



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# KeTu –malli ja sen käyttömahdollisuudet

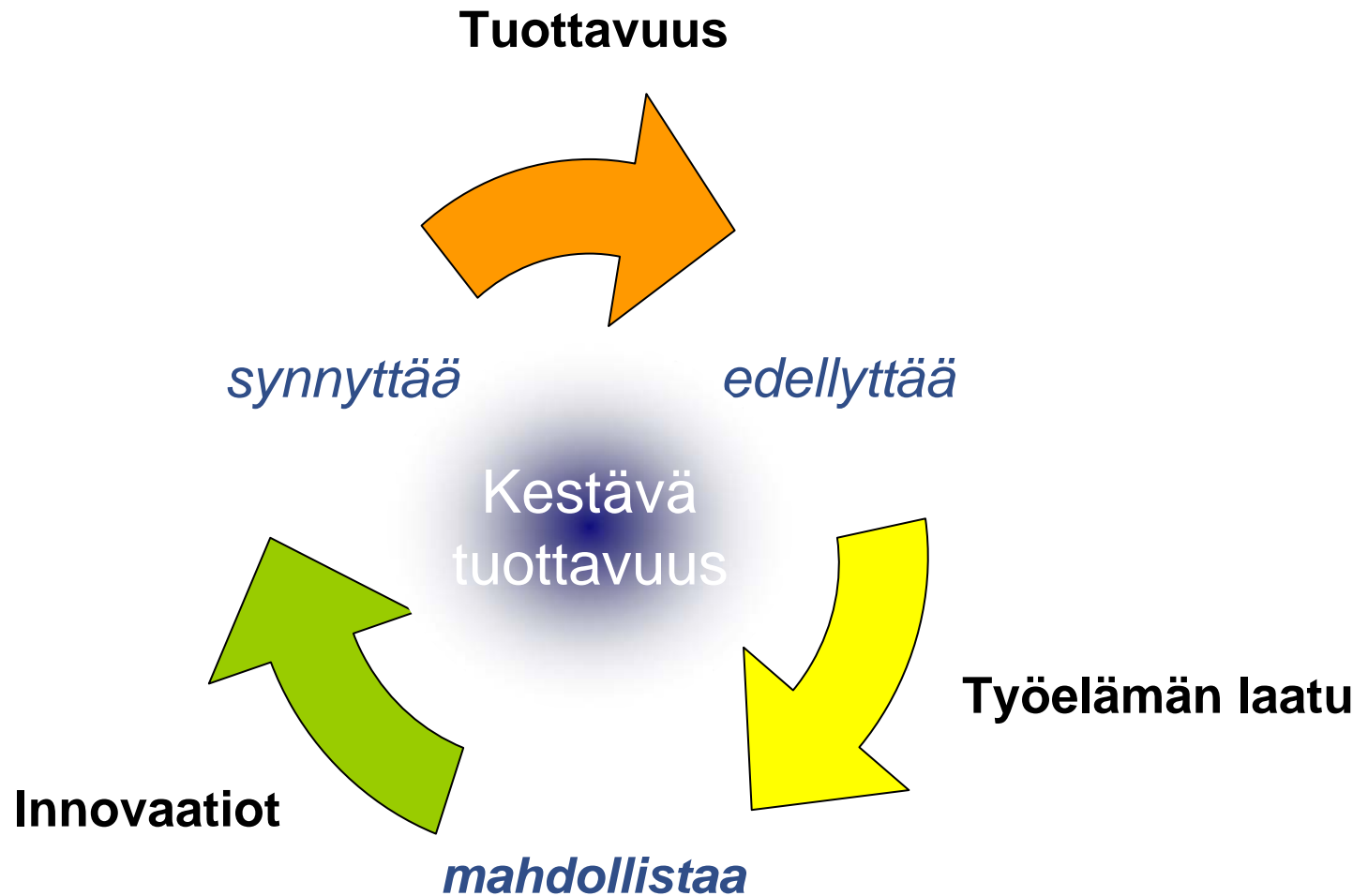
Tavoitteena kestävä tuottavuus –seminaari

8.4.2010

Virpi Einola-Pekkinen VM

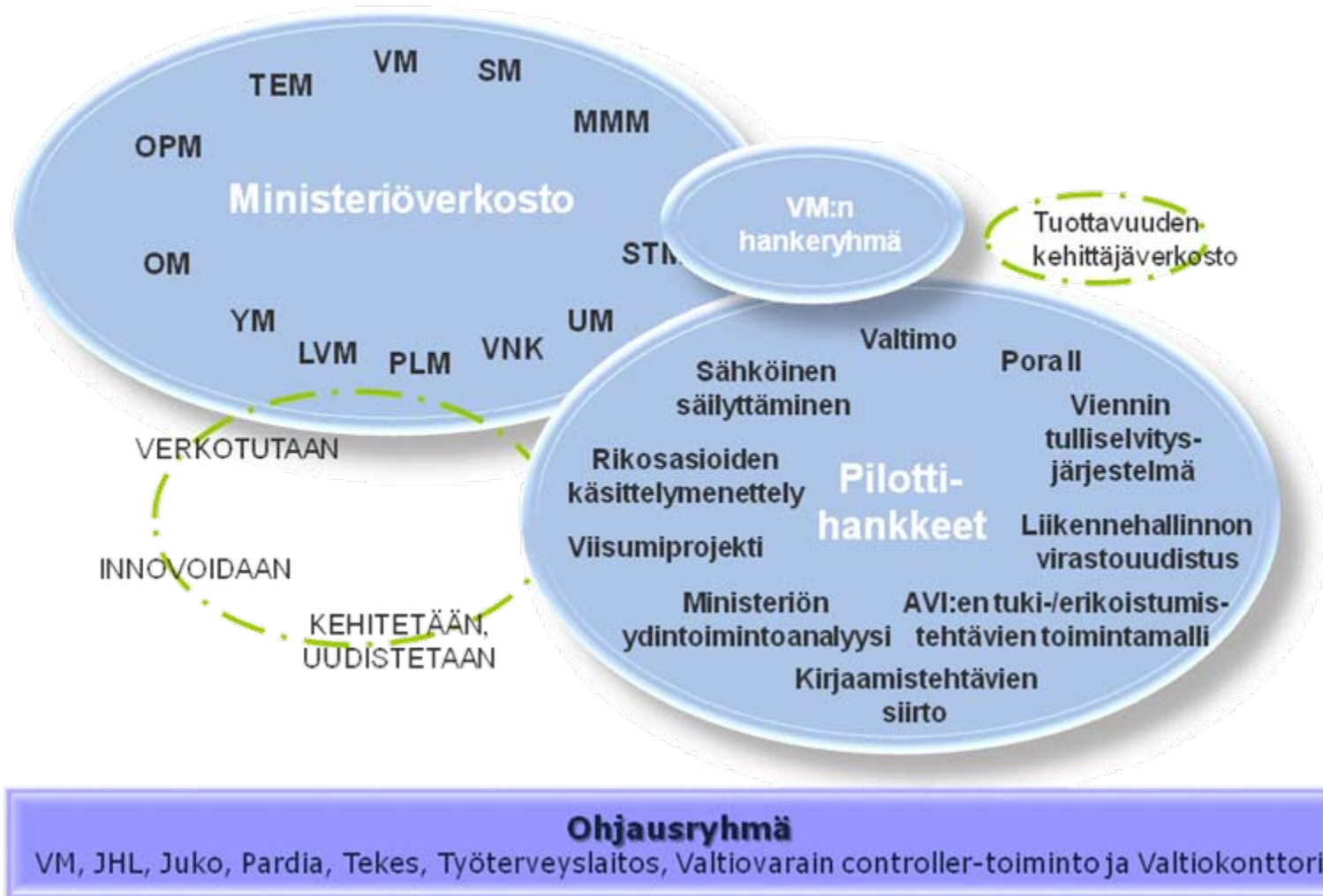


# Kestävän tuottavuuden rakennuspalikat





# Kestävän tuottavuuden sisällön työstäminen



# Kestävän tuottavuuden ytimessä



"organisaatioiden ja yksilöiden osaaminen  
ja kyky tuottaa ideoita ja jalostaa niitä  
innovaatioiksi, jotka uudistavat toimintaa ja  
parantavat työelämän laatua "



# Osatekijöiden määrittelyä

- Työelämän laatu
  - syntyy työpaikoilla innostavassa, osallistavassa ja uutta luovassa työkuultuurissa
- Tuottavuus
  - tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen uudistamalla mm. rakenteita ja toimintatapoja asiakas- ja käyttäjälähtöisesti, ICT:aa hyödyntämällä sekä poikkihallinnollisella yhteistyöllä
- Innovaatiot
  - edellyttävät usein syntyäkseen asioiden katsomista uusin silmin. Innovaatiot lisäävät tuottavuutta vain jos ne otetaan käyttöön.

# Mihin tuottavuuden uusi tulokulma eniten vaikuttaa:



1. Johtamisjärjestelmä ja johtaminen painottavat toimintojen uudistamista ja innovaatioita
2. Työkulttuurin merkitys korostuu
3. Tuloksellisuuden ja tulosohjauksen kohteet täydentyvät
4. Asiakas- ja käyttäjänäkökulma korostuu
5. Sosiaalisen median mahdollisuudet julkisen sektorin tuottavuuden lähteenä hyödynnetään
6. Toiminnan ja päätöksenteon ekologisuutta arvioidaan



# Johtamisjärjestelmä ja johtaminen

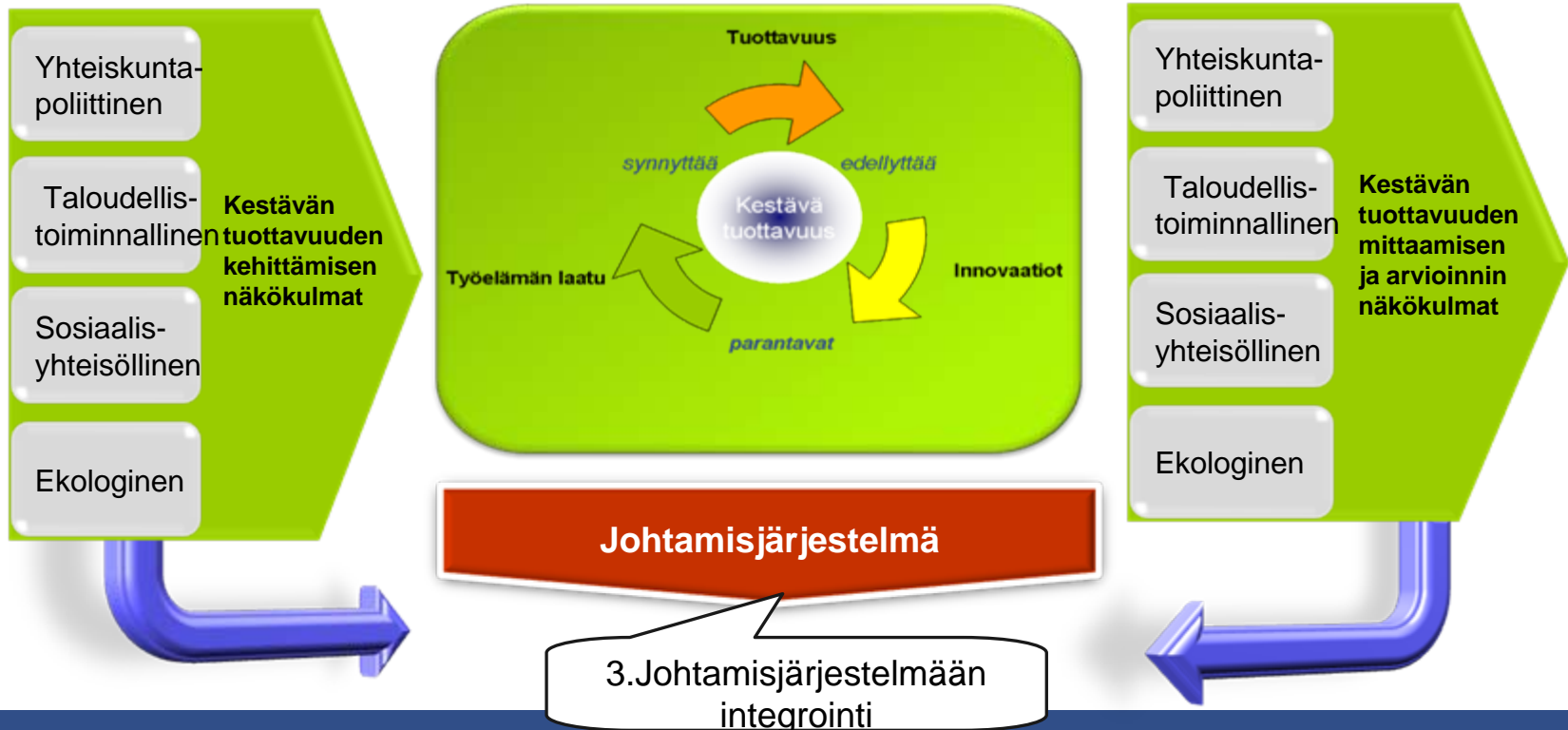
- **Johtamisjärjestelmän** yksi keskeinen tehtävä on jatkuvalla toimintalogiikan ja toimintatapojen kyseenalaistamisella varmistaa uusiutuminen, suorituskyky ja innovatiivisuutta edistävä työkuultuuri.
- **Johtamisen** tehtävä on erityisesti varmistaa, että organisaation tapa toimia ja johtaa edistävät ideoiden syntymistä ja jalostamista tuottavuutta kestävästi edistäviksi innovaatioiksi.

