

23.11.2005

**ULKOASIAINHALLINNON
HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖSRAPORTTI
2004**

Sisällysluettelo:

1. Yleistä henkilöstötilinpäätöksestä.....	3
2. Henkilöstötilinpäätöksestä ulkoasiainhallinnossa.....	3
3. Ulkoasiainhallinnon toiminnan lähtökohdat	3
3.1. Ulkoasiainhallinnon strategia.....	3
3.2. Henkilöstöstrategia	4
4. Henkilöstöpanokset.....	4
4.1 Henkilöstön määrä ja rakenne.....	5
Asema.....	5
Sukupuolijakauma.....	6
Ikä	6
Pätevyys ja koulutustaso	8
4.2 Työajan käyttö	9
4.3 Työvoimakustannukset	10
5. Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstötarve.....	11
6. Henkilöstön motivaatio ja työkuunto.....	12
6.1 Työtyytyväisyys.....	12
6.2 Sairastavuus ja tapaturmat	13
7. Henkilöstöinvestoinnit	14
8. Kannustava palkinta.....	15
9. Tulokset.....	16
10. Henkilöstötilinpäätöksen yhteenveto ja pohdintaa	17

1. Yleistä henkilöstötilinpäätöksestä

Henkilöstövoimavarojen hallinnassa organisaation johto ja henkilöstöasioista vastaavat henkilöt tarvitsevat henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä kuvaavia tietoja. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus on olla henkilöstön strategiseen johtamiseen liittyvän kehittämisen ja päätöksenteon työkalu, jolla 1) todetaan ja kuvataan henkilöstön tila ja etsitään kehittämiskohteita, 2) asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita ja 3) seurataan näiden tavoitteiden toteutumista.

Henkilöstötilinpäätös ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuudessaan. Se on apuväline myös johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä, henkilöstön jaksamiseen liittyvien asioiden hoidossa, tulohajauksessa sekä laatujohtamisessa.

2. Henkilöstötilinpäätöksestä ulkoasiainhallinnossa

Ulkoasiainhallinnossa tunnusluvut on kerätty vuosilta 1998-2004. Liitteenä on tunnuslukuluettelo näiltä vuosilta. Tunnusluvut eivät kuitenkaan ole täysin yhteismitallisia, koska tietojen keruu on jatkuvasti kehittynyt ja tiedot ovat tulleet kattavammiksi.

Ulkoasiainhallinnossa henkilöstötilinpäätösraportteja on laadittu tähän mennessä vuosilta 1999, 2000 ja 2003. Tämä henkilöstötilinpäätösraportti koskee vuotta 2004, mutta siinä kuvataan osin myös aiempien vuosien kehitystä. Vuosina 2001 ja 2002 on laskettu ainoastaan tunnusluvut.

Valtion työmarkkinalaitoksen käsikirjan sisältöehdotus on runkona ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätökselle. Tunnuslukukyselyn tiedot ovat suurimmalta osaltaan peräisin HELMI-informaatiojärjestelmästä sekä valtiovuotoisuuden ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmästä KOJOsta, mutta osa on kerätty muista lähteistä yhteistyössä henkilöstölinjan eri yksiköiden välillä. Osa tiedoista sisältyy ulkoasiainhallinnon toimintakertomukseen vuodelta 2004. Raportti ei sisällä tietoja asemamaasta palkatuista.

3. Ulkoasianhallinnon toiminnan lähtökohdat

3.1. Ulkoasiainhallinnon strategia

Ulkoasiainhallinnon strategia hyväksyttiin lokakuussa 2005 ja se määrittelee hallinnonalan keskeiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa ja painopisteiden asettamista lähivuosina. Resursseja käytetään ja organisaatiota kehitetään strategian pohjalta. Hallituksen linjaamat tuottavuusohjelmat ja niistä aiheutuva muutoksen johtaminen tulee perustua strategiseen visioon. Strategia on keskeinen johtamisväline ulkoasiainhallinnossa. Strategian avulla organisaatio toteuttaa asetettuja tavoitteita ja kaikki tulosityksiköt määrittelevät omat tavoitteensa strategian mukaisesti. Tavoite- ja kehityskeskustelut pohjautuvat strategiaan ja henkilöstö tunnistaa strategian avulla oman tehtävänsä kokonaisuuden arvokkaana osana.

Strategiassa ulkoasiainhallinnon yhtenä vahvuutena mainitaan ammattitaitoisuus. UH on arvostettu, pätevä ja tehokas organisaatio. Kehittymällä ja uudistumalla varmistetaan, että johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka kestävät vertailun. Nämä strategiassa mainitut vahvuudet tulisi löytää siis myös henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista.

Strategian mukaan ministeriön toimintaa ohjaavat seuraavat arvot ja toimintatavat:

- Yhteistyö
tuu- UH:n tavoitteet saavutetaan vain yhteistyöllä. UH toimii aktiivisessa yhteistyössä sidosryhmiensä ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. Henkilöstö arvostaa työtovereitaan ihmisinä ja osaajina. Se noudattaa pelisääntöjä, toimii avoimesti ja huolehtii tiedonkulusta. Toiminta viritetään ympäröivän kulttuurin vaatimuksiin.
- Luovuus Kaikessa toiminnassa henkilöstöä kannustetaan uutta luovaan ja ennakkoluuttomaan ajatteluun. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä UH tarttuu rohkeasti uusiin haasteisiin. Henkilöstö on valmis ammatilliseen ja inhimilliseen kehittämiseen sekä oman organisaation aktiiviseen kehittämiseen.
- Tuloksellisuus UH:n henkilöstö osaa työnsä ja on luotettavaa. Henkilöstö vastaa osaltaan koko organisaation tuloksista ja palvelun laadusta ja puuttuu epäkohtiin. Se on valmis luopumaan ennakkoluulottomasti tuloksettomista toimintatavoista ja kehittämään niiden tilalle uusia, toimivampia ratkaisuja.

3.2. Henkilöstöstrategia

Ulkoasiainhallinnon henkilöstöstrategian keskeiset tavoitteet ovat oikein mitoitettu ja suunnattu, ammattitaitoinen ja kehittyvä sekä motivoitunut, sitoutunut ja työssään hyvin voiva henkilöstö.

Näitä tavoitteita mittaavia henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja ovat esimerkiksi:

- koulutustasoindeksi
- korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä
- työtyytyväisyysindeksi
- kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien osuus henkilöstöstä
- henkilöstökoulutuksen laajuus
- henkilötyövuoden hinta

Henkilöstötilinpäätösraportissa tarkastellaan edellä mainittuja tunnuslukuja suhteessa muihin ministeriöihin ja valtion budjettitalouden henkilöstöön samoin kuin kehitystä viime vuosien aikana. Vaikka ulkoasiainhallinnon strategia ja henkilöstöstrategia ovat tulleet voimaan vasta vuonna 2005, tässä raportissa on tarkoitus tarkastella vuotta 2004 lähtökohtana strategian toteuttamiselle.

4. Henkilöstöpanokset

4.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuoden 2004 lopussa ulkoasiainhallinnon henkilöstön lukumäärä oli 1620. Vuoden aikana henkilöstömäärä kasvoi kaksi prosenttia. Henkilötyövuosia tehtiin kertomusvuonna 1622, joka oli 1,6 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2003. Henkilötyövuosilla tarkoitetaan säännöllistä normaalia vuosityöaika, johon ei lasketa ylittöitä eikä muuta normaalin työajan ylittävää työaika. Henkilötyövuodet on määritelty työvoimakustannuslaskennassa, joka määrittelee vuoden keskimääräisen luvun, kun taas henkilöstömääräksi on ilmoitettu vuoden lopun luku. Tästä siis johtuu se, että henkilöstön määrä on henkilötyövuosia pienempi.

Asema

Ylimpään ja keskijohtoon kuuluvaa henkilöstöä on 10,7 %, mikä on selvästi yli sekä ministeriöiden (7,1 %) että koko valtionhallinnon (5,4 %) keskiarvon. Ero johtunee hallinnonalamme erityisrakenne eli edustustojen suuresta määrästä. Muissa virastoissa ei ole yhtä paljon pieniä organisaatioyksiköitä johdettavana. Tästä voidaan nähdä johtamistaidon suuri merkitys hallinnonalallamme. Ulkoasiainhallinnon haastena onkin henkilöstö- ja resurssihoitamisen kehittäminen osana toimintojen strategista johtamista ja tulosoajasta. Ulkoasiainhallinnossa tarvitaan entistä enemmän ammattimaista johtamisotetta, näkemysellistä johtajuutta ja kannustavaa johtamisilmapiiriä.

Johtoon kuulumattomia, muussa esimiesasemassa olevia ulkoasiainhallinnossa on vastaavasti 2,3 %, mikä on alle valtion yleisen tason (6,4 %) tai muiden ministeriöiden tason (6,0 %). Muiden esimiesten lukumäärä on laskenut noin puoleen vuodesta 2003. Muissa esimiestehtävissä olevien vähäinen määrä johtuu siitä, että ulkoasiainhallinnossa yksikönpäälliköiden alaisuudessa toimii vain vähän sellaisia tiimejä ja työryhmiä, joilla on oma esimies. Esimiestyöksi lasketaan sellaiset johto-, työnjohto- ja esimiestyöt, joissa työnjohtamisen ja esimiestehtävien osuus työajasta on yli puolet.

