



Yhteistyö



Luovuus



Tuloksellisuus

ULKOASIAINHALLINNON HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2011



SISÄLLYS

Johdanto	1
1. Johtaminen	2
Johtajuus on tahtoa ja taitoa - hyvän johtajuuden periaatteet	2
Työhyvinvointi, työsuojelu ja työterveys	5
Muut työhyvinvointia edistävät tahot ja toiminnot	7
2. Henkilöstöressurssien kohdentaminen	10
Henkilöstön määrä ja rakenne	10
Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma 1.11.2011-30.4.2015	12
Henkilöstön vaihtuvuus	13
Henkilöstön jakaantuminen tehtävatasoille	14
Työajan käyttö	15
3. Tehtäväkiertoon soveltuva palkkausjärjestelmä	17
Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja suorituspalkitseminen	17
Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suoritusarviointi	18
Muu palkitseminen	20
4. Urajärjestelmien analysointi ja johtopäätösten tekeminen	20
UPJ – tehtävien jakaantuminen henkilöryhmittäin	20
Diplomaatti- , hallinto - ja virastomestariurat virkanimikkeittäin	21
5. Osaamisen turvaaminen muutostilanteessa	22
Henkilöstön koulutustaso	22
Osaamisen hallinta ja kehittyminen	23
Urakeskustelut	24
TAHTI-järjestelmän antamat tunnusluvut ja investoinnit vuosilta 2009–2011	26

Lisätietoja:

Ulkoasiainministeriö
Henkilöstöyksikkö
PL 455
00230 VALTIONEUVOSTO
HAL-10@formin.fi
<http://formin.finland.fi>

Johdanto

Henkilöstötilinpäätös on strategisen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyvän päätöksenteon työkalu, jossa kuvataan henkilöstön tilaa käytettävissä olevien tietojen pohjalta. Ulkoasiainhallinnossa henkilöstötilinpäätösraportteja on laadittu tähän mennessä vuosilta 1999, 2000 ja vuosittain 2003 – 2006, yhteistilinpäätös 2007/2008 sekä 2009 ja 2010. Vuosina 2001 ja 2002 on laskettu ainoastaan tunnusluvut. Tunnusluvut eivät kuitenkaan ole täysin yhteismitallisia, koska tietojen keruu on jatkuvasti kehittynyt ja tiedot ovat tulleet kattavammiksi. Vuoden 2011 henkilöstötilinpäätöksen tiedot ovat peräisin pääosin valtiotyönantajan TAHTI-järjestelmästä. HENKKA-henkilöstötietojärjestelmästä on haettu vain ne tiedot, joiden sisältö ei sovellettunakaan ole löydetävissä Tahdistä.

Henkilöstötilinpäätös ei sisällä tietoja edustustoihin palvelussuhteessa olevasta henkilöstöstä, ellei erityisesti toisin mainita.

Henkilöstötilinpäätös käsiteltiin ulkoasiainministeriön yhteistoimintajohtokunnassa 20.4.2012.

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne vastaa henkilöstöstrategian 2010–2015 painopistealueita, joita ovat

1. Johtaminen
2. Henkilöstöressurssien kohdentaminen; priorisointi/depriorisointi
3. Tehtäväkiertoon soveltuva palkkausjärjestelmä
4. Urajärjestelmien analysointi ja johtopäätösten tekeminen
5. Osaamisen turvaaminen muutostilanteessa

Ulkoministeriön arvot ja toimintatavat heijastuvat henkilöstöstrategiassa. Arvot kertovat, mikä on tärkeää ja arvokasta ulkoministeriölle ja sen henkilöstölle. Ne merkitsevät jatkuvuutta, vaikka arvopohjaa on samalla jatkuvasti kehitettävä. Arvot heijastuvat organisaation kaikkeen toimintaan. Ne koskevat ulkoministeriötä työyhteisönä ja näkyvät sen suhteissa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin.

Jokaisella henkilöstön jäsenellä on oikeus arvojen mukaiseen kohteluun ja velvollisuus toimia niiden mukaisesti.

