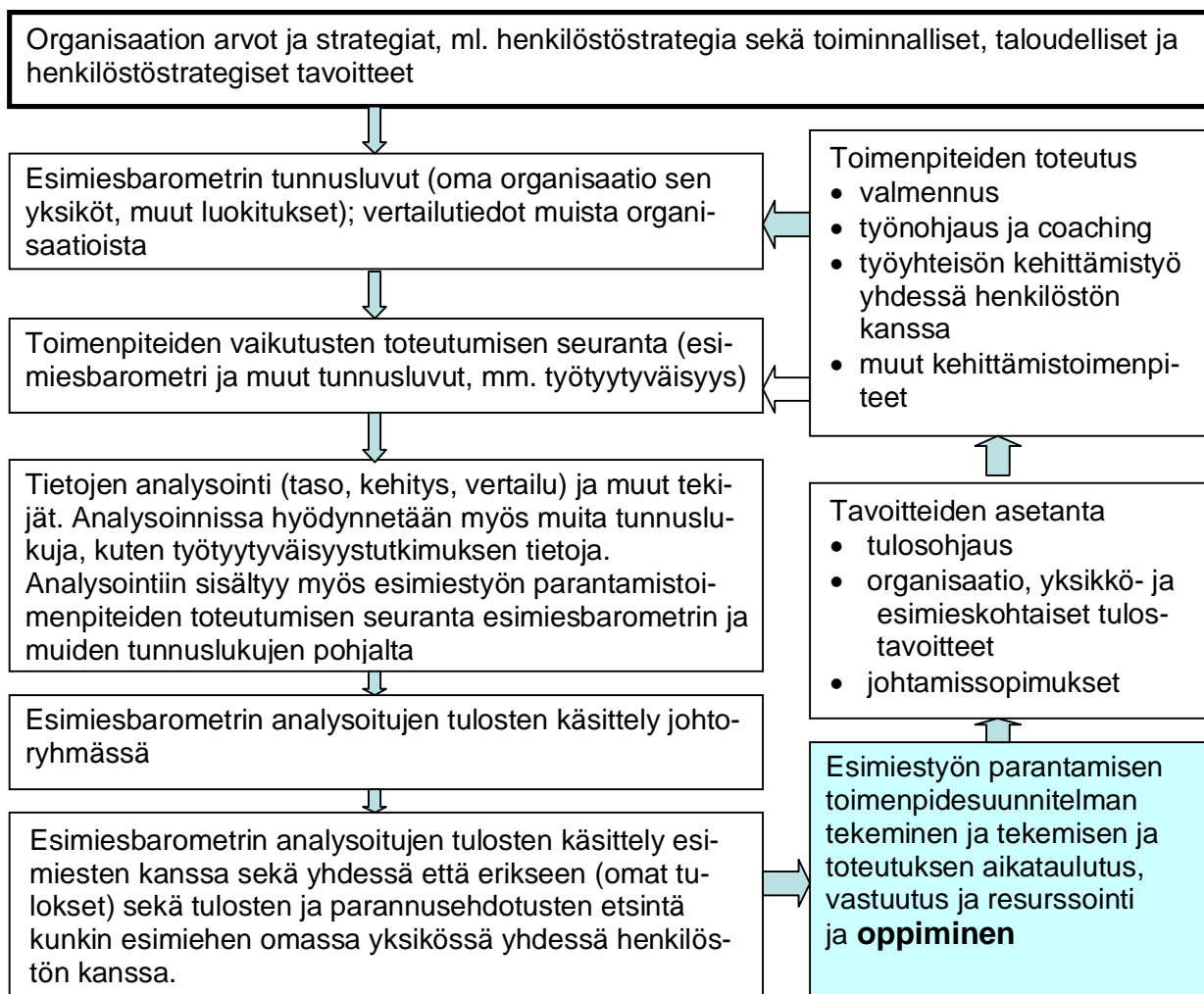
Organisaation toiminnan, kuten myös johto- ja esimiestyön perustana tulee olla organisaation arvot ja strategiat.

Kun esimiesbarometri on tehty, sen tulokset pitää analysoida. Analyysissä huomio kiinnitetään esimiesbarometrin indeksilukujen (1-5)

- tasoon organisaatiossa tarkasteluvuonna
- kehitykseen (3-5 vuotta tai aika, jona tiedot organisaatiossa ovat saatavissa)
- vertailuun (oman organisaation yksiköt, tiimit, esimiehet jne., oma virastotyyppi, tai muu/muut verokiryhmät).