Asiantuntijatehtävissä ulkoasiainhallinnossa on 56,7 % henkilöstöstä, mikä on yli valtion budjettitalouden ja ministeriöiden keskitason (40,0 ja 53,9 %). Mikäli asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä ylittää 50 %, voidaan puhua asiantuntijaorganisaatiosta, joka tulisi ottaa huomioon mm. henkilöstöjohtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijaorganisaatiossa tulisi olla toimiva osaamisen hallinta- ja mittausjärjestelmä ja erityisesti tulisi panostaa henkilöiden osaamisen johtamiseen eli osaamisen varmistamiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen toiminnasta johdettujen tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjalta.

Ulkoasiainhallinnon palvelussuhteet jakautuivat vuonna 2004 niin, että vakinaista henkilökuntaa palveluksessa oli 88,3 ja määräaikaista 11,7 prosenttia. Vastaavasti ministeriövertailuryhmän keskiarvot ovat vakinaisten 77,3 ja määräaikaisten kohdalla 22,7 prosenttia. Määräaikaisuus nostaa organisaation henkilöstöinvestointeja (rekrytointi, perehdyttäminen, normaali henkilöstön kehittäminen) suhteessa rajoitettuun työssäoloaikaan sidoksissa oleviin tulevaisuuden henkilöstötuottoihin. Määräaikaisten riittämätön perehdytys ja osaamisen kehittäminen näkyy organisaation tuloksellisuudessa ja aiheuttaa motivaatio-ongelmia. Tilapäistöiden laaja käyttö pitää yllä epävarmuutta työntekijöissä, ei motivoi työpaikkakohdattaisen osaamisen kartuttamiseen ja voi aiheuttaa työyhteisöissä jännitteitä pysyvässä työssä olevien ja tilapäistöitä tekevien välillä.

Kokoaikaisen henkilökunnan osuus ulkoasiainhallinnon henkilöstöstä oli 97,2 prosenttia ja osa-aikaisia palveluksessa oli 2,8 prosenttia. Osa-aikaisuus soveltuu sellaisiin tehtäviin, jotka määrällisesti voidaan hoitaa osa-aikaisesti tai tehtävät voidaan ilman asiakaspalvelun häiriintymistä ja tuottavuusmenetyksiä helposti jakaa useampien henkilöiden kesken. Osa-aikaisuus antaa henkilöstölle mahdollisuuden erilaisissa elämäntilanteissa sovittaa paremmin yhteen työ- ja perhe-elämää, mikä puolestaan saattaa vaikut-

taa myönteisesti työssä jaksamiseen. Ulkoasiainhallinnon tilanteessa (vähäinen osa-aikatyön määrä) voidaan pohtia mahdollisia keinoja rohkaista henkilöstöä joustavien työaikamuotojen käyttöön eri elämäntilanteissa.

Sukupuolijakauma

Ulkoasiainhallinnon henkilöstöstä 37,7 % on miehiä ja 62,3 % naisia. Muissa ministeriöissä naisten osuuden keskiarvo on 61,5 prosenttia. Ulkoasiainhallinnossa naisten osuus oli hieman 60 prosentin tason alapuolella vuosina 1999-2002. Vuonna 2004 valtiolla työskentelevistä 49 prosenttia oli naisia ja 51 prosenttia miehiä.

Naisia johdosta, esimiehistä ja asiantuntijoista on seuraavasti:

- Naisten osuus ylimmästä ja keskijohdosta: uh 29,9 %, ministeriöt 27,5 %, koko valtio 35,7 %
- Naisten osuus muista esimiehistä: uh 40,5 %, ministeriöt 44,8 %, koko valtio 39,2 %
- Naisten osuus asiantuntijoista: uh 43,5 %, ministeriöt 50,4 %, koko valtio 48,9 %.

Vuosien 2000-2004 kuluessa naisten osuus ulkoasiainhallinnon johdosta on noussut 20 prosentin tasolta noin 30 prosentin tasolle. Muiden esimiesten kohdalla naisten osuus on vuosina 2000-2003 ollut yli 50 prosentin, mutta vuonna 2004 se on pudonnut 40,5 prosenttiin. Muutos johtunee muiden esimiestehtävien vähenemisestä ulkoasiainhallinnossa. Naisten osuus asiantuntijoista on pysynyt suunnilleen samana, vaihdellen tarkasteluajanjaksona 43,5-48,1 prosentin välillä.

Keskitetyn rekrytoinnin kautta ulkoasiainhallinnon palvelukseen tulee paljon naisia. Vuoden 2004 Kavaku-kurssille haki 228 miestä ja 560 naista ja kurssille valittiin 8 miestä ja 22 naista. Toivi-kurssille haki yhteensä 436 henkilöä, joista miehiä oli 59 ja naisia 337. Kurssille valittiin 17 naista ja 1 mies. Vuosina 1999-2004 Kavakulle rekrytoiduista 37,5 prosenttia oli miehiä ja 62,5 prosenttia naisia. Vastaavana ajankohtana avustaviin tehtäviin toimistosuhteeksi valituista 7 % oli miehiä ja 93 % naisia. Ulkoasiainhallinnossa III-uralla, kehitysyhteistyöuralla ja työsopimussuhteisten työntekijöiden osalta sukupuolijakauma on tavoitteen mukainen. Suurin epätasapaino on I-II -uralla. Toimistouralla naisten voidaan olettaa pysyvän enemmistönä, ellei avustaviin tehtäviin tulevaisuudessa palkata huomattavasti enemmän miehiä.

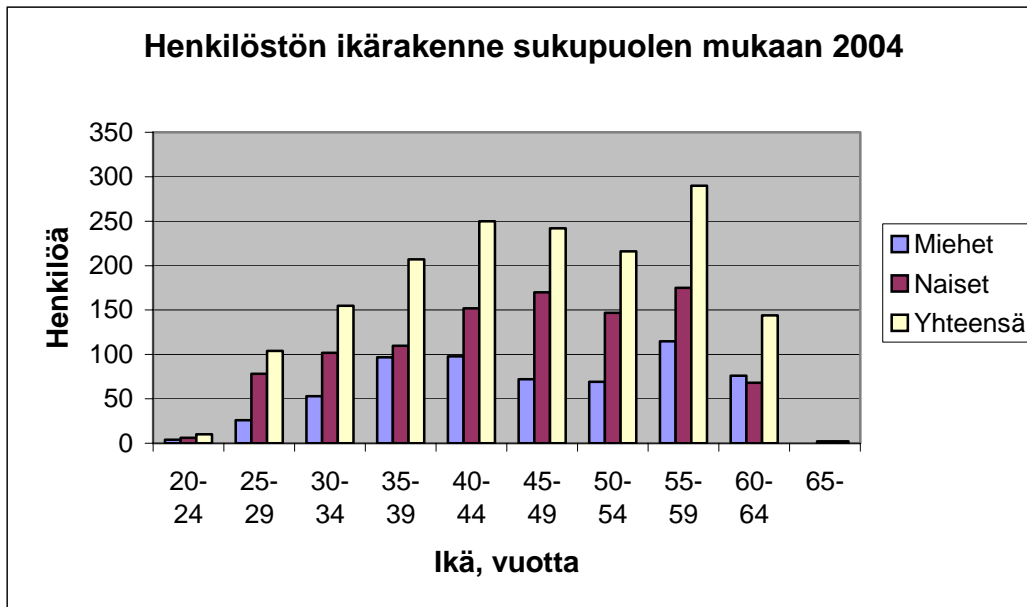
Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Työnantajan tulee edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Tasaisempi sukupuolirakenne merkitsee esimerkiksi tietojen, kokemuksen sekä erilaisten ominaisuuksien ja taitojen laajempaa hyväksikäyttöä. Tasa-arvoinen työyhteisö on yleensä myös osaava, motivoitunut, kilpailukykyinen ja tuloksellinen. Työelämässä tasa-arvo ei koske ainoastaan sukupuolia, vaan esimerkiksi eri ikäryhmiä ja ammattiryhmiä. Ikä- ja ammattiryhmien välillä koetun eriarvoisuuden taustalla voi tosiasiallisesti olla sukupuolta koskevia seikkoja, kuten naisvaltaisuus joissakin ammattiryhmissä.