Yhteistyö

UM:n henkilöstö arvostaa työtovereitaan ihmisinä ja osajina. Se noudattaa sovittuja pelisääntöjä, toimii avoimesti ja huolehtii tiedonkulusta. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyön avulla. UM toimii aktiivisessa yhteistyössä myös sidosryhmiensä ja yhteistyökumppaneidensa kanssa.

Luovuus

Kaikessa toiminnassa henkilöstöä kannustetaan uutta luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä UM tarttuu rohkeasti uusiin haasteisiin. Henkilöstö on valmis ammatilliseen ja inhimilliseen kehittymiseen sekä oman organisaation aktiiviseen kehittämiseen.

Tuloksellisuus

UM: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.

1. Johtaminen

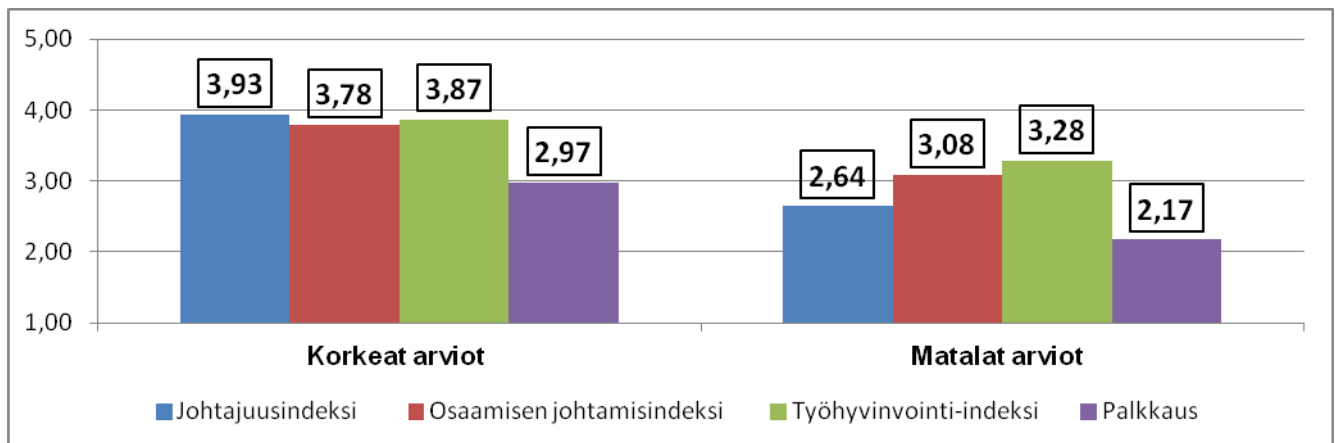
Ylimpään ja keskijohdon kuuluvaa henkilöstöä oli vuonna 2011 ulkoasiainhallinnossa 9,1% koko henkilöstöstä. Tunnusluvun arvo osoittaa ulkoasiainhallinnon erityispiirteen eli edustustojen suuren määrän ja pienehköt organisaatioyksiköt. Johtoon kuulumattomia, muussa esimiesasemassa olevia ulkoasiainhallinnossa oli 4,8 % vuonna 2011. Esimiestyöksi lasetaan sellaiset johto-, työnjohto- ja esimiestyöt, joissa työnjohtamisen ja esimiestehtävien osuus työajasta on

yli puolet. Matala tunnusluvun arvo kertoo, että vastuuta tehtävistä on jaettu niitä tekeville henkilöille.

Uudistuspaineiden ja henkilöstön ikärakenteen muutoksen myötä johtamistaidon merkitys korostuu. Haasteena on henkilöstö- ja resurssijohtamisen kehittäminen osana toimintojen strategista johtamista ja tulosohjausta. Ulkoministeriössä tarvitaan ammattimaista ja näkemyksellistä johtajuutta sekä kannustavaa johtamisilmapiiriä.

Alla olevasta taulukosta havaitaan johtamisen arvioinnin vaikutus muihin tyytyväisyysbarometrissa mitattaviin osioihin. Tätä havaintoa tukevat myös useat tutkimukset, joiden mukaan tyytyväisyys johtamiseen on yhteydessä työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin (Toim. Kinnunen, Feldt, Mauno 2008: Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet).