Esimiesbarometri kertoo esimiestyön tason ja parantamishaasteet koko organisaatiossa sekä sen osissa, mm. yksiköissä, tiimeissä jne. Analyysissä on tarpeen hyödyntää laaja-alaisesti myös organisaation henkilöstön työtyytyväisyystutkimusten tietoja, Tahtin henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja sekä muuta johtamista ja henkilöstöä koskevaa tietoutta. Esimiesbarometrin tietojen hyväksikäyttöprosessia on havainnollistettu kuviossa 2.

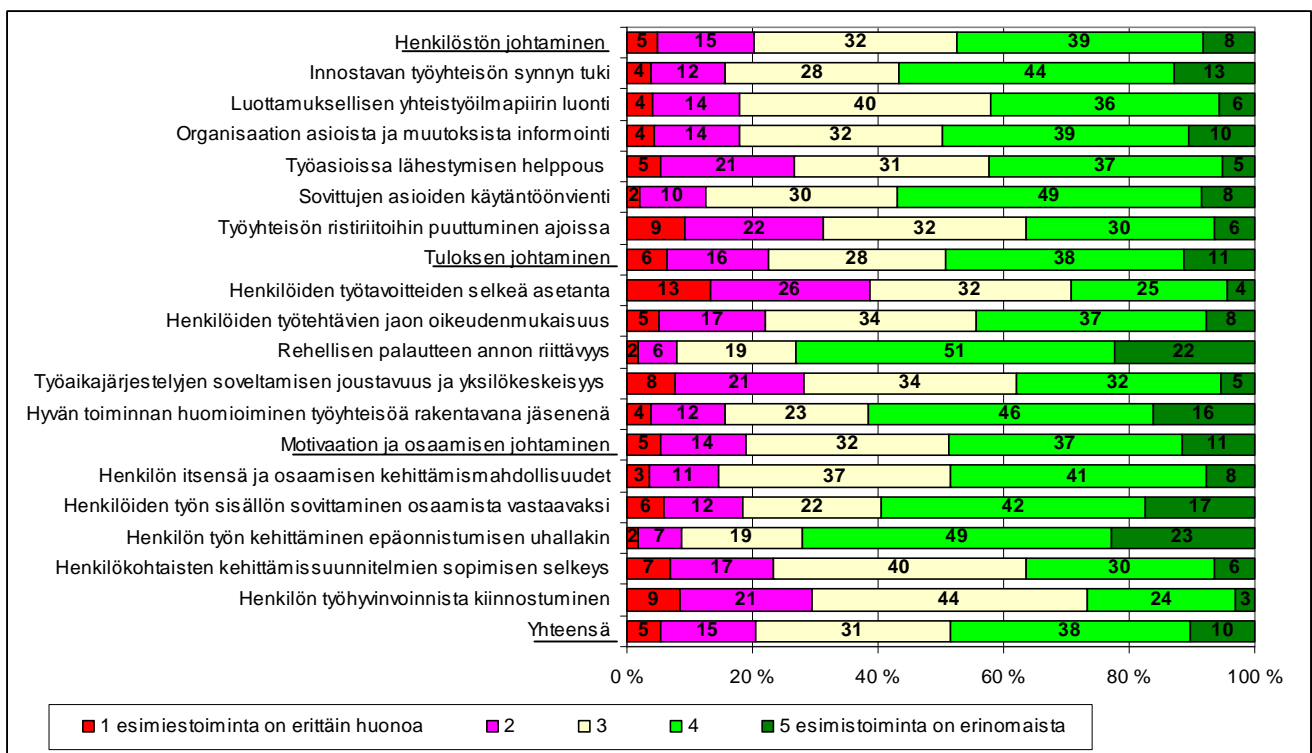
Kuvio 2 Esimiesbarometrin tietojen hyväksikäyttöprosessi organisaatiossa