Ikä

Ulkoasiainhallinnon henkilöstön ikärakenne sukupuolen mukaan vuonna 2004

Ikä, vuotta	Lukumäärä			% -jakauma sukupuolen mukaan			Sukupuolen %-jakauma ikäluokittain		
	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä
20-24	4	6	10	0,7	0,6	0,6	40,0	60,0	100,0
25-29	26	78	104	4,3	7,7	6,4	25,0	75,0	100,0
30-34	53	102	155	8,7	10,1	9,6	34,2	65,8	100,0
35-39	97	110	207	15,9	10,9	12,8	46,9	53,1	100,0
40-44	98	152	250	16,1	15,0	15,4	39,2	60,8	100,0
45-49	72	170	242	11,8	16,8	14,9	29,8	70,2	100,0
50-54	69	147	216	11,3	14,6	13,3	31,9	68,1	100,0
55-59	115	175	290	18,9	17,3	17,9	39,7	60,3	100,0
60-64	76	68	144	12,5	6,7	8,9	52,8	47,2	100,0
65-	0	2	2	0,0	0,2	0,1	0,0	100,0	100,0
Yhteensä	610	1010	1620	100,0	100,0	100,0	37,7	62,3	100,0



Keski-ikä ulkoasiainhallinnossa on 45,9 vuotta ja 45-vuotiaiden ja sitä vanhempien osuus 55,3 %. Yli 45-vuotiaiden osuus kuvaa henkilöstöryhmää, joiden työkyvyn ylläpitotoimintoihin tulee kiinnittää enimmäkseen enemmän huomiota. Molemmat tunnusluvut ovat viime vuosien ajan nousseet jatkuvasti (vuonna 1998 keski-ikä oli 43,7 vuotta ja senioreiden osuus 45,3 prosenttia). Ulkoasiainhallinnon keski-ikä on hieman matalampi kuin ministeriöissä (46,3 vuotta), mutta korkeampi kuin koko valtionhallinnossa (44,5 vuotta). Miesten keski-ikä ulkoasiainhallinnossa on 46,1 vuotta ja naisten 44,7 vuotta. Seniori-ikäisiä ulkoasiainhallinnossa on ministeriöitä (58,4 %) vähemmän mutta koko valtiota (52,0 %) enemmän. VM esittää tavoitteeksi, että senioreiden osuus ei saisi ylittää 45 prosenttia (vaikka ministeriötason keskiarvo on 58,4 prosenttia ja maksimi 69,8 prosenttia).

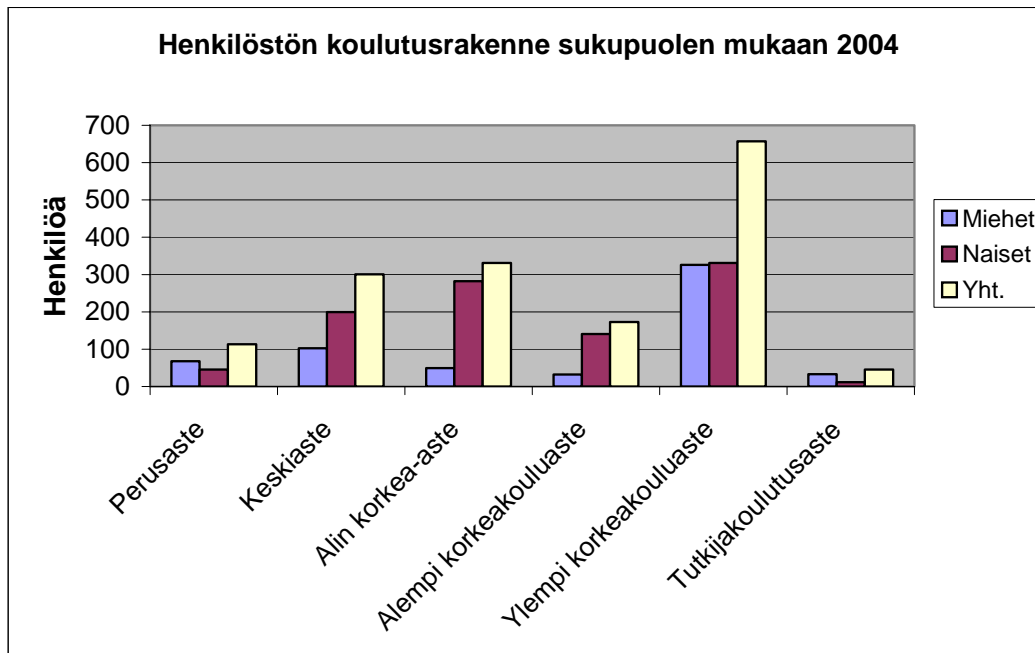
Henkilöstön ikärakenne vuoden 2004 tilanteessa on melko tasainen. 55-59-vuotiaat olivat suurin henkilöstöryhmä (17,9 %) ja sen jälkeen 40-44-, 45-49-, ja 50-54-vuotiaiden ryhmät olivat melko samansuuruisia. Tasaisella ikäjakaumalla turvataan jatkuvuus ja varmistetaan, ettei hyvin suuria henkilöstöryhmiä lähde eläkkeelle yhtäaikaaisesti ja taataan näin, että yhtäkkistä suurta osaamisvajetta ei synny. Valtiova-

rainministeriö toteaa, että seniori-ikäisten työkyvyn ylläpitotoimintoihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja että organisaatiot, työprosessit ja johtaminen on järjestettävä ikärakenteen muutos huomioon ottaen. Henkilöstön ikääntyminen ja siitä aiheutuvat voimakkaat muutokset korostavat ikäjohtamista ja osaamisen hallinnan tärkeyttä. Ikäjohtamiseen liittyy ennen aikaisen eläköitymisen ehkäiseminen ja ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtiminen. Pitkän uran tehneitä henkilöitä olisi motivoitava uusiin tehtäviin ja antamaan osaamisensa organisaation käyttöön. Ikääntyvien tiedot, taidot ja kokemus olisi kyettävä siirtämään nuorille työntekijöille. Senioriteetti tulisi nähdä organisaation yhtenä voimavarana.

Pätevyys ja koulutustaso

Henkilöstön koulutus rakenne sukupuolen mukaan

Koulutusaste	Lukumäärä			% -jakauma koulutusasteen mukaan			Sukupuolen %-jakauma koulutusasteittain		
	Miehet	Naiset	Yht.	Miehet	Naiset	Yht.	Miehet	Naiset	Yht.
Perusaste	68	45	113	11,1	4,5	7,0	60,2	39,8	100,0
Keskiaste	102	199	301	16,7	19,7	18,6	33,9	66,1	100,0
Alin korkea-aste	49	282	331	8,0	27,9	20,4	14,8	85,2	100,0
Alempi korkeakouluaste	32	141	173	5,2	14,0	10,7	18,5	81,5	100,0
Ylempi korkeakouluaste	326	331	657	53,4	32,8	40,6	49,6	50,4	100,0
Tutkijakoulutusaste	33	12	45	5,4	1,2	2,8	73,3	26,7	100,0
TUTKINNON SUORITTANEET YHT.	542	965	1507	88,9	95,5	93,0	36,0	64,0	100,0
KAIKKI YHT.	610	1010	1620	100,0	100,0	100,0	37,7	62,3	100,0



Henkilöstökoulutusta on annettu 83,3 prosentille henkilöstöstä, mikä on ministeriöiden maksimi. Ministeriöissä vastaava keskiarvo on 73,4 ja valtiolla 77,7 prosenttia. Koulutuksen pituus (3,9 työpäivää/koulutettu) ja panostus (3,7 työpäivää/henkilötyövuosi) jäävät alle ministeriöiden ja valtion keskitason (5,8/4,2 ja 5,5/4,8). Johto- tai esimiestehtävissä toimivista 6,1 % oli saanut vähintään 40 tuntia johtamis- ja/tai esimieskoulutusta. Vastaava luku ministeriöissä oli 12,9 ja valtiolla 14,7.

Vuonna 2004 johtamiskoulutukseen Johtamistaidon opistoon valittiin 24 virkamiestä. Koulutukseen valinnassa otettiin huomioon se, toimiiko virkamies jo yksikön päällikkönä tai osaston/johdon virkamiessihteerinä. Koulutukseen valintaan vaikuttivat myös virka-ikä, mahdolliset muut erityistarpeet sekä johdon näkemykset.

Uuden palkkausjärjestelmän piiriin vuonna 2004 henkilöstöstä kuului 80,4 % (1302 henkilöä). Tavoite- ja kehityskeskustelu käytiin 1138 henkilön kanssa eli 87 prosentin kanssa UPJ:n piirissä olevasta henkilöstöstä. Tavoite- ja kehityskeskustelujen suoritusarvioiden keskiarvo vuonna 2004 koko ulkoasiainhallinnossa oli 3,54.

Urasuunnittelukeskustelut ovat olleet ulkoasiainhallinnossa käytössä vuodesta 2003 ja niiden käymistä halukkaiden virkamiesten kanssa jatkettiin vuonna 2004. Urasuunnittelu on yksi pitkäjänteisemmän ja ennustettavamman henkilöstösuunnittelun työkalu sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Pitemmän tähtäyksen urasuunnittelun merkitys korostuu myös tehtävien täytössä UPJ-olosuhteissa.