Taulukossa on kymmenen parhaimmat ja kymmenen matalimmat johtajuusindeksin saaneiden työyhteisöjen muiden indeksien sekä palkkauksen arvioiden keskiarvot.



Lähde: UM - TTB 2011

Johtajuus on tahtoa ja taitoa - hyvän johtajuuden periaatteet

Ulkoasiainhallinnon johtajapolitiikan linjaus ja johtajuusvisio hyväksyttiin marraskuussa 2011.

Johtajuusvisio hyvän johtajuuden periaatteineen tuo konkreettisesti julki, millaista johtajuutta ulkoasiainministeriö esimiehil-

tään toivoo ja edellyttää. Se loi perustan UM360-johtajuusarvion kehittämiseksi sekä tukee esimiesvalintaa ja johtajapotentialin tunnistamista. Johtajuusvisio asettaa myös tavoitteita ja painopisteitä johtamis- ja työyhteisövalmennuksille.

Tavoitteellinen johtaja

- ymmärtää toimintayksikkönsä tehtävän, roolin ja merkityksen suhteessa ministeriön tavoitteisiin sekä laajempiin kansallisiin tavoitteisiin ja asettaa yksikölleen kokonai-

suuden pohjalta selkeät tavoitteet.

- omaa realistisen käsityksen käytettävissä olevista resursseista ja kykenee tekemään valintoja tavoitteiden välillä siten, että ne ovat resursseilla saavutettavissa.

Toimeenpaneva ja tuloksetlinen johtaja

- ohjaa toimintayksikköään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- uskaltaa tehdä kokonaisuuden ja tavoitteiden kannalta toimivia päätöksiä ja pystyy osoittamaan tekemiensä päätösten perusteet.
- ottaa kokonaisvastuun toimintayksikkönsä työstä.

Uudistumiskykyinen ja kehitysmuonenteinen johtaja

- ennakoi ja tunnistaa muutos- ja uudistustarpeita.
- viestii aktiivisesti omalle organisaatiolleen tulevaisuuden näkymistä ja suhtautuu myönteisesti aloitteisiin ja uusiin ideoihin.
- kehittää toimintatapoja ja käynnistää uudistuksia käytettävissä olevia resursseja kohdentamalla.
- on itse esimerkillinen uusien asioiden omaksumisessa.

Osallistava ja vuorovaikutteinen johtaja

- hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja vahvuuksia.
- kannustaa henkilöstöään osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn ja toiminnan kehittämiseen.
- kuuntelee aktiivisesti ja luo vaikutusmahdollisuuksia käytännön menettelyissä.
- hyväksyy erilaisuutta ja rohkaisee tuomaan esiin mielipiteitä ja näkemyksiä.

Kannustava johtaja

- palkitsee oikeudenmukaisesti palkitsemisen eri keinoja hyödyntäen.
- rohkaisee alaisiaan tunnistamaan ja käyttämään omia vahvuuksiaan sekä havaitsemaan kehittymistarpeitaan.
- antaa kannustavaa ja rakentavaa palautetta.

Tasapuolinen johtaja

- näkee kaikki toimintayksikkönsä työntekijät merkityksellisinä ja osoittaa sen omalla toiminnallaan.
- kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.
- huolehtii siitä, että työyhteisössä on hyvän työyhteisön pelisäännöt ja toteuttaa niitä itse.

Moninaisuuden johtaminen

Jokaiseen elämäntilanteeseen ja työuran vaiheeseen liittyy omat ominaispiirteensä, joiden huomioon ottamisen katsotaan kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta. Näin ymmärrettynä ikäjohtaminen voidaan nähdä yhtenä moninaisuuden tai erilaisuuden johtamisen osa-alueena. Iän lisäksi erilaisuuden ulottuvuuksia ovat muun muassa etninen ja kulttuurinen tausta, koulutus, terveys, kulttuuri, sukupuoli ja kieli. (Työterveyslaitos (2011) Ikävoimaa työhön.)