Henkilöstötuloksia ja työhyvinvointia tukevan esimies- ja johtotyön tulisi olla jatkuvasti johtoryhmän asialistalla. Pääsääntöisesti esimiesbarometrin tuloksia tulisi käsitellä ensin organisaation johtoryhmässä, jossa sovitaan esimiesbarometrin käsittelystä ja parannusten tekemisestä koko organisaatiossa ja sen osastoilla, yksiköissä ja vastaavissa. Koska esimiestyö on vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, myös henkilöstö tulisi soveliaalla tavalla kytkeä oman lähiesimiehensä esimiestyön kehittämiseen. Analysoinnissa ja parantamistoimenpiteiden etsinnässä organisaatio voi tarvittaessa käyttää ulkopuolisia konsulttipalveluja, mutta se ei ole lainkaan välttämätöntä. Johtajuus ja esimiestyö sekä niiden kehittäminen on yksi keskeinen osaamisen ydinalue, joka tulisi ottaa haltuun organisaation sisällä.

Keskiarvolukujen lisäksi on ensiarvoisen tärkeää analysoida sitä, miten esimiestoiminnan arvioinnit jakautuvat hyvin ja huonoihin arvosanoihin. Tarkastelussa saadaan selville, kuinka suurella osalla esimiehistä on tarve parantaa esimiestyötä ja kuinka suurella osalla esimiestyö on kunnossa. Asiaa voidaan tarkastella jäljempänä olevan kuvion 3 tapaisella raportilla (samantapainen valmisraportti saadaan tulostettua VMBaro -järjestelmästä). Esimerkkiraportin pohjalta havaitaan, että esimiestyö on kunnossa erityisesti rehellisen palautteen antamisen sekä innovatiivisuusmyönteisyyden (=työn kehittämisen epäonnistumisen uhallakin) osalta. Molemmissa hyvien arvosanojen osuus on yli 70 prosenttia. Esimerkkitulosten mukaan kaikkein eniten kehitettävää on ”henkilöiden työtavoitteiden selkeässä asetannassa”, jossa huonojen arvosanojen osuus on liki 40 prosenttia.

Kuvio 3 Esimiesbarometrin vastausten prosenttijakauma arviointiasteikon mukaan organisaatiossa x (mielivaltainen esimerkki, ei todellinen aineisto)



Usein nousee esiin se, että kullakin yksilöllä, huolimatta siitä, mitä ammattiryhmää hän edustaa, tulee olla vastuu omasta hyvinvoinnistaan tuloksellisen ja uudistumisvalmiin työyhteisön jäsenenä. Jollei henkilö ota itse osaltaan vastuuta ammatillisesta, psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä, sosiaalisesta ja uudistumiskunnostaan, niin onnistunut esimiestyö ei ole mahdollista. Esimiestyön tarkoituksena on tukea ja varmistaa, että kunkin henkilön kokonaiskuntoisuus on mahdollisimman hyvä. Tämä ei onnistu kuitenkaan ilman edellä mainittua henkilöstön omaa täysipainoista panostusta työkelpoisuutensa ja työhyvinvointinsa ylläpitoon ja parantamiseen.

Kuviossa 4 on havainnollistettu henkilön kokonaiskuntoisuuden eri osatekijöitä (Sydänmaanlakka Pentti 2011).

Kuvio 4 Henkilön kokonaiskunnon muodostumisen eri osatekijät



Lähde: Sydänmaanlakka Pentti 2011

3.2 Esimiestyön kehittämisen tavoiteasettelu ja kehittämistoimenpiteet

Tärkeää on löytää esimiesbarometrin, työtyytyväisyystutkimusten sekä organisaation muun numeerisen ja laadullisen havainnointitiedon perusteella johtamis- ja esimiestyön parantamis- ja kehittämistoimenpiteitä. Seurattavina tulostavoitteina näitä voi olla korkeintaan 1-3. Kehittämiskohteiden, tavoiteasettelun ja kehittämistoimenpiteiden toteutuksen kuvaamisessa ja toteutustyön ohjaamisessa voidaan käyttää apuna taulukon 1 asetelmaa.

Taulukko 1 Esimiestyön kehittämisen toimenpidesuunnitelma

Kehittämiskohde ja sen lyhyt kuvaus	Esimiestyön indeksi			Kehittämistyön kulku: Kuka tekee; mitä, miten, milloin (aikataulu) Kuka seuraa; miten ja milloin, tiedotus ja tilaisuudet
	seurattava indeksi	nyky-arvo	tavoite-arvo	
1.				
2.				
3.				