Koulutustasoindeksi kertoo koko henkilöstön keskimääräisen koulutustason (vaihteluväli 1-7) on ulkoasiainhallinnossa 5,5. Koulutustasoindeksi on noussut tasaisesti vuodesta 1999, jolloin se oli 5,0. Ministeriöiden keskiarvo oli 5,5. Koulutustasoindeksi kertoo organisaation ammatillisella pohjakoulutuksella mitatusta osaamispotentialista. Tavoitteena on tunnusluvun mahdollisimman korkea arvo. Koulutustaso on sidoksissa organisaation tehtävien vaatimaan tasoon, joten se on määriteltävä aina organisaatiokohtaisesti. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa indeksin tulisi olla lähellä arvoa 6. Koulutustasoindeksiä voidaan nostaa ensijaisesti rekrytoinnilla, mutta myös jatko-opiskelua tukemalla, jos siitä on hyötyä henkilön työtehtävissä.

Ulkoasiainhallinnossa korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden määrä on noussut tarkasteluvuosina 48,1:stä 54,1 prosenttiin ja ylemmän korkeakoulutason tutkinnon suorittaneita ulkoasiainhallinnossa on 43,4 %. Ministeriötasolla vastaavat luvut ovat 58,8 ja 51,4 prosenttia. Tutkijakoulutuksen eli lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneita on 2,8 %, kun ministeriöissä keskiarvo on 5,2 prosenttia. Ulkoasianhallinnon tutkijakoulutuksen saaneista enemmistö oli miehiä.

4.2 Työajan käyttö

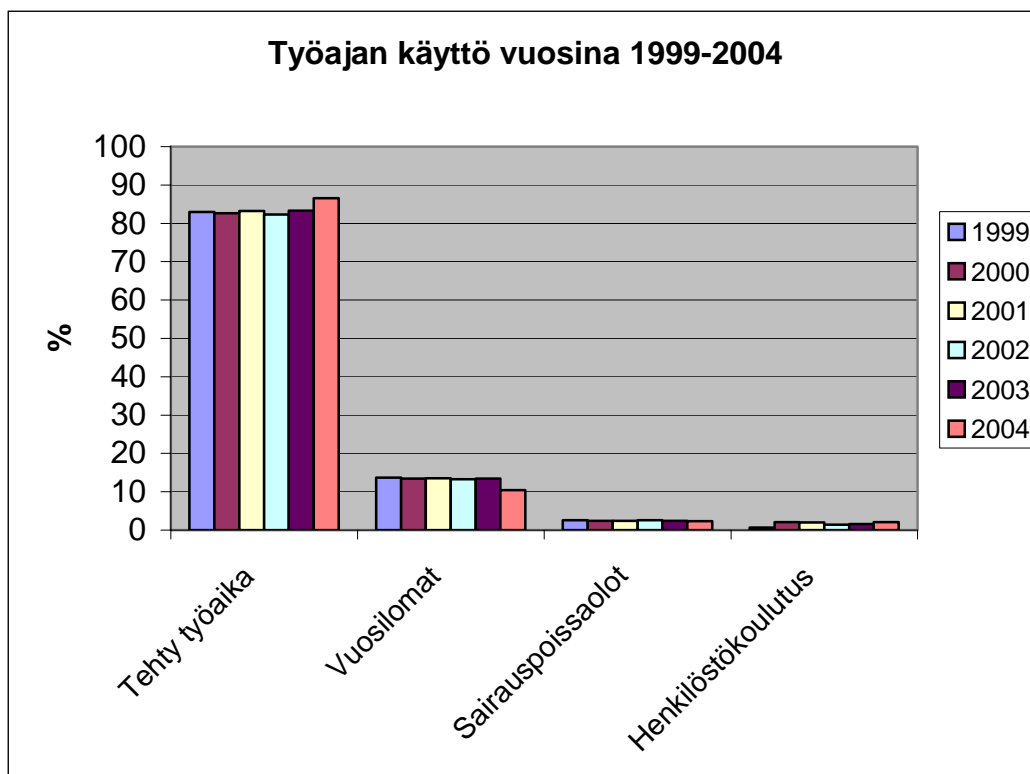
Säännöllinen vuosityöaika/tehty vuosityöaika kertoo kuinka suuri työpanos tarvitaan yhden henkilötyövuoden työpanosta vastaavien työtehtävien tekemiseen. Tällöin työaika vähentävänä tekijänä otetaan huomioon lomat, sairauspoissaolot ja muu palkallisen välillisen työajan käytön määrä. Tavoitteena on mahdollisimman alhainen luku. Ulkoasiainhallinnossa kyseinen tunnusluku on 1,16 ja muissa ministeriöissä keskimäärin 1,27. Tehdyn vuosityöajan osuus säännöllisestä työajasta (kuinka suuri osa työajasta tehdään varsinaisia työtehtäviä) on ulkoasiainhallinnossa 86,6 %, mitä voidaan pitää hyvänä, jopa valtiolle yleensä asetettua tavoitetasoa korkeampana. Tunnusluku on noussut tarkastelujakson aikana, sekä edellisvuodesta 3,3 prosenttiyksikköä. Muissa ministeriöissä osuus on keskimäärin 78,6 % ja valtion budjettitaloudessa 79,9 %. Hyvä taso ulkoasiainhallinnossa johtuu suurimmalta osaltaan sairauspoissaolojen alhaisesta osuudesta (2,3 %). Sairauspoissaolojen määrä on hieman laskenut vuosina 1999-2004. Vertailuryhmissä sairauspoissaolojen arvot olivat 3,6 % (ministeriöt) ja 3,4 % (valtion budjettitalous).

Tehtyä työaika voidaan pidentää vaikuttamalla palkallisen poissaoloajan määrään, mm. sairauspoissaoloja alentamalla. Jos sairauspoissaolot vähenevät prosentilla, saadaan aikaan prosentin tuottavuuslisäys, mikäli lisääntynyt työaika käytetään tuottavaan työhön. Sairauspoissaoloja voidaan vähentää hyvällä johtamisella ja työoloilla, haastavilla tehtävillä, osaamisen varmistamisella, liikunnan tukemisella, ennalta ehkäisevillä työterveyspalveluilla ja tehokkaalla sairauden hoidolla.

Rahana korvatus ylityön osuus säännöllisestä työajasta (2,0 %) on laskenut hieman edellisestä vuodesta, mutta on yhä korkea verrattuna vertailuryhmien arvoihin 0,7 % (ministeriöt) ja 0,6 % (valtion budjettitalous). Lasku johtuu Prima-tietojärjestelmän käyttöönoton aiheuttamasta viiveestä, jonka vuoksi osa vuoden 2004 ylityöstä pystyttiin käsittelemään vasta vuonna 2005. Tähän tulisi kiinnittää huomiota työn suunnittelussa, sillä ylityiden määrä on noussut vuoden 2000 arvosta 1,5 prosenttia vuoden 2003 arvoon 2,2 prosenttia, jolloin se oli ylimmillään, samalla kun se on vertailuryhmissä pysynyt ennallaan. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa tulee sopia kunkin henkilön tulostavoitteet/tehtävät siten, että hän pystyy suoriutumaan niistä säännöllisen työajan puitteissa. Palkaton ylityö on todettu ongelmaksi valtionhallinnossa yleensä. Myös ulkoasiainhallinnossa tulisi kiinnittää huomiota palkattomien ylityiden seurantaan.

Työajan käyttö vuosina 1999-2004

	%osuus säännöllisestä työajasta					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tehty työaika	83	82,6	83,2	82,3	83,3	86,6
Vuosilomat	13,7	13,4	13,5	13,3	13,4	10,4
Sairauspoissaolot	2,6	2,4	2,4	2,6	2,4	2,3
Henkilöstökoulutus	0,7	2,1	2,0	1,4	1,6	2,1



4.3 Työvoimakustannukset

Kokonaistyövoimakustannusten yhteismäärän prosenttiosuus palkkasummasta kuvaa paljonko työnantaja maksaa muita työvoimakustannuksia henkilöiden kokonaispalkkojen lisäksi. Ulkoasiainhallinnon kokonaistyövoimakustannukset (tehdyn työajan palkasta, välillisistä palkoista; lomarahat, loma-ajan palkka, sairausajan palkka yms., ja sosiaaliturvakustannuksista) ovat 126,3 % palkkasummasta. Kokonaistyövoimakustannukset olivat laskeneet vuodesta 2003 vuoden 2004 hinnoilla 1,8 %. Vertailuryhmillä kokonaistyövoimakustannukset ovat hieman korkeampia (ministeriöillä 128,8 ja valtion budjettitaloudessa 128,5).

Välillisten työvoimakustannusten (välilliset palkat, sosiaaliturvan kustannukset ja muut välilliset työvoimakustannukset, esim. koulutukseen, terveyden ja sairaudenhoitoon, työpaikkaruokailuun liittyvät kustannukset) osuus tehdyn työajan palkoista on 52,8 %. Välillisten työvoimakustannusten prosenttiosuus tehdyn työajan palkoista on yksi työvoimakustannusten keskeinen tunnusluku ja sen tulisi olla mahdollisimman alhainen. Se kuvaa paljonko sen työajan, jona henkilöstö tekee varsinaisia työtehtäviään, palkkojen päälle maksetaan muita työvoimakustannuksia. Luku kertoo osaltaan viraston työvoimakustannusten kilpailukykyisyydestä mm. muihin samalla alalla toimiviin organisaatioihin nähden. Ministeriötasolla välillisten työvoimakustannusten keskiarvo tehdyn työajan palkoista on 60,4 prosenttia.