UM:n haasteena ovat erityisesti ikä- ja monikulttuurisuuden sekä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvonäkökohdat huomioiva johtaminen.

Henkilöstöstrategiassa vuosille 2010–2015 *johtamiselle* asetetut tavoitteet

- Johtamisen kehittäminen
- Johtamissopimukset
- Johtajapolitiikan periaatelinjauksen laadinta
- Johtajapotentiaalin tunnistaminen
- Rekrytointiperiaatteiden määrittely johtamistehtäviin
- Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi osaksi kaikkien esimiesten tulostavoitteita

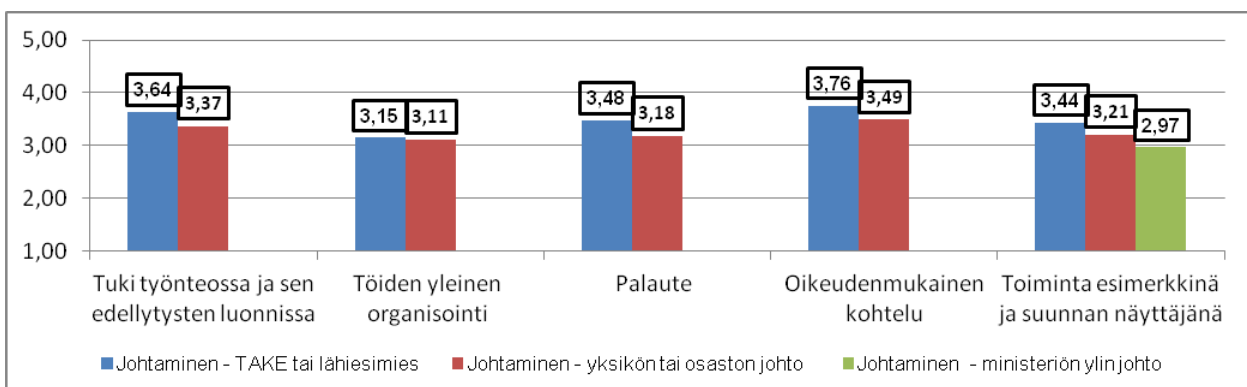
Hankkeet ja toimenpiteet

- Johtamis- ja esimiesvalmennus on velvoittavaa koulutusta
- Esimiesten vertaistukiryhmät
- Edustuston päälliköille tarjotaan vuotuisten päällikköpäivien alla johtamisvalmennusta hyvän työyhteisön ja johtamisen edellytyksistä sekä johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä
- Lähetetään johtajapotentiaalia valtionhallinnon yhteiseen Tulevaisuuden johtajat – kehittämisohjelmaan
- Työnjohdollisiin esimiestehtäviin edustustoihin siirtyvät kutsutaan työyhteisövalmennukseen ja valmennusta tarjotaan hallintopäivien yhteydessä myös jo edustustoissa toimiville
- Edustustopäällikkötehtäviin siirtyvien kanssa käytiin valmentavat keskustelut henkilöstöyksikössä.
- UM360 – johtajuusmittaus työkalu saatiin valmiiksi. Johtajuusarvion toteuttaa Psycon Oy, joka aloittaa mittaukset helmikuussa 2012
- Esimiestyön käsikirja, joka on käytössä syksyllä 2012
- Vuosi 2012 on nimetty ikäjohtamisen teemavuodeksi
- Anna Aarnisalonen lopputyön ”Tutkimus johtamisen haasteista monikulttuurisessa työympäristössä” johtopäätösten hyödyntäminen, erityisesti asemamaalaisten johtamisessa

Seurannassa käytettäviä mittareita: toiminta- ja taloussuunnitelmat, sisäisen tarkastuksen raportit, työpaikkaselvitykset ja QPS Nordic

-työilmapiirimittaukset sekä työtyytyväisyysbarometrin osiosta johtaminen (pl. priorisointi ja depriorisointikysymykset) – TAKE – tai lähiesimies, yksikön tai

osaston ja edustuston johto sekä ministeriön ylin johto (ainoastaan kysymys: toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä)