# KeTu -malli koostuu kolmesta osasta

1. Innovaatioympäristön kuvaus



2. Kestävän tuottavuuden todentaminen ja mittaaminen





# 1. Innovaatioympäristö



# Innovaatioympäristö

- Innovatiivisuus kasvaa työkuultuurissa, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat
  - luottamus
  - yhteisen ymmärryksen mahdollistava moniäänisyys ja yhteiseksi tekeminen
  - riskinsietokyky ja epävarmuuden sietäminen
  - erilaisille osaamisille perustuva yhteisö, jossa
  - toimintaa jäykistäviä tai ne sementoivia rakenteita on mahdollisimman vähän
- Myös ideoinnin tulee olla tavoitteellista. Organisaatio tarvitsee innovaatioprosessin ja sille omistajan
- Lupaavimmat innovaatioaihiot syntyvät tavallisimmin monien osaamisten yhdistelmänä, rajapinnoille ja rakentuvat erilaisissa sosiaalisissa kontakteissa ja verkostoissa.



# Innovaatioympäristön johtaminen

- Kestävän tuottavuuden kehittäminen perustuu innovaatiojohtamiseen eli ideoiden systemaattiseen jalostamiseen innovaatioiksi erityisesti organisaatioiden ja työyksiköiden
  - asiakkuuksissa ja palveluissa,
  - työprosesseissa, rakenteissa ja tila- ja työympäristöratkaisuissa
  - kumppanuuksissa
  - johtamis- ja ohjauskäytännöissä
  - julkisuuskuvas- ja maineessa.
- Innovaatioperusteista kestävää tuottavuutta edistävä johtaminen poikkeaa sisällöllisesti merkittävästi ”totutusta” johtamisen määrittelystä julkisella sektorilla, sillä sen pääasiallinen tehtävä on
  - kyseenalaistaa ja ”ravistella” toimintaa ja toimintatapoja säännöllisesti
  - rohkaista edellä kuvatunlaisen työku- ltuuri /-ympäristön muotoutumiseen

# Innovaatioympäristön ja -kulttuurin rakentaminen



- Pelkät rakenteelliset uudistukset eivät yksin riitä takaamaan parempaa tuottavuutta.
- Oleellista on se, että uusiin rakenteisiin saadaan luotua uusi, innostava ja tuottavamman toiminnan mahdollistava toimintakulttuuri.
- Kestävää tuottavuutta edistävän innovaation ja sitä edeltävien ideoiden syntymekanismi on perinteisen hallintokulttuurin kannalta vaativa



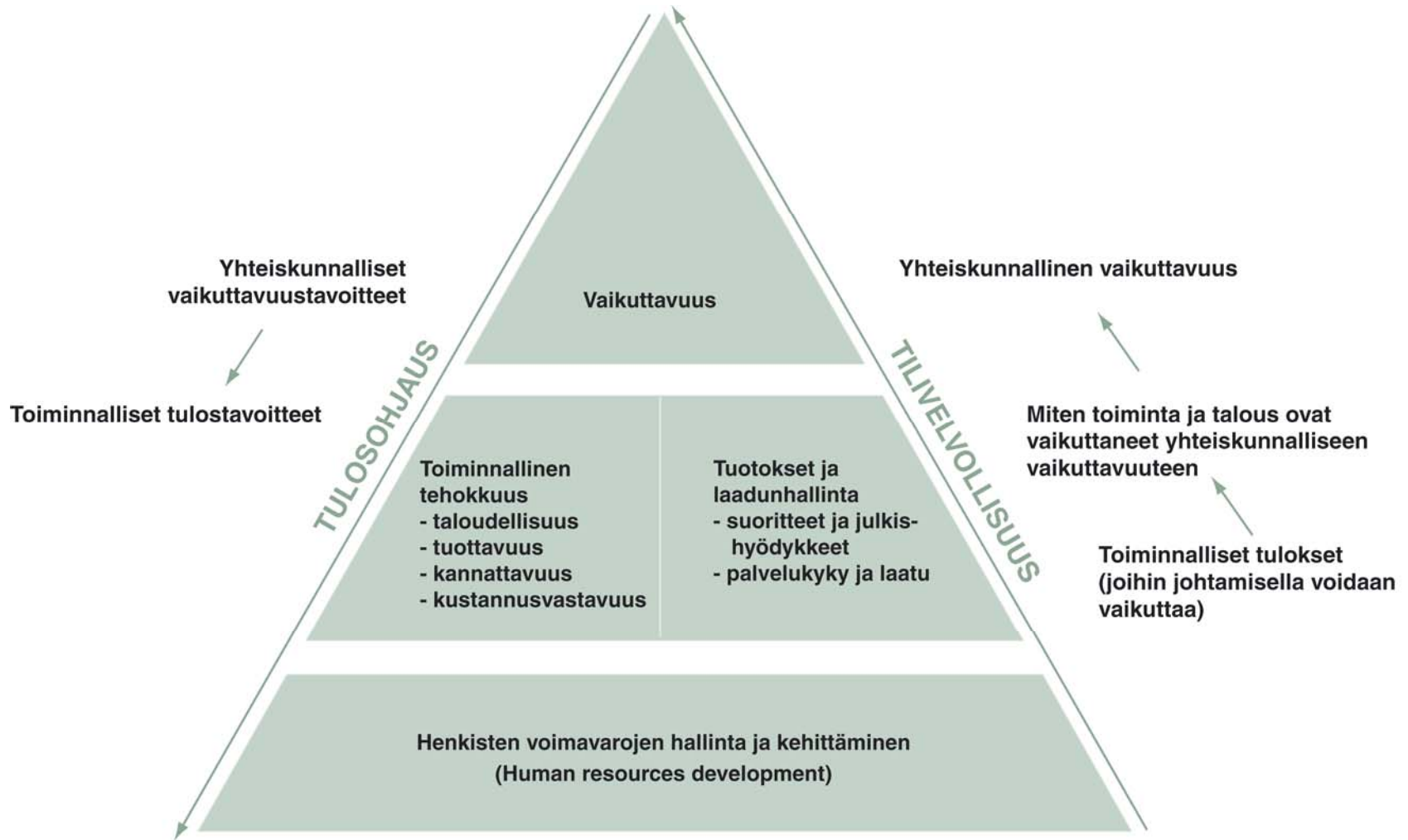
# Innovaatioiden lajeja

INNOVAATIOIDEN LAJEJA				
Asiakas- ja palvelu-innovaatiot	Rakenne- ja prosessi-innovaatiot	Kumppanuus- ja verkosto-innovaatiot	Johtamis- ja ohjauskäytäntöihin liittyvät innovaatiot	Julkisuuskuvaan liittyvät innovaatiot
ESIMERKKEJÄ INNOVAATIOIDEN KOHTEISTA HALLINNOSSA				
<ul style="list-style-type: none"><li>• asiakkuudet</li><li>• laadun arviointi</li><li>• palvelukehitys</li><li>• palvelukanavat</li><li>• sosiaalinen median käyttö</li><li>• asiakkaiden/käyttäjien osallisuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fuusiot</li><li>• ulkoistaminen</li><li>• toimintojen keskitys/hajautus</li><li>• organisaatio-rakenteet</li><li>• digitaaliset prosessit</li><li>• tulosohjaus</li><li>• palveluketjut</li><li>• tilat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alihankkijaverkosto</li><li>• tilaaja – tuottajamalli</li><li>• ammatilliset osaamisverkosto</li><li>• poikkihallinnollinen yhteistyö</li><li>• public – private - yhteistyö</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tulospalkkaus ja muut kannustinjärjestelmät</li><li>• tulosohjaus</li><li>• työajan joustot</li><li>• työympäristö</li><li>• HRD (osaaminen, johtamisarvioinnit, tuloskeskustelut).</li><li>• työurien pidentäminen</li><li>• oppimisfoorumit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• markkinointiviestintä</li><li>• virastokuva</li><li>• ”brandi”/logo</li><li>• kampanjat</li><li>• julkaisut</li><li>• kansalaisten osallistaminen</li></ul>



## 2. Kestävän tuottavuuden näkökulmat (todentaminen ja mittaaminen)

# Tuloksellisuuden jäsenitys tulosprismalla





# Kestävän tuottavuuden näkökulmat

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Sosiaalis -  
yhteisöllinen  
näkökulma

Taloudellis-  
toiminnallinen  
näkökulma

Ekologinen  
näkökulma

Innovaatiokyvykkyys

Tuottavuus perustuu organisaatioiden ja yksilöiden osaamiseen ja kykyyn tuottaa ideoita ja jalostaa niitä innovaatioiksi, jotka uudistavat toimintaa ja parantavat työelämän laatua

# Yhteiskuntapoliittinen näkökulma tuottavuuteen



Kiinnittää tuottavuuden kansantaloudellisen kokonaistuottavuuden lisäksi myös mm. ihmisten hyvinvointiin ja onnellisuuteen, sekä kykyyn hallita akuutteja tai pitkän aikavälin yhteiskunnallisia ilmiöitä tai ongelmia.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta tavoitteena on todentaa mm.

- hallitusohjelman ja muiden yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden toteutuminen
- vaikuttava puuttuminen yhteiskunnan/toimialan/hallinnonalan kannalta keskeisiin kehitysongelmiin tai -ilmiöihin (kuten ilmastonmuutos ja syrjäytyminen)
- kansalaisten hyvinvoinnin, ”onnellisuuden”, elämisen laadun tai yritysten kilpailukyvyn parantuminen (GPI?)

# Taloudellis-toiminnallinen näkökulma tuottavuuteen



On yhtä kuin tulosprisman mukainen *toiminnallisen tehokkuuden* näkökulma.