Vastaavasti ulkoasiainhallinnon tehdyn työajan palkkojen osuus työvoimakustannuksista on 65,5 % (ministeriöillä keskimäärin 61,4 prosenttia ja valtiolla 63,2). Tehdyn työajan palkat koostuvat henkilöille maksetuista palkoista siltä työajalta, jolloin he ovat tehneet varsinaisia työtehtäviään, joita varten heidät on palkattu.

Työvoimakustannusten nousu tulisi olla mahdollisimman alhainen. Työvoimakustannuksia pitäisi tarkastella tuottavuuden näkökulmasta: mikä vaikutus kuhunkin työvoimakustannuserään panostamisella on henkilöstön tuottavuuteen? Työvoimakustannuksiin voidaan vaikuttaa henkilöstön oikealla mitoituksella ja henkilöstövoimavarakeskeisellä johtamisella, jotka tukevat myös henkilöstön motivoituneisuutta ja työssä jaksamista. Investoinnit henkilöstöön ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät henkilöstön parempaan työtyytyväisyyteen. Osaamisen ja työkyvön lisäksi työtyytyväisyys parantaa työtulostta. Työnantajan tulisi pyrkiä vähentämään sairaus- ja tapaturmapoissaoloja ja niistä aiheutuvia työajan käyttö- ja sairaushoidon kustannuksia, huonosta työn organisoinnista aiheutuvia lisä- ja ylityökustannuksia tai tehtävien yli- tai aliresurssointia.

Ulkoasiainhallinnossa tuottavuushankkeet liittyvät ensisijaisesti tukitoimintojen kehittämiseen. Tuottavuutta pyritään lisäämään vähentämällä päällekkäisyyksiä ja kehittämällä prosesseja. Tukitoimintojen tuottavuustavoitteiden tarkoituksena on 103 henkilötyövuoden säästö vuoteen 2011 mennessä. Näiden tuottavuushankkeiden ohella tulisi ottaa huomioon myös yllämainitut "pehmeämmät" tuottavuuden lisäykseen vaikuttavat keinot.

5. Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstötarve

Lähtövaihtuvuus eli toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden osuus ulkoasiainhallinnon edellisen vuoden lopun henkilöstöstä on hyvin pieni eli 3,9 %, kun se ministeriöissä yleensä oli 5,3 ja valtiolla 4,1. Sisäinen vaihtuvuus oli 19,5 %, mikä on ministeriöiden maksimi, mutta tyyppillistä ulkoasiainhallinnolle siirtymävelvollisuuden takia. Suuri sisäinen vaihtuvuus lisää osaamisen turvaamisen ja siirtämisen tärkeyttä. Siirrettävässä osaamisessa on usein kyse organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta merkityksellisistä osaamisalueista, jotka ovat ratkaisevia organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siirrettävää osaamista on sekä organisaatio-osaaminen (ns. hiljainen tieto) ja henkilökohtaiset tiedot ja taidot. Sisäinen liikkuminen mahdollistaa kuitenkin entisen tehtävän haltijan käyttämisen apuna vielä uuteen tehtävään siirtymisen jälkeenkin.

Kokonaispoistuma eli kaikkien palveluksesta eronneiden ja palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden osuus oli 13,6 prosenttia, ministeriöissä 13,5 ja valtiolla 11,6 prosenttia. Tulovaihtuvuus eli palvelukseen otettujen ja virkavapaalta palanneiden osuus 6,2 prosenttia ja vertailuryhmissä 16,5 ja 13,4 prosenttia.

Keskimääräinen työkokemus organisaatiossa on 15,2 vuotta keskiarvon ollessa ministeriöissä 11,4 ja valtiolla yleensä 10,9. Luku ilmentää työpaikkauskollisuutta ja henkilöstön pysyvyyttä. Vuonna 2004 henkilöstöstä 69,8 % oli työskennellyt ulkoasiainhallinnon palveluksessa yli 5 vuotta. Yli 15 vuotta ulkoasiainhallinnossa työskennelleitä oli 49,3 prosenttia. Keskimääräinen palvelusaika on noussut hieman tarkasteluajanjaksona 2000-2004.

Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2004 oli 62,9 vuotta. Eläkkeelle siirtyi 2,1 % edellisen vuoden lopun henkilöstöstä ja luku on samansuuntainen vertailuryhmien keskiarvon kanssa (ministeriöissä 2,0 ja valtiolla 1,6). Eläkkeelle siirtymisprosentti kertoo, kuinka paljon tarvitaan korvaavaa henkilöstörekrytointia. Eläkkeelle siirtyminen saattaa merkitä myös merkittävän osaamisvajeen syntyä ja suurta mentorointitarvetta. Tulevina vuosina eläköitymisen ja työpaikan vaihtamisen kautta vapautuvista työpaikoista täytetään valtioneuvoston tuottavuusohjelmien puitteissa keskimäärin vain puolet.

Henkilöstön kysyntää kuvaavaa tietoa on ulkoasiainhallinnossa kerätty vuodesta 2001 lähtien. Uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve yhteensä vuosille 2005 - 2009 olisi 17,3 prosenttia henkilöstöstä. Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden kysyntä vuonna 2005 - 2009 olisi 9,9 % vuoden 2004 lopun henkilöstöstä. Vuonna 2004 ulkoasiainministeriö rekrytoi virkamiesuralle 30 avustajaa ja yleisuralle 18 uutta toimistosihiteeriä. Uusia vahtimestareita rekrytoitiin 5.

6. Henkilöstön motivaatio ja työkuunto

6.1 Työtyytyväisyys

Ulkoasiainhallinnossa on toteutettu valtion yleisen mallin mukainen työtyytyväisyyskysely vuosina 1999-2002 ja 2004. Vastausprosentti vuonna 2004 oli 39, mikä on korkea verrattuna edelliseen 21 %:n vastaajamäärään. Vuoden 2004 työtyytyväisyysbarometrin tulokset osoittivat parannusta edelliseen barometriin verrattuna ja työtyytyväisyysindeksi nousi 3,0:sta 3,2:een. 0,2 ero on merkittävä, mutta koska vuoden 2002 barometri oli rakenteeltaan hieman erilainen, joten vertailu vuoden 2004 barometrin tuloksiin ei ole täysin mahdollista. Työtyytyväisyysbarometrin kysymysten vastausvaihtoehdot saivat indeksiarvon seuraavasti: 1 erittäin tyytymätön - 5 erittäin tyytyväinen.

Ulkoasiainhallinnon vahvuuksia ovat työtyytyväisyysbarometrin mukaan työn sisältö ja haasteellisuus, työilmapiiri ja yhteistyö ja työolot. Henkilöstö kokee johtamisen kehittyneen parempaan suuntaan. Joidenkin osa-alueiden kohdalla edustustojen henkilöstö oli tilanteeseen tyytymättömämpiä kuin ministeriössä työskentelevä henkilöstö. Verrattaessa tuloksia muiden ministeriöiden keskiarvoon voidaan huomata, että työtyytyväisyysindeksit ovat samansuuntaisia ja samoilla osa-alueilla esiintyy tyytymättömyyttä.

	UM	UE	Muut
--	----	----	------

			mi- niste- riöt
Johtaminen	3,35	3,14	3,23
Esimiehen antama tuki työnteossa	3,50	3,28	
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,15	2,96	
Palautteen saanti työtuloksista ja ammantinhallinnasta	3,20	2,96	
Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä	3,55	3,42	
Työn sisältö ja haasteellisuus	3,53	3,56	3,60
Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	3,35	3,37	
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	3,70	3,76	
Työn haastavuus	3,68	3,68	
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,38	3,43	
Palkkaus	2,40	2,35	2,55
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	2,47	2,39	
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	2,29	2,35	
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	2,49	2,35	
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	2,34	2,30	
Kehittymisen tuki	3,16	2,95	3,20
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	2,76	2,75	
Työpaikkakoulutus ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet	3,56	3,15	
Työilmapiiri ja yhteistyö	3,68	3,52	3,58
Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	3,64	3,32	
Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta	3,87	3,71	
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,58	3,45	
Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	3,64	3,59	
Työolot	3,57	3,43	N/A
Mahdollisuus yhdistää työ- ja yksityiselämä	3,51	3,29	
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	3,68	3,56	
Jaksaminen ja energisyys	3,43	3,26	
Työtilat ja työvälineet	3,63	3,61	
Tiedon kulku	3,20	2,92	3,01
Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku	3,22	2,94	
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	3,18	2,90	
Työnantajakuva	2,88	2,88	3,02
Työnantajan julkikuva hyvänä työnantajana	3,21	3,17	
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	2,85	2,94	
Arvojen toteutuminen käytännössä	2,58	2,52	
Yhteensä	3,24	3,12	3,25
Aikomus vaihtaa työpaikkaa	1,77	1,78	

6.2 Sairastavuus ja tapaturmat

Sairauspoissaoloja on ulkoasiainhallinnossa keskimäärin 5,9 työpäivää henkilötyövuotta kohti. Vuoden 1998 luku oli 5,7, vuoden 2002 luku 6,5 ja vuoden 2003 6,1. Taso on muuhun valtionhallintoon verrattuna alhainen eli valtiovarainministeriön suosittelman tavoitetason mukainen. Sairauspoissaolot ovat keskimäärin 3,9 työpäivän mittaisia, kun ne vuonna 1998 olivat 3,6 ja vuonna 2003 keskimäärin 3,4 päivää. Ministeriöissä sairauspoissaoloja oli 9,0 työpäivää henkilötyövuotta kohti ja poissaolojen pituus oli keskimäärin 4,5 työpäivää. Valtion budjettitaloudessa yleensä vastaavat luvut olivat 8,8 ja 4,9.