Lähde: Mukailleen Suominen Risto 2008

Jotta tavoitteet saadaan toteutettua, niiden tulee sisältyä organisaation johtamisjärjestelmään ja olla osana organisaation, sen yksiköiden ja yksittäisten esimiesten tulos- ja kehittämistavoitteita. Jos esimiestyössä toimiville on olemassa johtamissopimukset, esimiestyön tavoitteet tulee sisällyttää niihin.

Esimiestyötä voidaan parantaa itse työtä tehden ja kehittämällä yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin huomion kohteena on myös henkilöstön omien työyhteisö- ja työkykyvalmiuksien kehittäminen (ks. kuvio 4 edellä). Esimiestyötä voidaan kehittää organisaatio-, hallinnonala- ja konsernikohtaisin valmennusohjelmin. Nykyisin ovat yleistyneet sekä ryhmä- että henkilökohtaiset työnohjaukset ja coaching-palvelut.

Jotta uudistukset saadaan toteutettua käytännössä, parannettaville asioille tulee mittareiden muodossa kirjata nykytila ja asettaa selvät tavoitearvot. Mittareina voivat olla eritasoiset esimiestyön indeksit koskien esimiesbarometrin yksittäisiä kysymyksiä, niistä koostettua kolmea pääkohtaa (henkilöstön johtamista, tuloksen johtamista sekä motivaation ja osaamisen johtamista) sekä esimiestyön kokonaisindeksiä. Tavoitetasot ovat siten indeksilukujen 1-5 välillä. Käytännössä tavoitteena olevien indeksilukujen tulee olla aina yli 3, jota on pidettävä esimiestyön tason kriittisenä alarajana.

Tavoitetasona organisaatiolla voi olla koko valtion tai oman organisaatiotyypin tai muun organisaatioryhmän (virastotyyppin, hallinnonalan) tai organisaation oman esimerkillisen yksikön esimiestyön indeksin arvo. Tavoitearvona voi olla esimerkiksi valtion esimiestyön indeksin yläkvartiili. Yläkvartiili kuvaa nousevaan suuruusjärjestykseen asetettujen esimiestyön indeksien lukuarvoa kohdassa, jossa 75 prosenttia esimiestyön indekseistä on alapuolella ja 25 prosenttia yläpuolella.

Kuvion 3 esimerkissä ”Henkilöiden työtavoitteiden selkeässä asetannassa” esimiestyön parantamistavoite voisi olla esimerkiksi huonojen arvosanojen vähentäminen nykyisestä 39 prosentista 25 prosenttiin tai hyvien arvosanojen nostaminen nykyisestä 25 prosentista 35 prosenttiin.

Tavoitetasojen asetantaa on käsitelty edempänä mm. henkilöstötunnuslukujen hyväksikäyttöä johtamisessa käsittelevässä oppaassa (Valtiovarainministeriö 2007, 60-61) sekä työtyytyväisyyskyselyjen hyväksikäyttöä käsittelevässä oppaassa (Lehtonen Veli-Matti 2010). Seuraavaksi lomakkeella täsmennetään kehittämiskohteeseen liittyvät toimenpiteet, toteuttamisvastuut, aikataulut, seuranta ja asioista tiedottaminen.

4 Lähteet

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

Laatukeskus. EFQM EXCELLENCE MODEL 2010, Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset

Lehtonen Veli-Matti 2010. Opas VMBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen, Valtiovarainministeriö, Marraskuu 2010.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/201011190pasVM/VMBaro_opas_2010.pdf

Lehtonen Veli-Matti 2011. Valtiokonsernin organisaatioiden toimintakulttuurin ja henkilöstön valmiudet tulokselliselle ja uudistuvalla toimintatavalla sekä työurien jatkamiselle, Vuoden 2010 työtyytyväisyys-tutkimusten tuloksiin perustuva analyysi, Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, Valtion työmarkkinlaitos, Toukokuu 2011
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/20110525Valtio/Innovatiivisuus_ja_tyoeurien_jatkaminen_200511.pdf

Suominen Risto 2008. Strateginen henkilöstöjohtaminen valtionhallinnossa -kehittämishjelma 2.12.2008-3.9.2009, HAUS, Julkaisemattoman välitysohjeen toimenpidesuunnitelmalomake, HR Practices.