”Perinteinen” näkökulma tuottavuuteen.

Sisältää tulosprisman *tuotokset ja laadunhallinta-* näkökulmasta osia, kuten mm. suoritteet ja julkishyödykkeet.

# Sosiaalis-yhteisöllinen näkökulma tuottavuuteen



Koostuu viraston onnistuneesta perustehtävänsä toteuttamisesta asiakkaiden, henkilöstön, kumppaneiden ja työmarkkinoiden kanssa.

Tähän näkökulmaan on sisällytetty tulosprisman laadun hallinnan sekä henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen osa-alueet, joiden sisällöllistä tulkintaa on monipuolistettu erityisesti asiakkuuksien hallinnan ja kehittämisen osalta.

Asiakkaat ja käyttäjät tulee ottaa nykyistä paremmin mukaan tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen. Arvioinnin kohteena voivat ovat tuolloin esim.

- asiakkaiden, kansalaisten, käyttäjien osallistuminen palvelujen ja toimintatapojen kehittämiseen
- asiakkaan kokema hallinnollinen taakka
- työurien pidentäminen, työhyvinvointi ja muut työyhteisön laatutekijät
- verkostoituminen ja erilaisten kumppanuuksien hyödyntäminen
- julkisuuskuvan hallinta ja työmarkkinakilpailukyky
- strateginen ketteryys
- sosiaalisen median käyttöaste



# Ekologinen näkökulma tuottavuuteen

Tuo tuottavuustyön kokonaisuuteen kestävän kehityksen mukaisen toiminnan sekä ihmiset, ympäristön ja talouden yhdistävän päätöksenteon kautta syntyvän kokonaistuottavuuden.

Ekologinen näkökulma kiinnittää huomion onnistumiseen ilmasto- ja ympäristömuutoksen hallinnassa ja siinä todennettuihin virasto- tai toimialatason tuloksiin.

Arvioinnin kohteena ovat mm.:

- viraston/hallinnonalan/toimialan ekologinen jalanjälki
- kestävän kehityksen toimintaohjelman kriteeristön käyttöaste ja tulokset (mm. CAF:n kestävä kehitys-liite, ympäristöjärjestelmät, energiatehokkuus)
- *green office* -periaatteen toteutuminen



# 3. Integrointi johtamisjärjestelmään

# Kestävää tuottavuutta edistävä johtamisjärjestelmä?

Tulosopimukset  
Johtamissopimukset

## Johtoryhmien tehtäväkuvauksiin sisällytetään

- suorituskyvyn ja vaikuttavuuden varmistaminen
- toimintalogiikan ja toimintatapojen säännönmukainen kyseenalaistaminen
- oppiminen
- kestävän tuottavuuskehityksen mahdollistavan toimintakulttuurin johtaminen

Johtoryhmän rooli / tehtävät

## Johtamisfoorumit

### Johdon ja esimiesten roolit ja johtamisosaaminen mahdollistavat

- osallistavan, valtuuttavan ja innovatiivisuuteen kannustavan johtamisen
- innovaatioprosessin johtamisen
- resurssien (= talous ja henkilöstö) johtamisen strategisena kokonaisuutena

Kansliapäällikön toimenkuva, Innovaatioprosessin omistaja, strateginen henkilöstöjohtaja

## Tavoitteet ja tulokset

johdon tulkinnat

tekeminen

## Toiminnan suunnittelussa ja tulosten seurannassa varmistetaan

- kestävän tuottavuuden näkökulmista asetetut tavoitteet ja mittarit
- sektori- ja toimialarajat ylittävä tavoiteasetanta ja horisontaali, rajapinnoissa tapahtuva valmistelu
- ajantasainen ja kattava tilannekuva
- tavoitteista on sovittu ja niiden saavuttamisesta palkitaan

## Johtamisen prosessit ja välineet

### Johtamisprosessit ja -välineet mahdollistavat

- suorituskykyisen, innovatiivisen ja asiakaslähtöisen työskentelyn
- riittävän ketteryyden
- toimintalogiikan säännönmukaisen kyseenalaistamisen
- innovaatioprosessin toimivuuden

Innovaatioprosessi

Organisaatio  
Henkilöstö  
Asiakkaat, sidosryhmät  
Kulttuuri

vuorovaikutus

osaaminen

## Johtaja-/esimies- roolit, valta ja vastuut



# "KeTutuksia"

# Kestävää tuottavuutta varmistava johtoryhmätyöskentely?



- A. Johtoryhmä suorituskyvyn ja vaikuttavuuden varmistajana
- B. Johtoryhmä toiminnan logiikan ja toimintatapojen kyseenalaistajana
- C. Johtoryhmä oppivana foorumina
- D. Johtoryhmä innovaatiokulttuurin / -työympäristön varmistajana

# Kestävää tuottavuutta varmistava johtoryhmätyöskentely?



## A. Johtoryhmä suorituskyvyn ja vaikuttavuuden varmistajana

- Johtoryhmä vastaa siitä, että keskeiset strategiat ja toimeenpanosuunnitelmat sisältävät pitkällä tähtäimellä kestävää tuottavuuskehitystä edistävät yhteiset tavoitteet ja menettelyt.
- Johtoryhmän jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneet edistämään kestävä tuottavuuskehityksen varmistavien tavoitteiden toimeenpanoa.
- Johtoryhmän jäsenten kanssa on tehty johtamissopimus, johon on kirjattu heidän henkilökohtaiset kestävä tuottavuuskehitystä varmistavat tavoitteensa sekä se, miten niiden saavuttamisesta palkitaan.

## B. Johtoryhmä toiminnan logiikan ja toimintatapojen kyseenalaistajana

- Johtoryhmässä käydään säännöllisin väliajoin kriittistä nykyistä toimintaa ja toimintatapoja arvioivaa keskustelua
- Johtoryhmä toimii aktiivisesti asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan varmistaakseen toiminnan ajantasaisuuden ja asiakaslähtöisyyden.
- Johtoryhmä johtaa aktiivisesti innovaatioprosessia ja varmistaa eri tavoin sen toimivuutta ja vaikuttavuutta.
- Johtoryhmän jäsenet vaihtavat tehtäviä keskenään sopivin väliajoin.

# Kestävää tuottavuutta varmistava johtoryhmätyöskentely?



## C. Johtoryhmä oppivana foorumina

- Johtoryhmän kokoonpanossa on varmistettu uusiutumisen kannalta riittävä ”älyllinen ristiinpölytys”.
- Johtoryhmässä käydään aitoa, erilaiset näkemykset esiin nostavaa dialogia.
- Innovaatioprosessin omistaja vastaa johtoryhmän jäsenenä siitä, että on olemassa selkeät ja toimivat menettelyt, joilla rohkaistaan ideoiden tuottamiseen ja varmistetaan ideoiden jalostuminen innovaatioiksi.
- Henkilöstöjohtaja /strategisen henkilöstöjohtamisen prosessin omistaja vastaa johtoryhmän jäsenenä siitä, että henkilöstövoimavaroja johdetaan kokonaisuutena, strategian suuntaisesti ja kestävää tuottavuuskehitystä edistäen.

## D. Johtoryhmä innovaatiokulttuurin / -työympäristön varmistajana

- Johtoryhmä käsittelee säännöllisesti menettelyjä, joilla vahvistetaan kestävä tuottavuuden mukaisen toimintakulttuurin perustekijöitä, kuten moniäänisyyttä ja aitoa dialogia, epävarmuuden sietokykyä, riskinottokykyä, yhteiseksi tekemistä ja henkilöstön osallistamista
- Johtoryhmän jäsenet toimivat aktiivisesti kestävä tuottavuuskehityksen varmistavan toimintakulttuurin edistäjinä omissa työyksiköissään ja osamassa esimiestyössään



# Kestävää tuottavuutta edistävä toimintakulttuuri?

1. Arvot ja kulttuurin perusta
2. Toimintatavat ja –mallit
3. Uusiutuminen / ketteryys

# Kestävää tuottavuutta edistävä toimintakulttuuri?



## 1. Arvot ja kulttuurin perusta

- Toimintakulttuurin perustana on **luottamus**, niin organisaation sisällä kuin suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin
- **Riskinottokyky ja epävarmuuden sietäminen** ovat tunnistettuja ja tavoiteltavia ominaisuuksia. Niiden ymmärretään olevan oleellinen osa prosessia, jossa luodaan uutta toimintaa ja / uusia toimintatapoja
- Toimintakulttuurissa vallitsee ”**työn imu**”: työntekijät (johto ja henkilöstö) toimivat aktiivisesti ja vastuullisesti organisaation tavoitteiden hyväksi, ovat aloitteellisia, tuottavia ja aikaansaavia sekä ylpeitä työstään ja työpaikastaan. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, nauttivat siitä ja voivat ajoittaisista paineista huolimatta töissään viime kädessä hyvin.
- **Moniäänisyys ja systemaattinen refleктоiva keskustelu** ovat osa organisaation arvopohjaa ja mahdollistavat uusien, innovaatioiksi jalostettavien ideoiden esiinnousemisen

# Kestävää tuottavuutta edistävä toimintakulttuuri?



## 2. Toimintatavat ja –mallit

- **Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys** on toimintatapojen ja toimintamallien kehittämisen keskiössä
- Toimintatavat ja –mallit mahdollistavat **yhteiseksi tekemisen ja mukaan ottamisen / osallistamisen**
- **Kumppanuuksiin perustuva verkostomainen toiminta** on luonteva ja vakiintunut toimintamalli
- **Strateginen ketteryys** on piirre, jota tavoitellaan organisaation kaikilla tasoilla

## 3. Uusiutuminen / ketteryys

- **Riskinottokyky on ominaisuus, jota tavoitellaan ja johon rohkaistaan**, erityisesti rekrytoitaessa kehittämistehtäviin
- Uusia hankkeita ja muuta keskeistä valmistelua käynnistettäessä (hanke- ja valmisteluryhmien kokoonpanot ja toimintatavat) **varmistetaan erilaisten osaamisten yhdistyminen**
- Tuloksenteko ja resurssien (ml. henkilöstöresurssien) ”omistajuus” on erotettu toisistaan.
- Henkilöstön (myös johdon) **säännönmukaisella tehtäväkierrolla** sekä **joustavilla, modulaarisilla organisaatorakenteilla** varmistetaan uusien näkökulmien esiin tuleminen niin valmisteltaviin asioihin kuin myös toimintatapoihin
- Toimintamallien tarkoituksenmukaisuuden ja ajantasaisuuden **kyseenalaistava säännöllinen pohdinta** on johtamiseen ja sitä kautta koko organisaatioon sisään ajettu toimintamalli



# Kansliapäällikön uudistettu toimenkuva?

*Kansliapäällikön tehtävänä on johtaa, kehittää ja valvoa ministeriön ja sen hallinnonalan toimintaa sekä siinä tarkoituksessa:*

- 1) vastata ministeriön **hyvästä johtamisesta** ja tuloksekkaasta toiminnasta;
- 2) vastata **horisontaalista yhteistyöstä muiden ministeriöiden ja hallinnonalojen kanssa**
- 3) vastata lainsäädännön valmistelun laadusta ministeriössä;
- 4) vastata virkamiesvalmistelun yhteensovittamisesta ministeriön sisällä;
- 5) vastata siitä, että ministeriön **talouden ja henkilöstön johtaminen muodostavat tuottavaa ja tuloksellista toimintaa edistävän kokonaisuuden;**
- 6) vastata ministeriön hallinnonalan tavoitteiden valmistelusta ja niiden toteutumisen seurannasta;
- 7) vastata ministeriön **koko hallinnonalan uusiutumiskyvystä ja sen kehittämisestä**