Sairaustapauksista 78,2 % oli 1-3 päivän poissaoloja. Ministeriöiden vastaava luku oli 78,2 ja vertailuryhmän minimiarvo 70,5 %. Sairauspoissaolojen tavoitetasona tulisi olla vertailuorganisaatioiden minimiarvo. Sairauspoissaoloja voidaan vähentää hyvällä henkilöstöjohtamisella, työtyytyväisyyden osatekijöihin parantavasti vaikuttavilla toimenpiteillä, turvallisilla työoloilla sekä kiinnittämällä huomiota sairauksien ennaltaehkäisyyn (työkyvyn ylläpito).

Terveysprosentti eli ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden osuus henkilötyövuosista on 55,0 %, mikä on ministeriöiden korkein lukuarvo, keskiarvo ministeriöillä oli 37,9 % (ministeriöiden mediaani 35,6 ja yläkvartiili 47,5 prosenttia). Edellisvuonna terveystason luotettavuus voitiin kyseenalaistaa, sillä kaikkia edustustojen poissaolotietoja ei oltu viety järjestelmiin. Vuonna 2004 tilanne oli jo huomattavasti parempi. Toisaalta ulkoasiainhallinnossa henkilöstön terveydentilaa seurataan muuta valtionhallintoa enemmän, koska siirtojen vuoksi terveystarkastuksissa käydään useammin.

Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien lukumäärä henkilötyövuotta kohti on 2,8, mikä on vertailuryhmien minimitasoa. Ministeriöissä vastaava keskiarvo on 4,7 ja valtiolla 3,5. Ulkoasiainhallinnon tapaturmapoissaolot ovat vertailuryhmän kanssa samalla tasolla.

Lyhyiden poissaolojen määrä heijastelee työyhteisön motivaation tilaa ja voidaan katsoa, että kokonais-tilanne on sitä parempi mitä pienempi luku on. Toisaalta ilman sairauspoissaoloja olleiden huomattavan suuri osuus viittaa joko hyvään terveyteen, hyvään motivaatioon tai jopa toisella tavalla tulkittuna pelkoon olla pois työpaikalta sairaudesta huolimatta.

7. Henkilöstöinvestoinnit

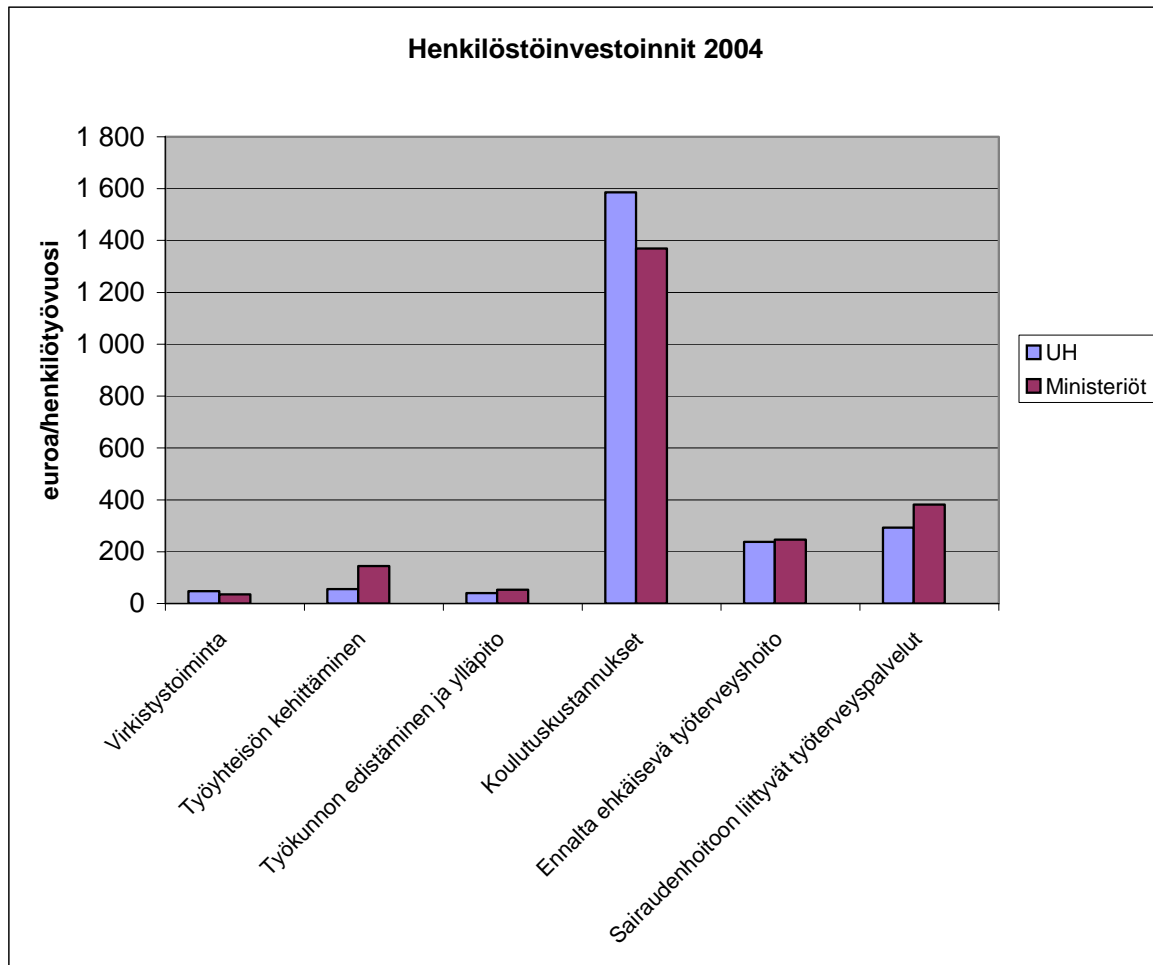
Työyhteisön ja työkyvyn kehittämiseen ulkoasiainhallinnossa on käytetty vertailuryhmiin verrattuna melko samantasoisesti rahaa.

Koulutuskustannukset (sisältävät myös koulutusajan palkan) vaihtelevat melkoisesti vertailuryhmittäin ja vertailuryhmien sisällä. Ministeriöissä koulutuskustannusten annettu minimiarvo henkilötyövuotta kohden oli noin 500 euroa ja maksimi 1 900 euroa. Koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista oli ulkoasiainhallinnossa 3,6 %, mikä on ministeriöiden keskitasoa.

Ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon käytetään ulkoasiainhallinnossa 238 euroa henkilötyövuotta kohti. Keskiarvo ministeriötasolla oli 246 euroa, minimi 117 ja maksimi 744 euroa. Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelun kustannukset henkilötyövuotta kohti ulkoasiainhallinnossa vuonna 2004 olivat 293 euroa ja muissa ministeriöissä 382 euroa.

Henkilöstöinvestoinnit vuonna 2004

	Euroa/henkilötyövuosi	
	UH	Ministeriöt
Virkistystoiminta	48	36
Työyhteisön kehittäminen	55	144
Työkunnan edistäminen ja ylläpito	40	53
Koulutuskustannukset	1 586	1 369
Ennalta ehkäisevä työterveyshoito	238	246
Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelut	293	382



8. Kannustava palkinta

Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien prosenttiosuus on 80,4. Järjestelmän ulkopuolella ovat johto ja työsuhteiset työntekijät. Ministeriöiden keskiarvo on 89,9 prosenttia, kolmas kvartiili 95 prosenttia ja koko valtion organisaatioiden keskiarvo 55,2 prosenttia (mutta valtion koko henkilöstöstä laskettuna vasta noin 39 prosenttia on uusien palkkausjärjestelmien piirissä).

Vuonna 2004 UPJ-arviointi- ja kehitysryhmässä käsiteltiin kaikkiaan 359 vaatavuustason muutosehdotusta. Näistä ehdotuksista 258 koski vanhoja tehtäviä ja 101 uusia tehtäviä. Vaatavuustasoa muutettiin ylöspäin yhteensä 120 esitystapauksessa. Ura-alueittain eniten muutosesityksiä tuli II-uran tehtävistä ja

seuraavaksi eniten tuli erityisvirkoja koskevia muutosehdotuksia. Suurimmassa osassa tapauksista (100) tehtävän vaativuusluokkaa korotettiin yhdellä tasolla ja kahden tason korotuksia oli 14. Suurempia kolmen ja neljän vaativuustason korotuksia oli yhteensä 6.