Sydänmaanlakka Pentti 2011. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi- esimiehen oman hyvinvoinnin ja asiantuntijoiden hyvinvoinnin johtaminen, luento HENRY ry:n ”Hyvinvoinnin johtamisen 2011 –seminaarissa” 24.08.2011

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

Valtiovarainministeriö 2007. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II, Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina, Valtion työmarkkina-laitos, Edita Prima Oy, Helsinki 2007,
(http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/20070129Haaste/852114_nettiin.pdf)

Liite 1 Frågorna av chefsbarometern

Svarsskalan har fem steg (1, 2, 3, 4, 5) och de yttersta värdena har beskrivits i ord. Poängvärde 1 betyder att du upplever din chefs agerande som ytterst dåligt, och poängvärde 5 att du upplever din chefs agerande som utmärkt.

1 **Ledning av personalen**

1.1 **Stödandet av en uppmuntrande arbetsgemenskap**

(1) Min chef stöder inte alls skapandet av en uppmuntrande arbetsgemenskap genom sitt agerande . . . (5) Min chef stöder skapandet av en uppmuntrande arbetsgemenskap på ett utmärkt sätt genom sitt agerande

1.2 **Skapande av ett förtroendefullt samarbetsklimat**

(1) Min chef skapar inte alls ett förtroendefullt arbetsklimat . . . (5) Min chef skapar ett förtroendefullt arbetsklimat mycket skickligt

1.3 **Informering om ärenden och förändringar i organisationen**

(1) Min chef informerar inte alls personalen om ärenden och förändringar i organisationen . . . (5) Min chef informerar personalen om ärenden och förändringar i organisationen tillräckligt

1.4 **Lättheten med att ta upp ärenden som gäller arbetet**

(1) Det är svårt att ta upp ärenden som gäller arbetet med min chef . . . (5) Det är lätt att ta upp ärenden som gäller arbetet med min chef

1.5 **Förverkligandet av överenskomna ärenden**

(1) Min chef förverkligar överenskomna ärenden på ett bristfälligt sätt . . . (5) Min chef förverkligar överenskomna ärenden på ett utmärkt sätt

1.6 **Ingripning i konflikter**

(1) Min chef ingriper inte alls i tid i konflikter inom arbetsgemenskapen. . . (5) Min chef ingriper i ett tillräckligt tidigt skede i konflikter inom arbetsgemenskapen

2 **Resultatledning**

2.1 **Tydlig uppställning av personliga målsättningar**

(1) Jag vet inte alls vad som förväntas av mitt arbete . . . (5) Det är helt klart för mig vad som förväntas av mitt arbete

2.2 **Rättvis arbetsfördelning**

(1) Arbetsuppgifterna har fördelats orättvist mellan olika personer i mitt arbetssamfund . . . (5) Arbetsuppgifterna har fördelats rättvist mellan olika personer i mitt arbetssamfund

2.3 **Tillräckligheten av ärlig feedback**

(1) Min chef ger mig ingen ärlig feedback om mina prestationer. . . (5) Jag får tillräckligt med ärlig feedback av min chef om mina prestationer

2.4 **Flexibel och individuell tillämpning av arbetstidsarrangemang**

(1) Min chef tillämpar inte arbetstidsarrangemangen på ett flexibelt sätt, och tar inte i beaktande behoven hos personer i olika åldrar och levnadssituationer . . . (5) Min chef tillämpar arbetstidsarrangemangen på ett flexibelt sätt och tar i beaktande behoven hos personer i olika åldrar och levnadssituationer

2.5 **Beaktande av konstruktivt agerande inom arbetsgemenskapen**

(1) Min chef beaktar inte mitt konstruktiva agerande inom arbetsgemenskapen på något annat sätt än penningmässigt . . . (5) Min chef beaktar mitt konstruktiva agerande inom arbetsgemenskapen även på annat sätt än penningmässigt

3 **Motivations- och kompetensledning**

3.1 **Möjligheten att utveckla sig själv och sin kompetens**

(1) Jag har inga som helst möjligheter att utveckla mig själv och förbättra min kompetens i min nuvarande ställning . . . (5) Jag har utmärkta möjligheter att utveckla mig själv och förbättra min kompetens i min nuvarande ställning

3.2 **Anpassning av innehållet i arbetet till kompetensen**

(1) Min chef försöker inte alls anpassa innehållet i mitt arbete så att det motsvarar min kompetens (utbildning och arbetserfarenhet) . . . (5) Min chef försöker aktivt anpassa innehållet i mitt arbete så att det motsvarar min kompetens (utbildning och arbetserfarenhet)