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

# Tavoitteena kestävä tuottavuus

KeTu-malli ja sen käyttömahdollisuudet, indikaattorit ja työkalut  
Diana-auditorio 08.04.2010

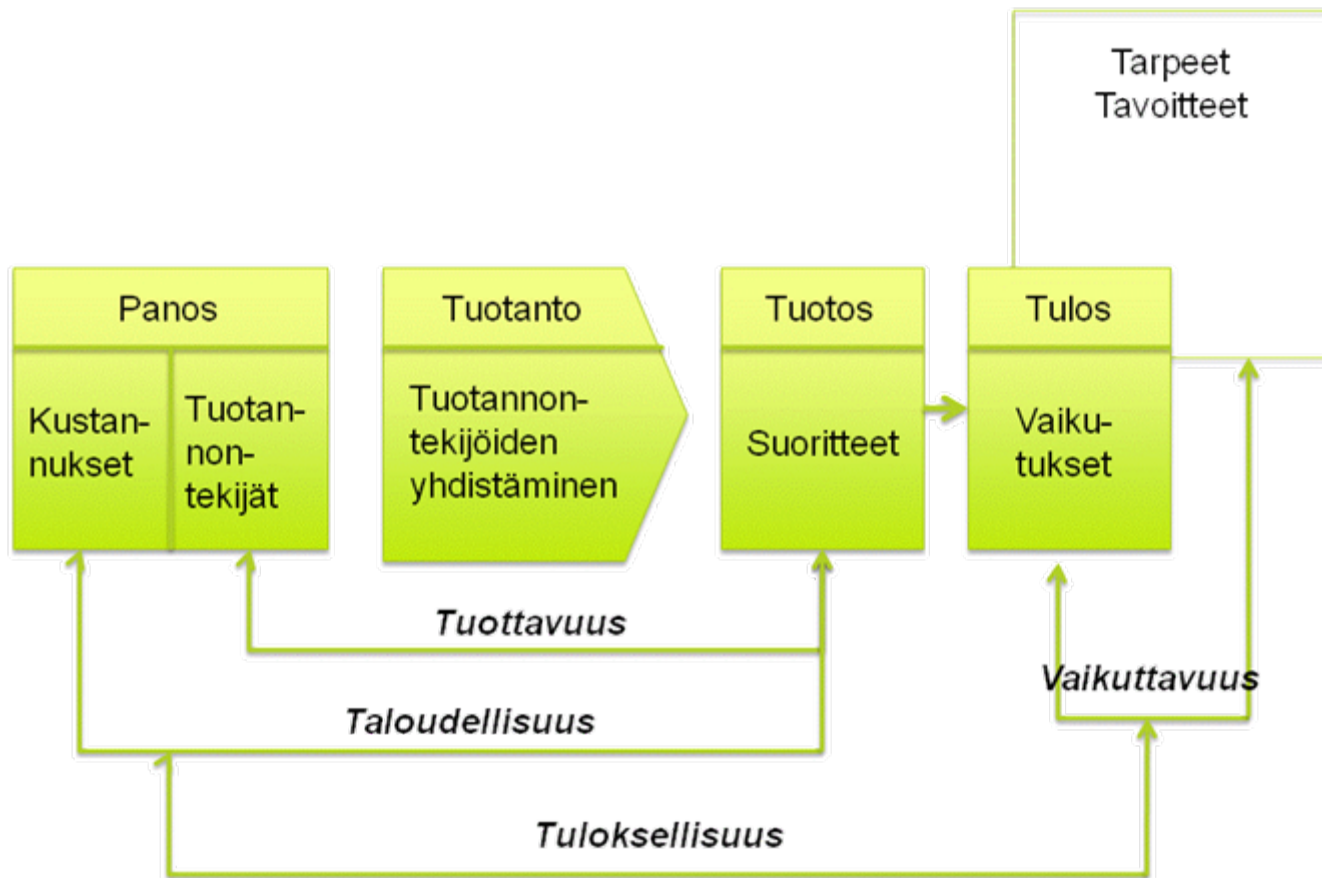
Veli-Matti Lehtonen

[veli-matti.lehtonen@vm.fi](mailto:veli-matti.lehtonen@vm.fi)

<http://www.vm.fi/vtml>

[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/03\\_iohtaminen/033\\_hrm/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/03_iohtaminen/033_hrm/index.jsp)

# Tuloksellisuuden peruskäsitteet



# Työtuloksen synnyn kaava



MOTIVAATIO  
(työtyytyväisyys)

x

KYVYT

x

ONNISTUMISEN  
MAHDOLLISUU-  
DET

=

TYÖ-  
TULOS

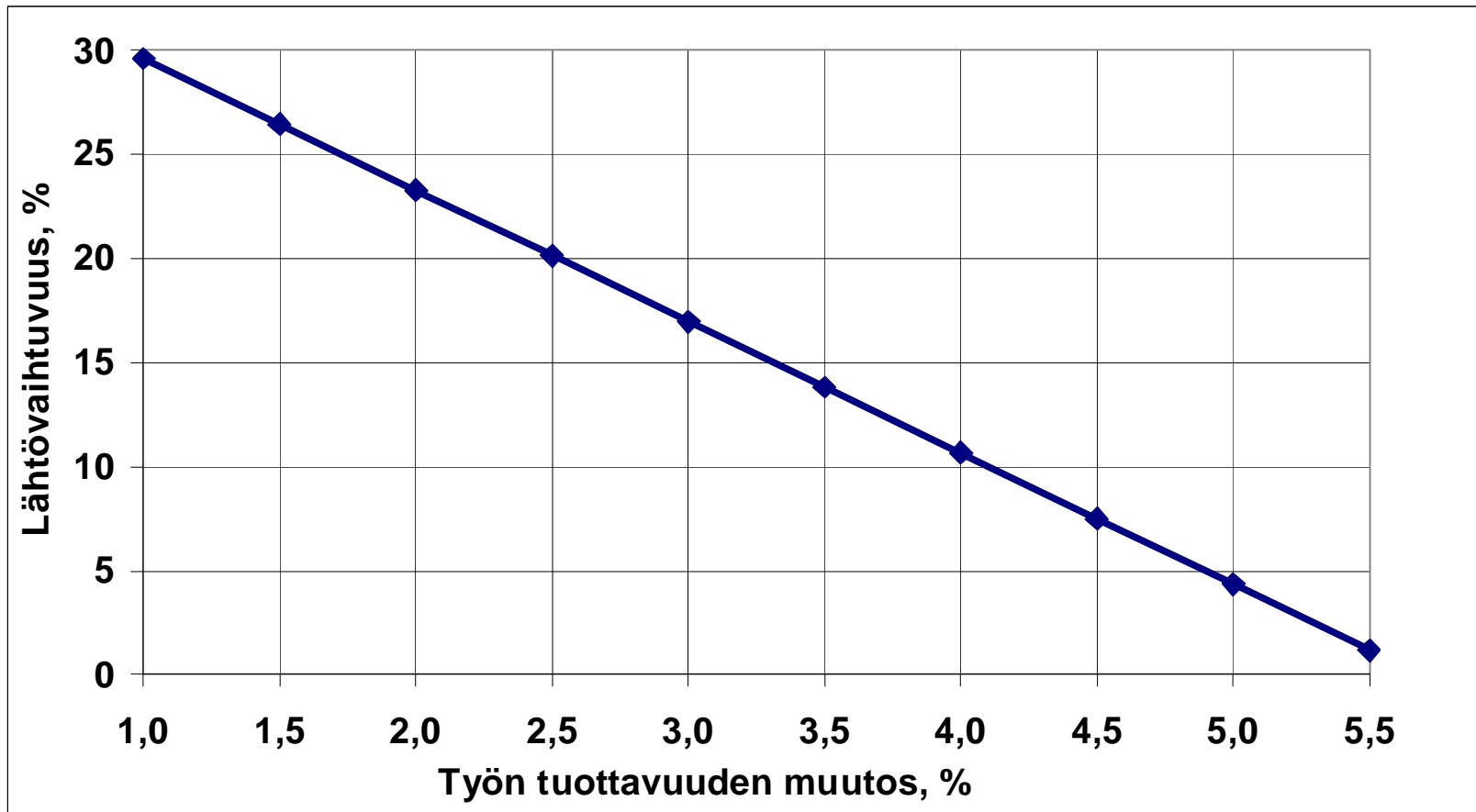
arvot ja asenteet,  
sitoutuminen,  
työn sisältö ja  
haastavuus,  
valtuuttaminen,  
kehittymisen  
mahdollisuudet,  
henkilön saama  
palaute,  
kannustava  
palkinta

osaaminen,  
hiljainen tieto,  
tiedon jakaminen  
ja yhdistäminen,  
fyysinen työ-  
kunto,  
psykkinen työ-  
kunto,  
sosiaalinen työ-  
kunto

töiden organisoin-  
ti ja prosessointi,  
tavoitteiden ase-  
tanta,  
työilmapiiri,  
työtoverituki,  
työvälineet,  
laadukas johta-  
minen

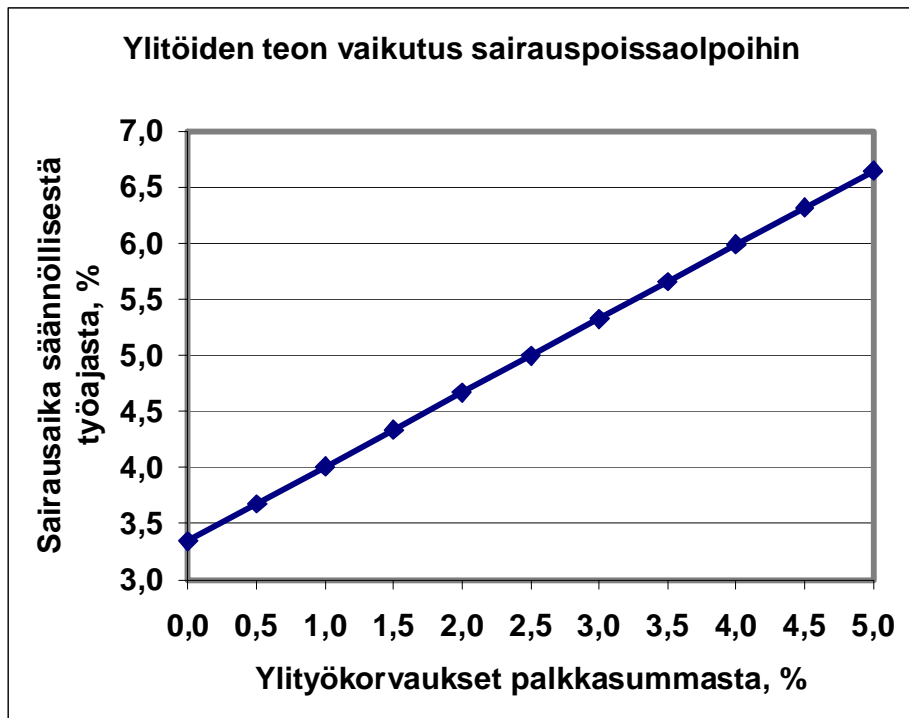


# Lähtövaihtuvuuden yhteys työn tuottavuuteen





# Ylityöt → Sairauspoissaolot → Poissaolokustannukset



## 300 hengen organisaatio

Ylityökorvaukset palkkasummasta, %	Sairausaika		Sairausajan kustannukset <sup>2)</sup>
	% säännöllisestä työajasta <sup>1)</sup>	Työpäivää/henkilötyövuosi <sup>1)</sup>	
0,0	3,3	8,5	762 170
0,5	3,7	9,3	837 362
1,0	4,0	10,1	912 555
1,5	4,3	11,0	987 748
2,0	4,7	11,8	1 062 940
3,0	5,3	13,5	1 213 326
4,0	6,0	15,2	1 363 711
5,0	6,6	16,8	1 514 097