Muutosesitykset ura-alueittain

Erytisvirat	60
III-ura	47
II-ura	101
I-ura	33
Kehitysyhteistyöura	15
Lehdistöura	1
Projektiavustajat	1
Yhteensä	258

Muutosesitykset vaatavuustasoittain	Lukumäärä	Miehet	Naiset	Muutet- tu	Muutet- tu Miehet	Muutet- tu Naiset
13A	1	1	0	1	1	0
12B	1	1	0	0	0	0
12A	8	5	3	1	1	0
11B	6	5	1	3	2	1
11A	4	1	3	2	1	1
10B	6	2	4	4	1	3
10A	25	11	14	8	3	5
9B	15	7	8	10	5	5
9A	13	5	8	9	3	6
8B	8	4	4	2	1	1
8A	8	1	7	3	1	2
7B	42	9	33	12	1	11
7A	17	3	14	6	1	5
6B	18	2	16	6	1	5
6A	62	7	55	39	4	35
5B	15	0	15	7	0	7
5A	8	1	7	6	1	5
4A	1	1	0	1	1	0
Yhteensä	258	66	192	120	28	92

9. Tulokset

Toimintamenot henkilötyövuotta kohti olivat 107 644 euroa, mikä on ministeriötason yläkvartiili. Ministeriötason minimi on 89 400 euroa ja maksimi 132 000 euroa.

Henkilötyövuoden hinta oli 43 855 euroa, mikä on ministeriötason alakvartiili (minimi oli 37 200 euroa ja maksimi 53 700 euroa). Henkilötyövuoden hinnan laskentamallissa ei kuitenkaan ole otettu huomioon ulkomaanedustuksen korvauksia, joten hinta on todellisuudessa korkeampi.

10. Henkilöstötilinpäätöksen yhteenveto ja pohdintaa

Ulkoasianhallinnon strategiassa mainitaan henkilöstön ammattitaito, pätevyys, tehokkuus, kehittyminen ja uudistuminen sekä hyvä johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka. Samat tavoitteet sisältyvät henkilöstöstrategiaan:

- oikein mitoitettu ja suunnattu
- ammattitaitoinen ja kehittyvä
- motivoitunut, sitoutunut ja työssään hyvin voiva henkilöstö.

Seuraavassa henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja on tarkasteltu nämä tavoitteet huomioiden, jolloin voidaan tunnistaa lähtökohtatilanne henkilöstöstrategian toteuttamiselle sekä esitetty strategian osalualueisiin liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita.

Oikein mitoitettu ja suunnattu henkilöstö

Henkilöstön oikea mitoitus ja suuntaaminen vaikuttavat työvoimakustannuksiin. Oikein mitoitettu ja suunnattu henkilöstö on tehokas. Ulkoasiainhallinnossa seniori-ikäisten eli yli 45-vuotiaiden osuus on kasvanut tarkasteluajanjaksona kymmenellä prosenttiyksiköllä 55,3 prosenttiin. Sukupuolijakauma on suhteellisen normaali muilla ura-alueilla, mutta I-II -ura-alue on huomattavan naisvaltainen. I-II-uran sukupuolijakauman tasapainottaminen rekrytoimalla lisää miehiä on haasteellinen tehtävä.

Henkilöstön mitoittamisessa tulee ottaa huomioon ulkoasiainhallinnon huomattavan korkea rahana korvattavan ylityön osuus säännöllisestä työajasta. Työn suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota sekä tavoite- ja kehityskeskusteluissa sopia tehtävät siten, että niistä pystytään suoriutumaan säännöllisen työajan puitteissa. Mitoitukseen liittyvä haaste on myös henkilöstön ikääntyminen. Tuottavuustavoitteiden mukaan vain noin puolet eläköitymisen johdosta auki tulevista paikoista voidaan täyttää. Tämä vaatii töiden uudelleenorganistointia ja kehittämistä.

Ulkoasiainhallinnossa on toteutettu urasuunnittelua vuodesta 2003 lähtien, mutta sen käyttöä ja hyödyntämistä voitaisiin edelleen lisätä. Organisaation näkökulmasta urasuunnittelu on työkalu, jonka avulla saadaan tietoa henkilöstön osaamisesta, oppimistarpeista sekä tavoitteista työuralla ja jonka avulla voidaan suunnata sekä työnantajan että työntekijän tarpeita yhteneviksi. Osaamisen johtaminen on myös keino suunnata henkilöstöä oikein.

Ammattitaitoinen ja kehittyvä henkilöstö

Ulkoasiainhallinnon koulutustasoindeksi on vuosina 1998-2004 noussut ja vastaa asiantuntijaorganisaation indeksiä. Henkilöstökoulutukseen osallistuneiden määrä oli korkea (83,3 %). Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta oli 2,1. Luku on noussut kahden edellisen vuoden arvoista. Koulutukseen on panostettu 3,7 työpäivää henkilötyövuotta kohti ja koulutuskustannukset henkilötyövuotta kohti olivat 1586 euroa. Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista oli 3,6.

Henkilöstön kehittymistä ei tapahdu pelkästään koulutuksen kautta. Tärkein osaamisen kehittämistapa on haasteellisissa töissä oppiminen. Tehtävien tulisi olla haastavuudeltaan nousujohteista, mutta huomioiden kuitenkin sen, että joillekin henkilöille jatkuvasti vaativammiksi tulevat tehtävät saattavat aiheut-

taa stressiä. Verkostoituminen ja kolleegoilta oppiminen, henkilökierto ja mentorointi ovat muita kehittymistä tukevia tapoja.

Henkilöstön ikääntyminen on haaste ulkoasiainhallinnolle ja ikäjohtamisen tarve kasvaa. Organisaation tulee ennakoida minkälaista osaamista organisaatiosta poistuu eläkkeelle jäävän henkilöstön mukana ja kiinnittää huomiota ikääntyvän henkilöstön ammatillisen erityisosaamisen, asiantuntemuksen ja kokemuksen siirtämiseen nuoremmalle työntekijäpolvelle. Toisaalta ikääntyvää henkilöstöä täytyy kannustaa uusiin tehtäviin, uudistumaan ja kehittymään. Mentorointia pidetään hyvänä oppimistapahtumana nuoremman työntekijän kannalta sekä vanhemmalle työntekijälle se on motivoiva työtehtävä. Henkilöstön sisäinen siirtyvyys ulkoasiainhallinnossa on myös tekijä, jonka vuoksi osaamisen siirtämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Ammatillisen kehittymisen tukeminen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Tässäkin osaamisen johtaminen ja urasuunnittelu toimivat käytännöllisenä työkaluna. Ulkoasiainhallinnossa johtamistaidolla on suuri merkitys ja siten henkilöstö- ja resurssihoitamista tulisi kehittää. Johdon ja esimiesten rooli on tärkeä kun ajatellaan osaamisen kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Johdon ja esimiesten tulisi viestittää selkeästi, että osaamisen kehittämistä arvostetaan ja oma-aloitteista osaamisen kehittämistä tuetaan.

Motivoitunut, sitoutunut ja työssään hyvin voiva henkilöstö

Työtyytyväisyyden kokonaisindeksi oli noussut edellisestä mittauksesta. Ulkoasiainhallinnon henkilöstö on työtyytyväisyysbarometrin mukaan tyytyväinen työnsä sisältöön ja haasteellisuuteen sekä työilmapiiriin ja yhteistyöhön. Ulkoasiainhallinnon henkilöstö on pysyvää ja työpaikan vaihtamista ei juurikaan suunnitella. Palkkaukseen ei kuitenkaan olla tyytyväisiä, kuten ei muissakaan ministeriöissä. Edustustoissa ja ministeriössä työskentelevän henkilöstön välillä löytyi joitakin eroja. Edustustoissa kehittymisen tukeen ei suhtauduttu niin positiivisesti kuin ministeriössä. Tiedonkulkuun, sisäiseen viestintään ja avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa oltiin tyytyväisempiä ministeriössä kuin edustustoissa.

Motivoituneisuutta, sitoutumista ja työhyvinvointia tulisi pyrkiä lisäämään, sillä näillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen sekä työvoimakustannuksiin. Ulkoasiainhallinnon tulisi kiinnittää huomiota kaikkiin työtyytyväisyysbarometrin osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen. Parannusta voidaan saada aikaan mm. sillä, että johtamista kehitetään edelleen, tiedonkulkua ja avoimuutta lisätään, henkilöstö pääsee osallistumaan työnsä ja tehtäviensä suunnitteluun ja kehittämiseen sekä voi suunnitella uraansa ja osaamisensa kehittämistä.

Hyvä johtamiskulttuuri ja henkilöstöjohtaminen ovat lähtökohtia kaikille henkilöstöstrategiassa esitetyille tavoitteille. Siksi tulisi kiinnittää huomiota johtamiseen ja panostaa johtamiskoulutukseen.