Lähde: UM-TTB 2011

Työhyvinvointi, työsuojelu ja työterveys

Keskeinen uudistus vuonna 2010-2011 oli ulkoministeriön työhyvinvointityön ja työsuojelutyön integroiminen. Tämä toteutettiin perustamalla tyhy-ryhmä osaksi henkilöyksikköä ja perustamalla uusi työhyvinvointipäällikön tehtävä 1.4.2010. Ryhmässä toimivat sekä työhyvinvointipäällikkö (ryhmän vetovastuu) että työsuojelupäällikkö, joista molemmilla on koordinaattorooli omalla sektorillaan. Ryhmässä toimii terveystiimi ja kehittämistiimi.

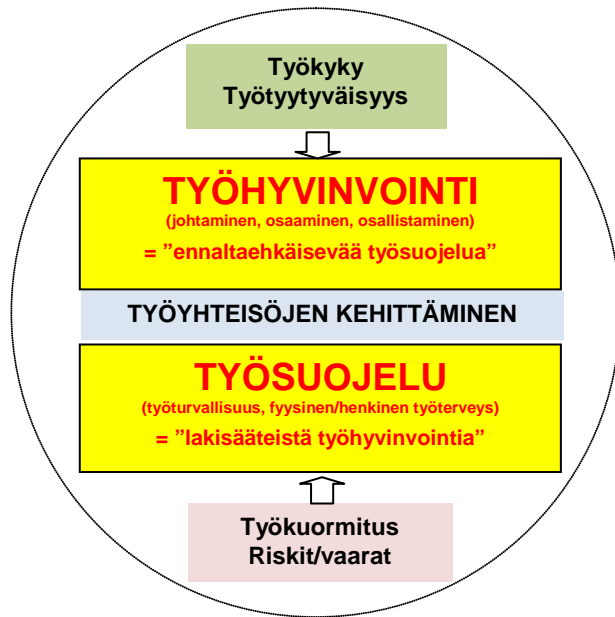
Työsuojelu

Työsuojelun tehtävänä on kehittää ja ylläpitää henkilöstön turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia ministeriössä johtamisen, suunnittelun ja yhteistoinninan keinoin. Työsuojelu on jatkuvasti kehittyvä, työelämän laatuun vaikuttava toimintajärjestelmä, jolla on samalla merkittävä osuus työn tuloksellisuuden parantamisessa.

Työsuojelun painopisteet määriteltiin vuosille 2008-2012 hyväksytyin toimintaohjelman mukaisesti hankkeittain.

Terveyshanke

Tavoitteena oli hyvän työterveyshuoltopalvelun hankinnan toteuttaminen sekä panostaminen työajan



seurantaan niin ministeriössä kuin edustustoissakin.

- Työterveyshuollon yhteistyökumppaniksemme valikoitui Mehiläinen 31.12.2014 saakka. Häiden merkittävin vahvuutensa on matkailulääketiede ja korkea tietämys trooppisista taudeista.
- Ministeriössä käynnistettiin alkusyksyllä 2010 työajan aktiivinen seuranta vrt. työajan käyttö s.15. Työaika-suojelu on pysyvä haasteemme ja sen seurantaan panostetaan myös tulevaisuudessa mukaan lukien lisäämällä ulkomaanedustustojen sähköistä työajan-seurantaa.

Toimintakykyhanke

Tavoitteena on ergonomisen kuormituksen vähentäminen ja uutena tavoitteena ulottaa ergonomiavaatimukset myös edustustojen

haastattelu- ja asiakastilojen suunnitteluun.

- perustettiin ergonomiasääntösihteerin tehtävä. Toiminnalla pyritään lisäämään tietoutta ja omaa profilia ergonomiasioista. Hänellä on tiivis yhteistyö Mehiläisen työterveyspalveluihin, kiinteistöyksikköön kalustehankintojen osalta ja isännöinti muiden teknisten työsuojeluasioiden osalta.

Työolojen seuranta – sisäilmatyö

Työpaikan sisäilman laadun kartoittamiseksi ja ongelmien ennaltaehkäisemiseksi perustettiin ulkoministeriön, Senaatti-kiinteistöjen ja Suomen sisäilmakeskuksen yhteistyönä ns. ennakoiva sisäilmatyöryhmä.