<sup>1)</sup> Säännöllisenä työaikana on laskelmissa 253 työpäivää/vuosi

<sup>2)</sup> Sairauspäivän kustannuksena on käytetty 300 euroa

Sairauspoissaolojen suorat vaikutukset eri kokoisissa organisaatioissa henkilötyövuosina ja työvoimakustannuksina (peruste vuoden 2009 keskimääräiset poissaolot, 8,6 tpv/htv)



Organisaation koko, henkilö- työvuotta	Sairauspoissaolojen (8,6 tpv/htv) suorat vaikutukset (menetykset)	
	henkilötyö- vuosina	työvoimakusta- nuksina, euroa
100	3,4	180 873
250	8,5	452 183
500	17,1	904 365
1 000	34,1	1 808 730
2 000	68,3	3 617 460
3 000	102,4	5 426 190
<b>85 000 <sup>1)</sup></b>	<b>2 901</b>	<b>153 742 063</b>

<sup>1)</sup> Koko valtion budjettitalous vuoden 2010 alun virastorakenteella

Koko valtio v. 2009: Sairauspoissaoloja 731 000 tpv (=2 901 htv \* 252 tpv/htv), (jos sairauspoissaolo maksaa esim. 300 e/tpv) = 219 300 000 euroa/vuosi



# Työtyytyväisyys → Vaihtuvuus → Korvaamiskustannukset

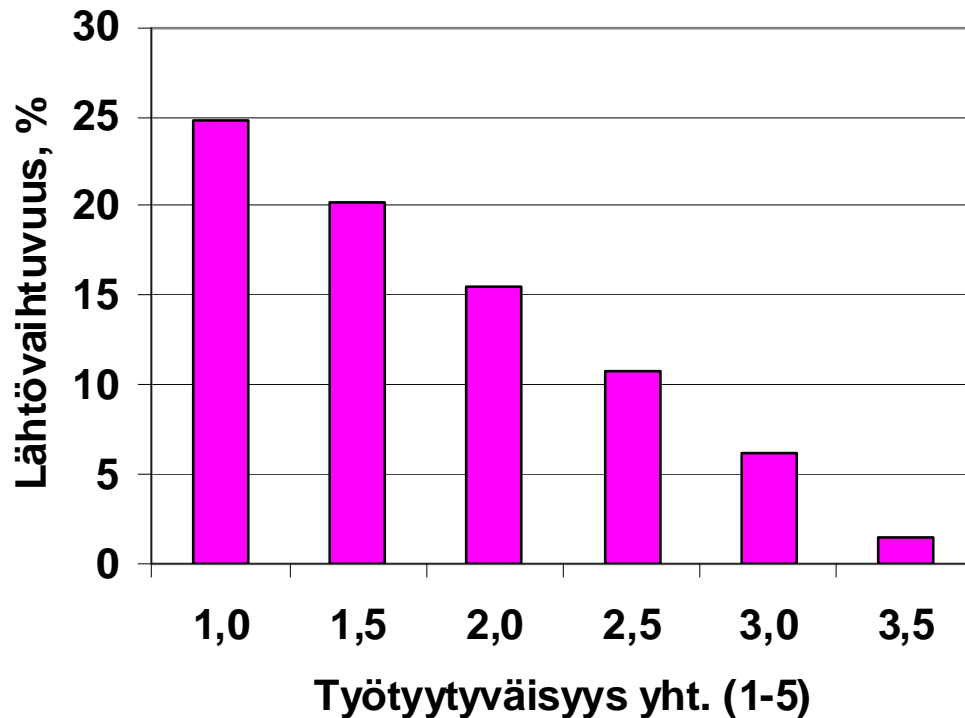
## 300 hengen organisaatio

Työtyytyväisyys (1-5)	Lähtövaihtuvuus		Korvaamiskustannukset, euroa
	%	henkeä	
3,5	1,5	4	187 165
3,0	6,2	18	775 294
2,5	10,8	32	1 363 423

## 500 hengen organisaatio

Työtyytyväisyys (1-5)	Lähtövaihtuvuus		Korvaamiskustannukset, euroa
	%	henkeä	
3,5	1,5	7	311 941
3,0	6,2	31	1 292 157
2,5	10,8	54	2 272 372

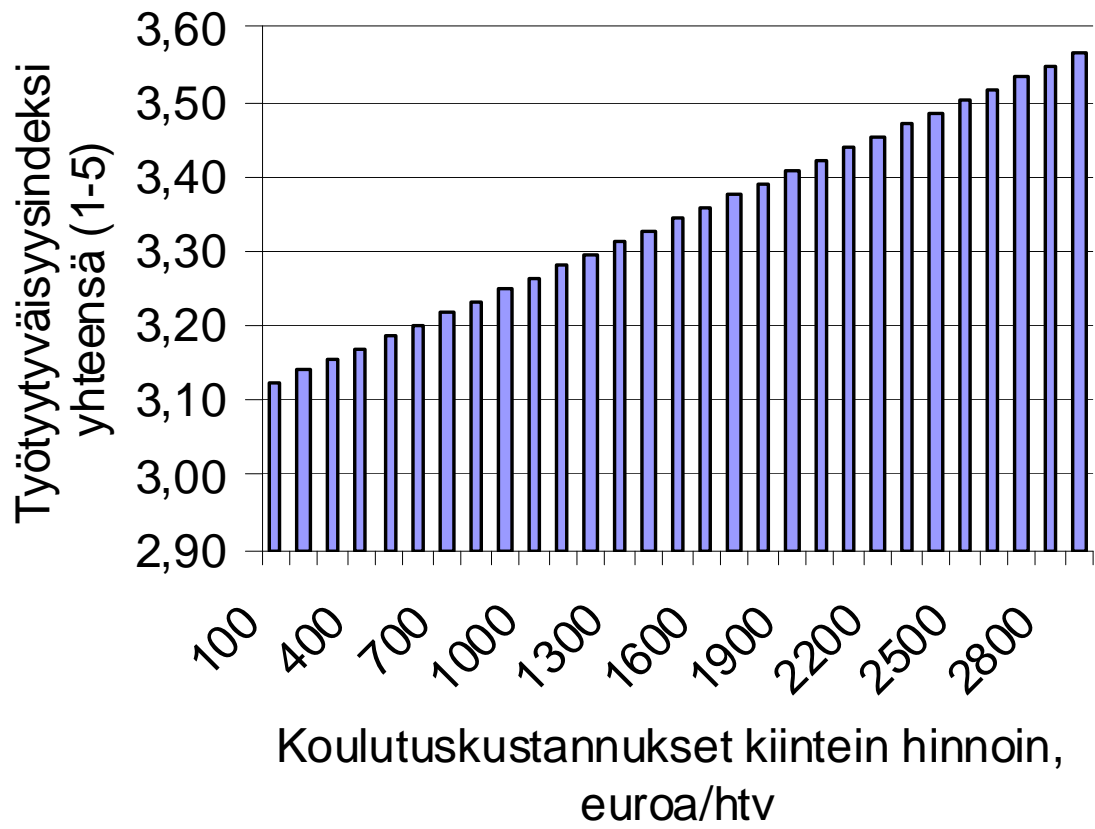
Työtyytyväisyyden yhteys lähtövaihtuvuuteen