LIITE 1 14.10.05

Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelun tunnusluvut ulkoasiainhallinnossa vuosina 1998-2004

	Vuosi						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Nykyiset henkilöstöpanokset							
Henkilöstömäärä							
Henkilöstön lukumäärä vuoden lopussa	1 817	1 903	1 642	1 618	1 633	1 587	1 620
Henkilöstön lukumäärän %-muutos edellisen vuoden lopusta	3,1	4,7	-13,7	-1,5	0,9	-2,8	2,0
Henkilötyövuosien määrä	1 644,0	1 809,3	1 697,5	1 637,2	1 637	1 648,0	1 622,0
Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta	9,3	10,1	-6,2	-3,5	0	0,7	-1,6
Henkilöstörakenne							
Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	10	8,3	10,2	10,1	10,2	11,3	10,7
Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa		1,8	2,7	2,3	3,2	4,6	2,3
Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	60,5	39,3	51	52,6	52,3	52,5	56,7
Kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	10	36,5	81,5	81,9	81,6	80,8	83
Naisten %-osuus johdosta vuoden lopussa	17,8	16,6	20,4	26,2	25,7	30,1	29,9
Naisten %-osuus muista esimiehistä vuoden lopussa		44,1	53,3	54,1	52	53,5	40,5
Naisten %-osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden lopussa		44,2	43,5	44	44,9	48,1	43,5
Kokoaikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	95,1	98,3	97,7	96,8	97,4	96,6	97,2
Määräaikaisten, joilla ei ole organisaatiossa taustavirkkaa tai -tehtävää, %-osuus	22,6			14,8	17,4	12,9	11,7
Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien %-osuus vuoden lopussa	23,4	27,7	23	21,6	17,9	17,9	10,6
Tukityöllistettyjen %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	0,9	0,1		0	0	0	0
Virkasuhteisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	90,8	89,8	94,9	94,6	94,4	94,6	94,9
Miesten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	39,1	42,7	40,7	40,5	40,1	38,1	37,7
Naisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	60,9	57,3	59,3	59,5	59,9	61,9	62,3
Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	43,7	43,3	44,4	45,2	45,6	46,3	45,9
45 vuoden ikäisten ja vanhempien %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	45,3	46,7	49,1	52	53,9	55,3	55,3
Koulutustasoindeksi vuoden lopussa		5	5,3	5,3	5,3	5,4	5,5
Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus vuoden lopussa	48,1	44,1	48,4	49,3	49,5	56	54,1
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus vuoden lopussa	34,8	36,2	39,4	40	39,6	44,9	43,4
Tutkijakoulutuksen suorittaneiden %-osuus vuoden lopussa	2,4	2,3	2,6	2,7	2,8	3,3	2,8

	Vuosi						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Työajan käyttö							
Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	78,4	83	82,6	83,2	82,3	83,3	86,6
Säännöllinen vuosityöaika/tehty vuosityöaika	1,27	1,2	1,21	1,2	1,21	1,21	1,16
Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,6	0,7	2,1	2	1,4	1,6	2,1
Vuosiloma-ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	13,3	13,7	13,4	13,5	13,3	13,4	10,4
Sairauspoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	2,2	2,6	2,4	2,4	2,6	2,4	2,3
Tapaturmapoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
Rahana korvatun ylityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta			1,5	1,3	1,5	2,2	2
Muun kuin rahana tai ylityövapaana korvatun säännöllisen työajan ylittävän ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta							
Työvoimakustannukset							
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta edellisen vuoden hinnoin			-4,1	4,7	6,1	4,5	-0,9
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta vuoden hinnoin			-7,2	2,2	4,7	2,6	-1,8
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista		53,8	53	57,7	60,7	57,9	52,8
Kokonaistyövoimakustannusten %-osuus palkkasummasta		124,2	122,7	126,8	128,5	127	126,3
Tehdyn työajan palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista		65	65,4	63,4	62,2	63,3	65,5
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista		35	34,6	36,6	38	36,7	34,5
Välillisten palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista		15,5	16,1	15,5	15,6	15,4	13,7
Sosiaaliturvakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista		19,5	18,5	17,9	17,7	17,7	16,8
Muiden välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista				3,2	4,5	3,6	4
Ostettujen henkilöstöpanosten kustannusten %-osuus työvoimakustannuksista			2	1,5	1,8	1,4	1,4
2. Henkilöstötarve							
Henkilöstön kysyntä ja tarjonta							
Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä seuraavalle 5 vuodelle, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä				15,3	15,7	20	17,3
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden henkilöiden kysyntä 5 vuodelle, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä				8,2	8	9,2	9,9

	Vuosi						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto							
Työtyytyväisyys (skaalaus 1-5)							
Työtyytyväisyysindeksi		2,9	2,8	2,9	3		3,2
Tyytyväisyys työn sisältöön		3,2	3,3	3,3	3,3		3,5
Tyytyväisyys johtamiseen		2,6	2,5	2,5	2,6		3,2
Tyytyväisyys työyhteisön toimivuuteen		2,7	3,0	3,1	3,1		3,6
Tyytyväisyys kehittymisen tukeen			2,3	2,5	2,6		3,1
Tyytyväisyys organisaation muihin asioihin		3,0	3,0	3	3,1		3,1
Sairastavuus ja työtaturmat							
Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	5,7	5,8	5,9	5,9	6,5	6,1	5,9
Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	3,6	3,5	3,4	3,6	3,8	3,4	3,9
Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	0,1	0,3	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1
Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	13,1	12,4	13	7,7	9,5	7,2	9,3
Sairaustapausten yleisyys							
1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista	78	79,1	80,6	79,8	78,7	80,4	78,2
Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden %-osuus henkilötyövuosista		39,5	64,5	62,2	57,2	55,3	55
Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien lukumäärä/henkilötyövuosi			3,5	2,2		2,8	
Vaihtuvuus							
Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	3,7		2	3,4	2,7	2,3	3,9
Sisäinen vaihtuvuus, oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä			11	22,8		19,1	19,5
Eläkkeelle siirtyneiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	1		1,2	1,5	1,5	1,3	2,1
Luonnollinen poistuma eli toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	4,8		4,5	4,9	4,3	3,8	3,2
Kokonaispoistuma, kaikkien organisaation palveluksesta eronneiden tai palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	34,4		27,9	26,5	27,2	11,9	13,6
Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	40,5		30,2	23,6	32,3	4,8	6,2

	Vuosi						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä			11,9	1,3	1,5	2,5	1,6
Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa, vuotta			13,3	13,9	14,3	14,9	15,2
Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä, vuotta			61,8	61,8	63,6	62,6	62,9
Työkyvyttömyyseläköityminen							
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	0,1		0,1	0,9	0	0,2	0,3
Pätevyys ja sen kehittäminen							
Koulutuksen laajuus, henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus	40,3	41,9	64	92,9	95,7	80,7	83,3
Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu	3,6	4,3	4,1	2,4	5	4,5	3,9
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	1,6	1,9	2,6	2,2	3,5	3,9	3,7
Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä		52	54,8	85	66,7	81,9	87
Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet %-osuus henkilöstöstä			54,8	85	66,7	81,9	
Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus %-osuus henkilöstöstä						5,3	
Henkilöiden, joille on tehty kirjalliset kehittämissuunnitelmat, %-osuus henkilöstöstä							
4. Henkilöstöinvestoinnit							
Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito							
Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	10,76	8,41	28,59	40,60		47	48
Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	4,37	13,12	9,75	19,60		16	26
Työkunnan edistäminen ja ylläpito							
Liikunnan tukemisen kustannukset, euroa/henkilötyövuosi	1,51	6,56	12,78	7,40		21	29
Muut työkuuntoon liittyvät kustannukset, euroa/henkilötyövuosi				12,70		13	11
Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen							
Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut kust.) euroa/henkilötyövuosi			891,23	0	1897,0	1104	1586,00
Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista			2,4	3,2	4,4	2,5	3,6
Työterveydenhoito							
Ennalta ehkäisevään työterveyshuoltoon liittyvät työterveyspalvelun kust. brutto euroa/htv		111,34	228,57	193,72		274	238
Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelun kust. brutto euroa/htv		141,28	225,04	518,38		513	293

	Vuosi						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
5. Kannustava palkinta							
Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien %-osuus henkilöstöstä						81,9	80,5
Henkilöiden, joilla työn vaativuus on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä						81,9	80,5
Henkilöiden, joilla henkilökohtainen työtulos ja ammatinhallinta on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä						81,9	80,5
6. Tulokset							
Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut							
Toimintamenot/henkilötyövuosi	80 387	75 242	80 783	89 762	97 129	97 087	107 644
Toimintamenot/työvoimakustannukset, %-osuus				225,7	229,4	222,8	245,4
Henkilötyövuoden hinta (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)			36 514	39 729	42 346	43 567	43 855
Asiakastytyväisyys							
Organisaation ulkoisten asiakkaiden, joiden asiakastytyvääisyyttä seurataan säännöllisesti, %-osuus ulkoisten asiakkaiden määrästä							
Asiakastytyväisyysindeksi							