3.3 **Utveckling av arbetet trots risk för misslyckanden**

(1) För att undvika risken för misslyckanden ger min chef inga möjligheter till att utveckla arbetet inom resultatmålsättningarna . . . (5) Min chef ger mig fulla möjligheter att utveckla mitt arbete inom resultatmålsättningarna trots risken för misslyckanden

3.4 **Tydligt överenskommande av personliga utvecklingsplaner**

(1) Vi har inte kommit överens om några personliga utvecklingsplaner . . . (5) Vi har kommit överens om klara personliga utvecklingsplaner

3.5 **Intresset för personalens välbefinnande i arbetet**

(1) Min chef är inte alls intresserad över mitt välbefinnande i arbetet . . . (5) Min chef är intresserad över mitt välbefinnande i arbetet

Liite 2 Questions of the Superior Barometer

In the Superior Barometer, the questions are answered by using a five-point rating scale (1, 2, 3, 4, 5). The extreme response points are labelled verbally. Point 1 means that you consider your superior's work very poor and point 5 means that you consider it excellent. The questions of this survey concern personnel management, performance management and motivation and knowledge management.

1 Personnel Management

1.1 Supporting the rise of a rousing work community

(1) My superior does not work in a way that supports the rise of a rousing work community at all . . . (5) My superior works in a way that supports the rise of a rousing work community excellently

1.2 Creating a confidential cooperative working climate

(1) My superior has no skill to create a confidential cooperative working climate . . . (5) My superior creates a confidential cooperative working climate very well

1.3 Informing of organisational matters and changes

(1) My superior does not inform personnel of organisational matters and changes at all . . . (5) My superior informs personnel of organisational matters and changes sufficiently

1.4 Easiness of approaching on business matters

(1) It is difficult to approach my superior on business matters . . . (5) It is easy to approach my superior on business matters

1.5 Putting agreed matters into practice

(1) My superior puts matters agreed with me poorly into practice . . . (5) My superior puts matters agreed with me very well into practice

1.6 Early stage interference in conflicts at the work community

(1) My superior does not interfere early enough in conflicts at my work community at all . . . (5) My superior interferes in conflicts at my work community early enough

2 Performance management

2.1 Imposing clear work objectives for individuals

(1) It is completely unclear what I am expected to achieve at work . . . (5) It is very clear what I am expected to achieve at work

2.2 Fairness of assigning individuals to tasks

(1) At my work community tasks are assigned unfairly . . . (5) At my work community tasks are assigned fairly

2.3 Adequacy of honest feedback

(1) I do not get any honest feedback of my performance from my superior . . . (5) I get enough honest feedback of my performance from my superior

2.4 Adapting flexibility and individuality into working time arrangements

(1) My superior is not flexible with working time arrangements and does not take into consideration the needs that may arise at different stages in life . . . (5) My superior is flexible with working time arrangements and takes into consideration the needs that may arise at different stages in life

2.5 Functioning as a constructive member of a work community

(1) My superior does not take into account my positive functions as a constructive member of a work community in any other way than financially . . . (5) My superior takes into account my positive functions as a constructive member of a work community, not only financially but in other ways, too

3 Motivation and knowledge management**3.1 Possibilities to personal and knowledge development**

(1) I do not have any possibilities to develop myself and to improve my knowledge at my current task . . . (5) I have excellent possibilities to develop myself and to improve my knowledge at my current task

3.2 Adapting the substance of the work to correspond with one's knowledge

(1) My superior does not try to adapt the substance of my work to correspond with my knowledge (education, experience) at all . . . (5) My superior tries actively to adapt the substance of the work to correspond with my knowledge (education, experience)

3.3 Developing individual's work even at the risk of failure

(1) In order to avoid failure, my superior does not give me any chances to develop my work in my performance target framework . . . (5) Even at the risk of failure, my superior gives me full chances to develop my work in my performance target framework

3.4 Clarity on agreeing personal development plans

(1) Personal development plans have not been agreed with me at all . . . (5) Personal development plans have been agreed clearly with me

3.5 Interest in individual's well-being at work

(1) My superior is not interest in my well-being at work at all . . . (5) My superior is interest in my well-being at work