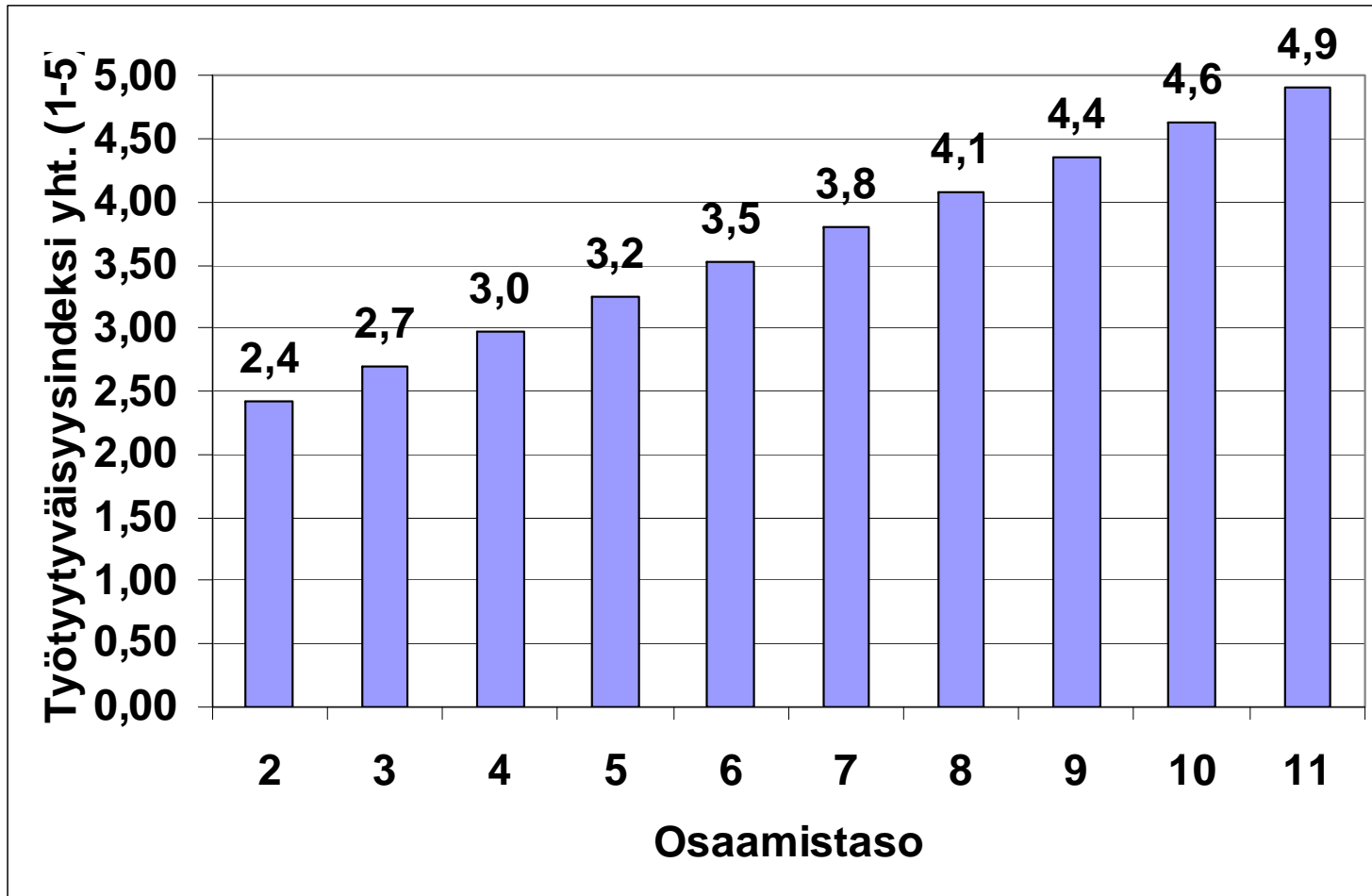
# Työtyytyväisyyden selittäjät



## Koulutuskustannusten yhteys työtyytyväisyyteen

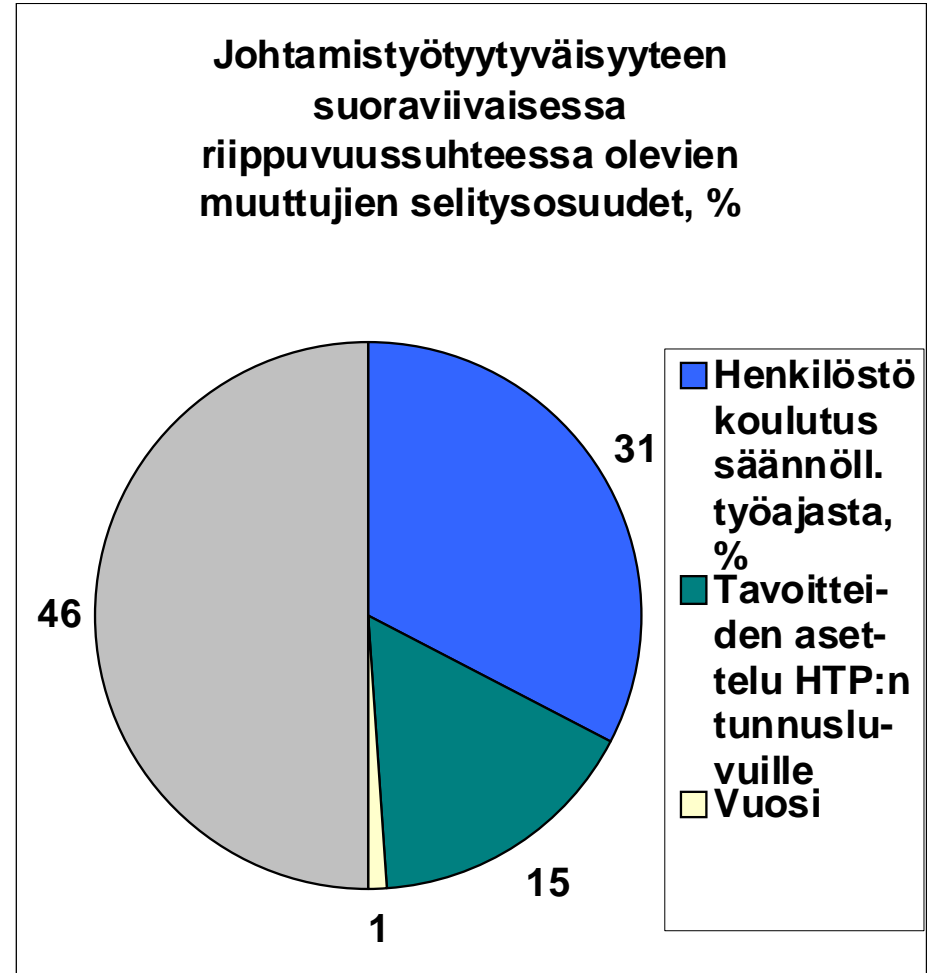
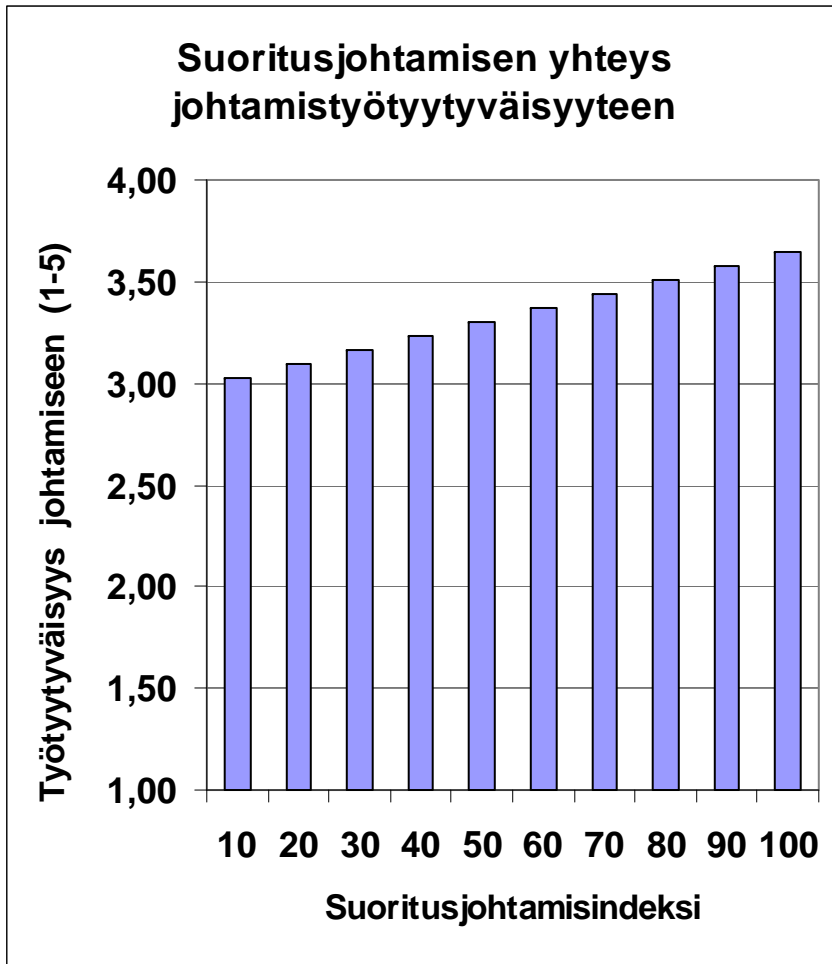


# Osaamistason vaikutus työtyytyväisyyteen <sup>1)</sup>



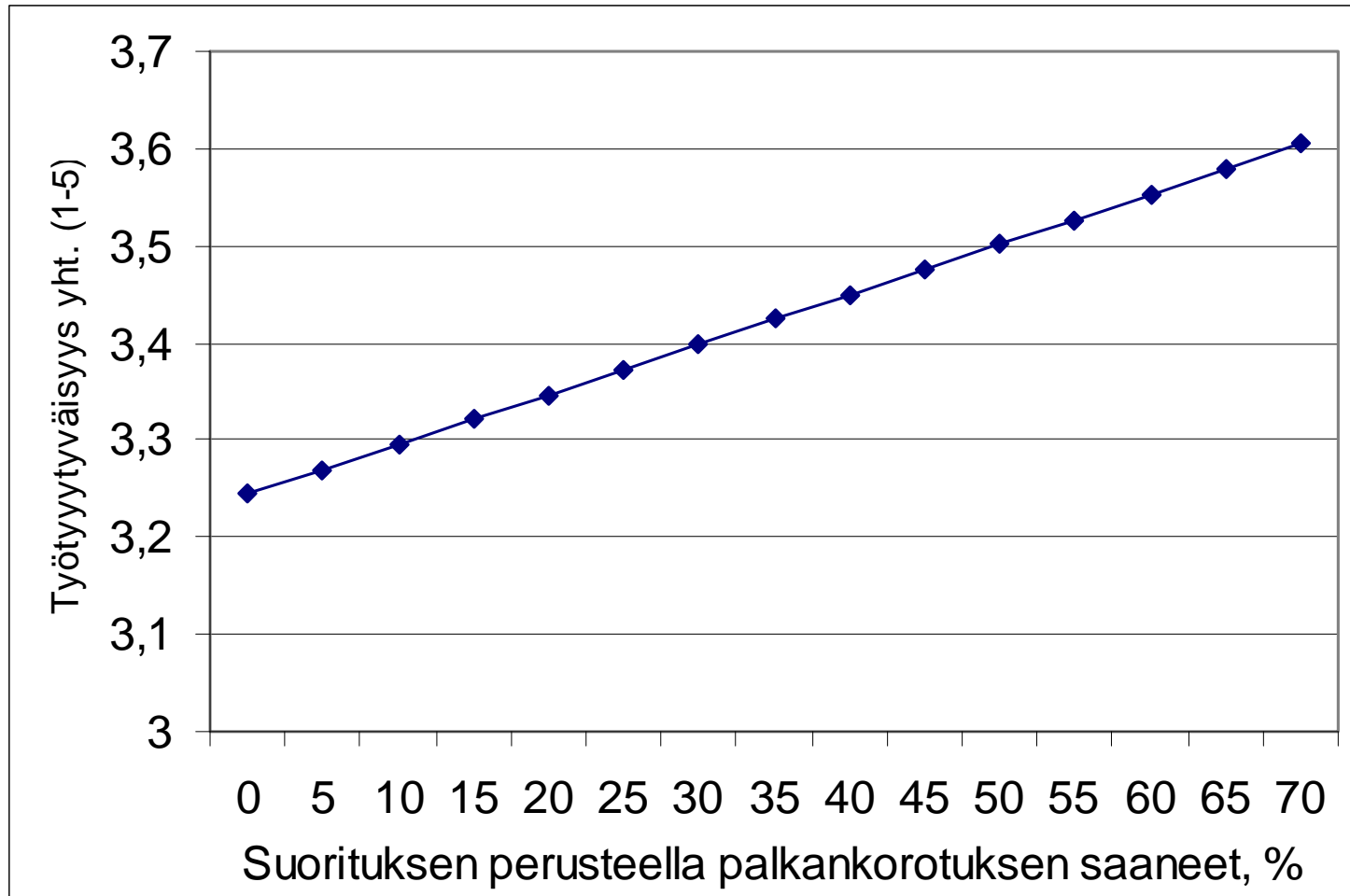
1) Osaamistasoindeksi =  $(0,5 * \text{koulutustasoindeksi}) + (0,35 * (\text{sisäinen työkokemus, vuotta} / 2,1)) + (0,15 * (\text{ulkopuolinen työkokemus, vuotta} / 1,8))$

# Johtaminen/johtamistyytyväisyys



**Suoritusjohtamisindeksi** = ((kirjallisten tulostavoitteiden omaavien henkilöiden %-osuus) + (osaamiskartoituksen omaavien %-osuus) + (kirjallisten kehittämissuunnitelmien omaavien %-osuus) + (kehityskeskusteluja käyneiden %-osuus))/4

# Suorituspalkkauksen yhteys työtyytyväisyyteen

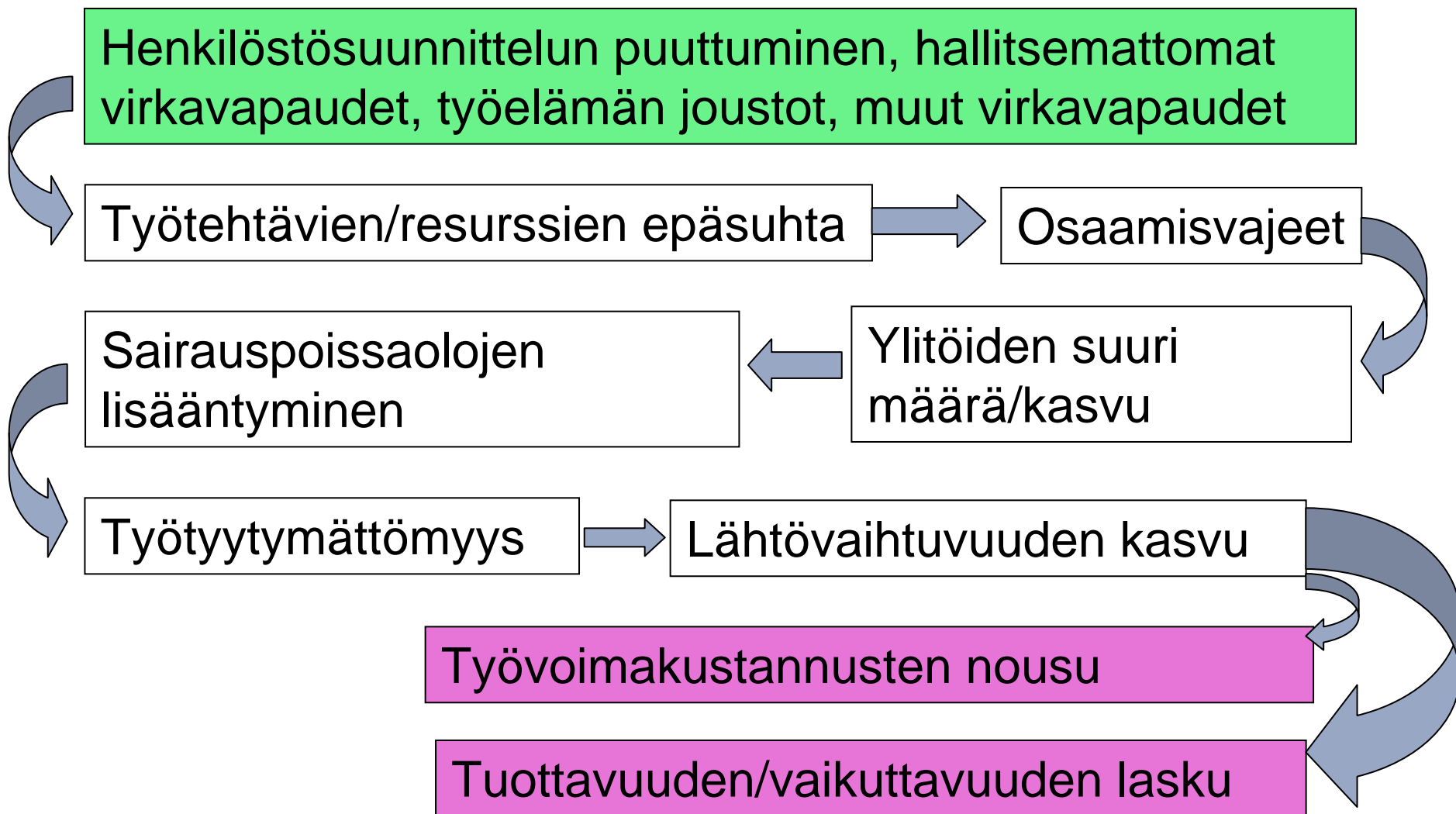


# Henkilöstön käytettävyys ja sen vaikutus organisaation tuottavuuteen ja taloudellisuuteen

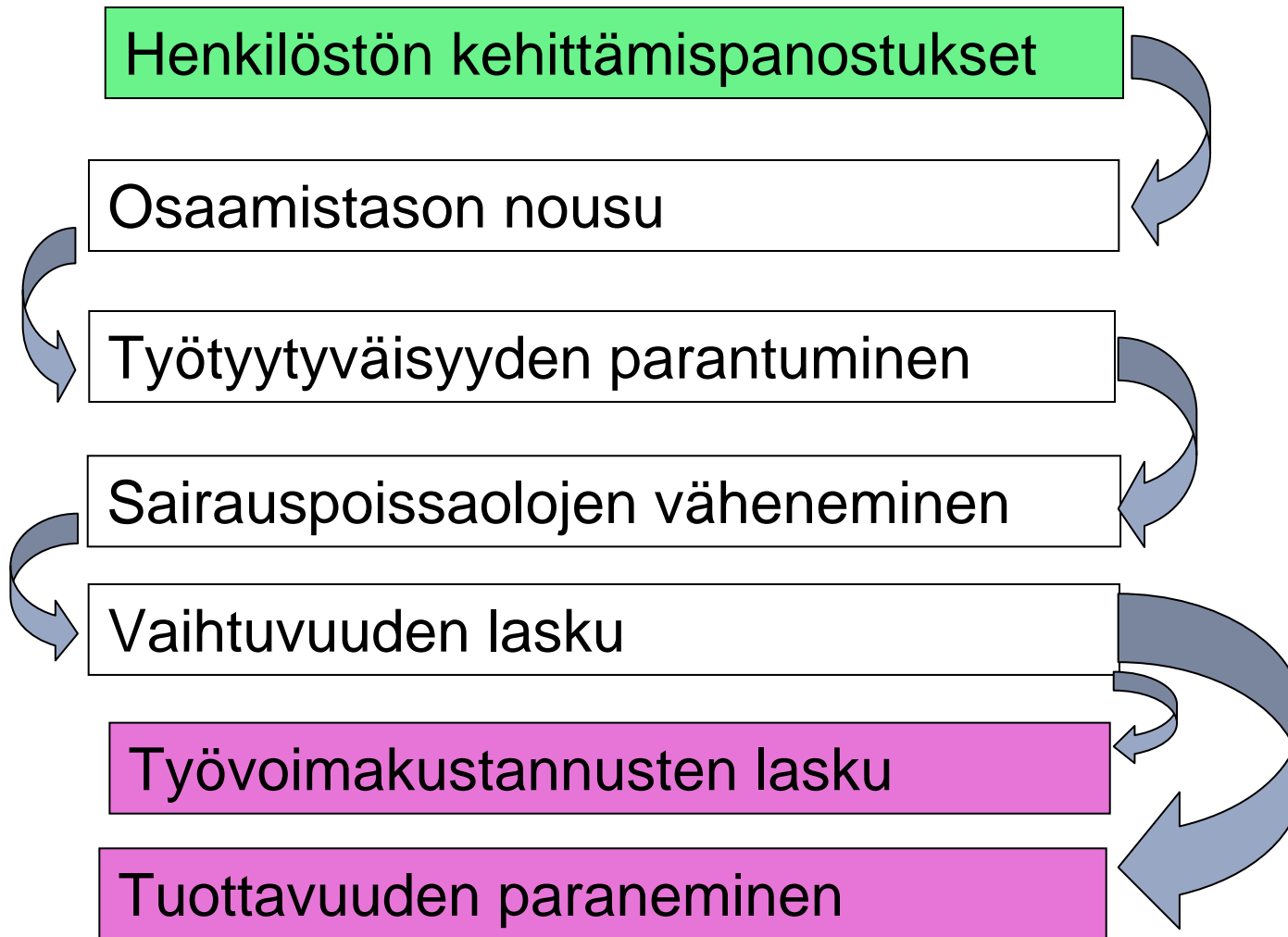


- Lähtökohtana ohjeistuksen mukaiset henkilöstösuunnitelmat
  - strategioista ja toiminnasta seuraavat henkilöstötarpeet (määrä, laatu, rakenne)
  - henkilöstön eläköityminen ja työpaikan vaihdoista aiheutuvan poistumavaikutukset (määrä, laatu, rakenteet)
- Tehty työaika (säännöllinen työaika – palkalliset virkavapaudet)
  - sairauspoissaolot
  - lomat
  - lapsen syntymään ja hoitoon liittyvät virkavapaudet
  - muut palkalliset poissaolot
- Todella tehty työaika (tehty – jotain)
  - motivaatio
- Muut henkilöstön käytettävyyteen liittyvät tekijät
  - osaaminen ↔ tehtävät
  - ikärakenne
  - sukupuolirakenne
  - vakinaisuus/määräaikaisuus
  - osa-aikaisuus

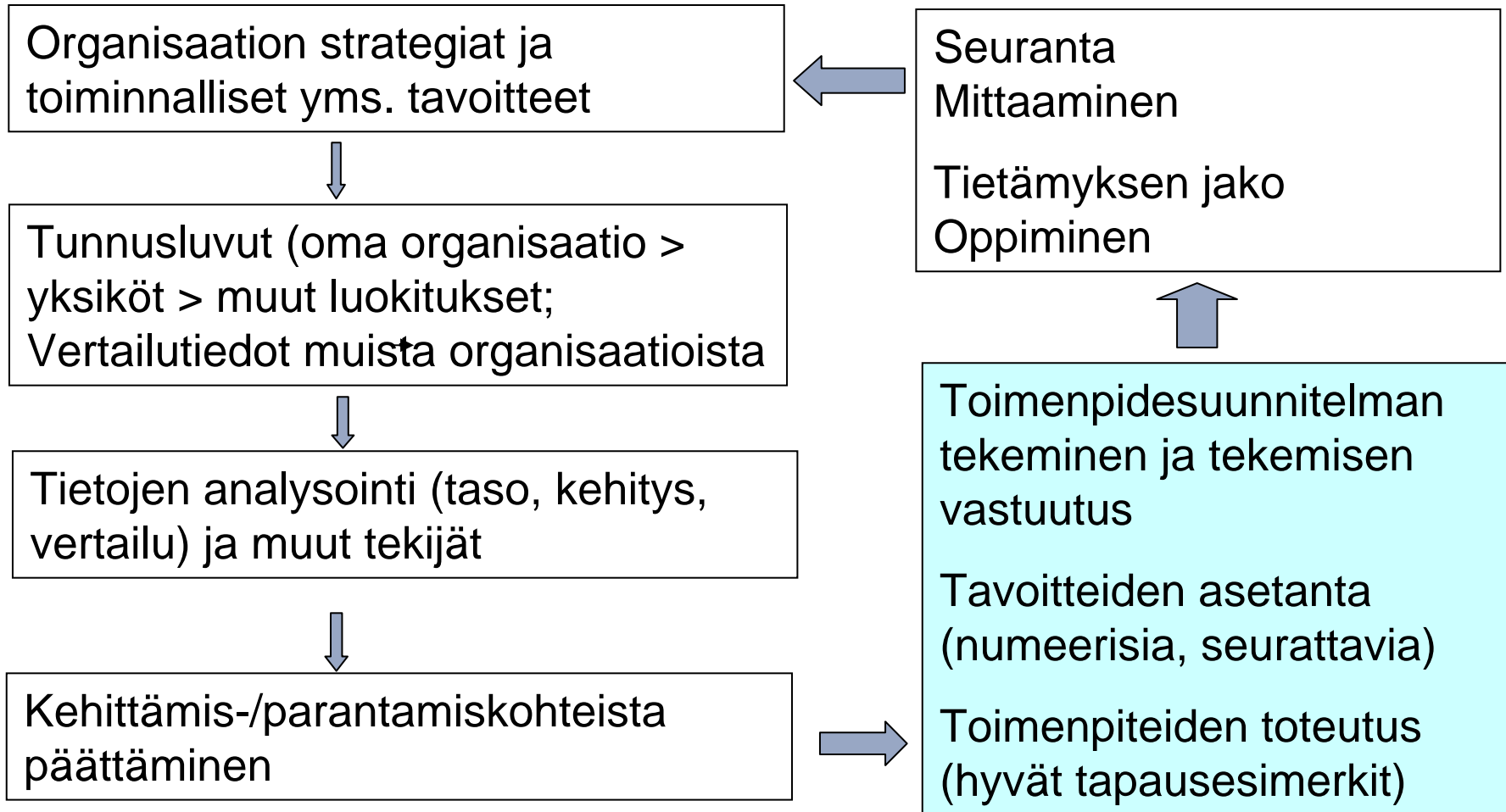
# SYIDEN JA SEURAUSTEN KETJU



# SYIDEN JA SEURAUSTEN KETJU



# Johtaminen tiedon avulla





# Hankkeessa tuotettuja työkaluja

- Kestävää tuottavuutta varmistava johtoryhmätyöskentely
- Kansliapäällikön toimenkuva
- Kestävää tuottavuutta edistävän toimintakulttuurin kuvaus
- Innovaatioprosessin omistajan rooli ja tehtävät
- Hallinnonalan strategisen henkilöstöjohtajan rooli ja vastuut
- Hanke- ja projektityön malli
- KeTu-indeksi



# Hankkeen/innovaation/kehittämistoimenpiteen ennakoitu vaikutus kestävän tuottavuuden mukaiseen kehitykseen

Organisaatio:

Hanke/innovaatio/kehittämistoimenpide:

KeTu -näkökulma KeTu -vaikuttavuuskohde	Piste- arvo
<b>Arviointiasteikko KeTun vaikuttavuuskohteiden vaikutusväittämiin:</b> 1=täysin eri mieltä; 2=eri mieltä; 3=melko samaa mieltä; 4=samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä	
<b>1 Yhteiskuntapoliittinen näkökulma</b>	<b>#####</b>
1.1 Hallitusohjelman toteutuminen edistyy	
1.2 Muut valtioneuvoston ja eduskunnan linjaukset edistyvät	
1.3 Asiakkaiden kokema hallinnollinen taakka vähenee	
1.4 Yhteiskunnallinen ketteryys edistyy	
1.5 Työvoiman koulutuksen/osaamisen käyttöönotto paranee	
<b>2 Toiminnallis-taloudellinen näkökulma</b>	<b>#####</b>
2.1 Kokonaistuottavuus nousee (tuotokset/panokset)	
2.2 Työn tuottavuus nousee (tuotokset/työpanokset)	
2.3 Kustannustehokkuus paranee (tuotokset/kustannukset)	
2.4 Vaikuttavuus paranee (asiakkaalle kohdistuva/asiakkaiden kokema hyöty/laatu)	
2.5 Toimintatavat parantuvat (reagoitikekteryys, organisaatiorakenne, työnjaot, työtavat)	

# Hankkeen/innovaation/kehittämistoimenpiteen ennakoitu vaikutus kestävän tuottavuuden mukaiseen kehitykseen



KeTu -näkökulma KeTu -vaikuttavuuskohde	Piste- arvo
<b>Arviointiasteikko KeTun vaikuttavuuskohteiden vaikutusväittämiin:</b> 1=täysin eri mieltä; 2=eri mieltä; 3=melko samaa mieltä; 4=samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä	
<b>3 Sosiaalinen/yhteisöllinen näkökulma</b>	#####
3.1 Asiakastyytyväisyys paranee	
3.2 Osaamisen suhde työn/toiminnan osaamisvaatimukseen nähden paranee (ml. osaamisen jakaminen)	
3.3 Henkilöstön osaamisen kerryttämistä ja jakamista edistävä liikkuvuus lisääntyy	
3.4 Henkilöstön työttyytyväisyys paranee	
3.5 Työkyky paranee (fyysinen/psyykinen)	
3.6 Sairauspoissaolot vähenevät	
3.7 Haitallinen lähtövaihtuvuus alenee	
3.8 Työurat pitenevät	
3.9 Työntekijöiden välinen yhteistyö/verkottuminen paranee	
3.10 Hallinnonalojen välinen yhteistyö/verkottuminen tehostuu	
3.11 Organisaation imago/vetovoimaisuus työmarkkinoilla ja työntekijöiden keskuudessa paranee	
<b>4 Ekologinen näkökulma</b>	#####
4.1 Energiankulutus vähenee	
4.2 Veden kulutus vähenee	
4.3 Toimistomateriaalien kulutus ja varastointi vähenee	
4.4 Ympäristöä kuormittava matkustaminen vähenee (virkamatkat, työmatkat)	
4.5 ekologiset haittavaikutukset pienenevät	
<b>Kestävän tuottavuuden näkökulmien vaikuttavuus yhteensä</b>	#####

# Organisaation/Hallinnonalan KeTu -indeksi



	Paino	KeTu indeksi
<b>1 YHTEISKUNTAPOLIITTINEN NÄKÖKULMA</b>	<b>0,2 1,00</b>	<b>0,0</b>
1.1 <i>Sähköistettävissä olevien palvelujen sähköistämistäaste, % (0-100)</i>	0,25	
1.2 <i>Poikkihallinnollisten hankkeiden osuus hankkeista, % (0-100)</i>	0,25	
1.3 <i>Koulutetun nuoren työvoiman osaamisen hyväksikäytöstä huolehtiminen</i>	0,25	
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)		
1.4 <i>Yhteiskunnallinen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin yhteiskunnan tarpeita)</i>	0,25	
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)		

# Organisaation/Hallinnonalan KeTu -indeksi



	Paino	KeTu indeksi	
<b>2 TOIMINNALLIS-TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA</b>	<b>0,3</b>	<b>1,00</b>	<b>#####</b>
2.1 <i>Työn tuottavuuden muutos (tuotokset/työpanokset), %</i>	0,10		
0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %			
2.2 <i>Kokonaistuottavuuden muutos (tuotokset/kokonaispanokset), %</i>	0,10		
0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %			
2.3 <i>Kustannustehokkuuden muutos (tuotokset/kustannukset), %</i>	0,15		
0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %			
2.4 <i>Vaikuttavuuden muutos (asiakkaiden kokema palvelujen hyöty/laatu)</i>	0,15		
0=0 % tai alle, 20=0,1-0,5 %, 40=0,6-1 %, 60=1,1-1,5 %, 80=1,6-2 %, 100=yli 2 %			
2.5 <i>Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista</i>	0,10		
20=70 % ja yli, 40=65-69,9 %, 60=60-64,9 %, 80= 55-59,9 %, 100= 54 % ja alle (HTP:n tunnusluvut)			
2.6 <i>Strateginen ketteryys (toiminnan vastaaminen kulloisiakin asiakkaiden tarpeita)</i>	0,20		
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)			
2.7 <i>Inovaatioiden/uudistusten määrä, jotka liittyvät toimintatapaan ja talouteen</i>	0,20		
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)			

# Organisaation/Hallinnonalan KeTu -indeksi



	Paino	KeTu indeksi
<b>3 SOSIAALINEN/YHTEISÖLLINEN NÄKÖKULMA</b>	<b>0,3</b>	<b>1,00</b>
3.1 <i>Asiakastyytyväisyys (ulkoinen) (1-5 indeksi*20)</i>	0,20	<input type="text"/>
3.2 <i>Johtamisindeksi (VMBaro-indeksi(1-5) *20)</i>	0,10	<input type="text"/>
3.3 <i>Osaamisen johtamisindeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)</i>	0,05	<input type="text"/>
3.4 <i>Työhyvinvointi-indeksi (VMBaro-indeksi (1-5) *20)</i>	0,10	<input type="text"/>
3.5 <i>Koulutusinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,10	<input type="text"/>
20=alle 600 e, 40=600-999 e, 60=1000-1399 e, 80=1400-1799 e, 100=1800 e ja yli		
3.6 <i>Työterveysinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,05	<input type="text"/>
20=alle 100 e, 40=100-249 e, 60=250-399 e, 80=400-899 e, 100=900 e ja yli		
3.7 <i>Työyhteisön kehittämisinvestoinnit, e/htv (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,05	<input type="text"/>
20=alle 50 e, 40=50-99 e, 60=100-199 e, 80=200-299 e, 100= 300 e ja yli		
3.8 <i>Sairauspoissaolot, tpv/htv (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,10	<input type="text"/>
20=16 tpv/htv ja yli, 40=11-15,9 tpv/htv, 60=8-10,9 tpv/htv, 80=5-7,9 tpv/htv, 100=alle 5 tpv/htv		
3.9 <i>Lähtövaihtuvuus, % (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,05	<input type="text"/>
20=6% tai yli, 40=3-5,9%, 60=2-2,9%, 80=1-1,9%, 100=alle 1%		
3.10 <i>Eläkkeelle siirtymisikä, vuotta (HTP:n tunnusluvut)</i>	0,05	<input type="text"/>
20=alle 59 vuotta, 40=59-60,9 vuotta, 60=61-62,9 vuotta, 80=63-64,9, 100=65 vuotta tai yli		
3.11 <i>Sosiaalisen median käyttöaste</i>	0,05	<input type="text"/>
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)		
3.12 <i>Innovaatioiden määrä, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen/sosiaalisuuteen</i>	0,10	<input type="text"/>
Toteuma-aste: (0=ei, 20=erittäin pieni, 40=pieni, 60=keskinkertainen, 80=suuri, 100=erittäin suuri)		

# Organisaation/Hallinnonalan KeTu -indeksi



	Paino	KeTu indeksi
<b>4 EKOLOGINEN NÄKÖKULMA</b>	<b>0,2</b>	<b>1,00</b>
4.1 <i>Sähkön kulutuksen (kWh) muutos, %</i> 0=0 tai yli, Aleneminen: <b>20</b> =0,1-0,5 %, <b>40</b> =0,6-1 %, <b>60</b> =1,1-1,5 %, <b>80</b> =1,6-2 %, <b>100</b> =yli 2 %	0,20	<input type="text" value="0,0"/>
4.2 <i>Veden kulutuksen (m<sup>3</sup>) muutos, %</i> 0=0 tai yli, Aleneminen: <b>20</b> =0,1-0,5 %, <b>40</b> =0,6-1 %, <b>60</b> =1,1-1,5 %, <b>80</b> =1,6-2 %, <b>100</b> =yli 2 %	0,15	<input type="text"/>
4.3 <i>Toimistomateriaalien kulutuksen (euroa) muutos, %</i> 0=0 tai yli, Aleneminen: <b>20</b> =0,1-0,5 %, <b>40</b> =0,6-1 %, <b>60</b> =1,1-1,5 %, <b>80</b> =1,6-2 %, <b>100</b> =yli 2 %	0,15	<input type="text"/>
4.4 <i>Matkustuskustannusten (euroa) muutos (työmatkat, virkamatkat), %</i> 0=0 tai yli, Aleneminen: <b>20</b> =0,1-0,5 %, <b>40</b> =0,6-1 %, <b>60</b> =1,1-1,5 %, <b>80</b> =1,6-2 %, <b>100</b> =yli 2 %	0,25	<input type="text"/>
4.5 <i>Poistettujen tietokoneiden, matkapuhelinten, tulostinten ym. laitteiden ekologisesti vastuullisesta jatkokäytöstä ja/tai poistosta huolehtiminen</i> Toteuma-aste: (0=ei, <b>20</b> =erittäin pieni, <b>40</b> =pieni, <b>60</b> =keskinkertainen, <b>80</b> =suuri, <b>100</b> =erittäin suuri)	0,25	<input type="text"/>
<b>KeTu -INDEKSI YHTEENSÄ</b>	<b>1,0</b>	<b>#####</b>



# Johtamissopimukset

- Johtamissopimus on kehitetty johtamisen tavoitteenasettelun ja arvioinnin välineeksi sekä johdon kehityskeskustelujen avuksi
- Johtajan onnistumisen arvioinnin lähtökohta on toimintayksikölle asetettujen tuloksellisuus- ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisessa
  - Arviointiperusteisiin tulisi sisältyä mm. tuottavuuden kehitystä, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä kuvaavia arvioita ja/tai mittareita, esim. asiakas- ja henkilöstökyselyiden tuloksia. 360-asteen arviointi on suositeltava, laajasti eri näkökulmat sisältävänä arviointimenetelmänä.
- Johtamissopimuksen koko sopimuskaudeksi sovittujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain vertaamalla tuloksia vuositavoitteisiin. Tulospalkkiota voidaan maksaa vuosittain enimmillään 8 % vuosipalkasta.
- Johtamissopimukseen kirjataan ainakin seuraavat asiat: sopimusosapuolet, sopimuskausi, toimintayksikön strategiset kehittämistavoitteet koko sopimuskauden ajalle sekä vuosittain arvioinnin periaatteet, menetelmät ja mahdolliset tunnusluvut