- käynnistettiin rakennuskohtainen kartoitustyö, jonka raporttien on mää-

rä valmistua maaliskuussa 2012.

- ilmansaasteet ovat entistä tärkeämpi työterveyshenkilöiden useissa asemapaikoissa. Työnantajan tulee edelleen lisätä neuvontaa ja ohjausta haittojen alentamiseksi, panostaa sisäilman puhtauteen ja lisätä sisäliikunnan tukea paikkakunnilla, joissa huono ulkoilma vaikeuttaa liikuntaa.

Kriisitilanteet

Turvallisuushkien luonne on muuttunut. Terrorismin, joukkotuhouksien, kansainvälisten poliittisten kriisien ja lähialueiden kehityksen, alueellisten konfliktien ohelle on tullut muita globaaleja ongelmia: köyhyys, tarttuvat taudit, ilmansaasteet, ilmastonmuutos. Kriisitilanteissa henkilöstön ja perheenjäsenten terveyden ja hyvinvoinnin turvaamiseksi kehitetään toimintamallia.

Alkuvuosi 2011 oli kriisien värittävä. Tunisian, Egyptin ja Japanin kriisien myötä työhyvinvointitoiminta yhdessä muun henkilöstöhallinnon kanssa ryhtyi etabloimaan järjestelmää, jossa hallinnon ja kansalaispalvelujen eri toiminnot koottiin kokonaisuudeksi, jossa myös henkilöstön jaksaminen otettiin huomioon. Luotiin rotaatiojärjestelmä, joka mahdollisti työntekijöiden palautumisen kriisin rasituksista ja saavan myös Mehiläisen työterveydestä tukea. Järjestelmän kehittämistä jatketaan työturvallisuuslain suojelutavoitteiden ja -velvoitteiden mukaan ja

tarkoitus on sisällyttää tematiikka ministeriön yleiseen valmiusohjeistukseen. Kriisityö oli hallinnon teema myös edustustonpäälliköpäivillä. Kriisien yhteydessä tuli selkeästi esille laadukkaan esimiestyksen erityinen merkitys. Parasta kriisivalmiutta on työyhteisön toimivuus normaalioloissa ja kriisiharjoitukset.

Työterveys ja sen erityispalvelut

Työterveyshuollon yhteistyökumppanimme on Mehiläinen 31.12.2014 saakka. Työterveys on ottanut eri-ikäiset huomioon seuraavin keinoin: ikäryhmätarkastukset, sairauden jälkeiset kuntoutukset sekä työkokeilut, TYK- (työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus) ja ASLAK -kuntoutus.

Panostus ennakoivaan työterveyshuoltoon on kannattava sijoitus henkilöstön terveyteen. Laajenuksena otettiin käyttöön jo alkuvuodesta rajoitettu työfysioterapia ja suunnitellaan kirjattiin tämän lisäksi uudet työpsykologian palvelumuodot, kriisituki ja sen kehittäminen. Osastojen moniammatillisesti toteutetut työpaikkaselvitykset tuottavat terveyden ylläpitoon tarvittavaa tietoa. Räättälöidyillä hankkeilla voidaan puuttua työyhteisöjen ongelmiin.

Jaksamisen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukena kaikissa ikäryhmissä on mahdollista käyttää niin työaikajoustoja

kuin muitakin keinoja kuten vuorotteluvapaata, etätyötä, työaikaliukumaa ja -pankkia, osa-aika- ja osatyökyvyttömyyseläkettä sekä työkokeilua. Työterveyshuoltoa käytetään jaksamisen tuen moniammatillisena asiantuntijana, joka tarjoaa sekä yksilö- että ryhmäpalveluita.

Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tehtiin keväällä suunnatut työpaikkaselvitykset EUR- ja ASA-osastoilla sekä syksyllä OIK- ja KPA- palveluissa. Suunnattu työpaikkaselvitys on ministeriön ehkäisevän työterveyshuollon perusta ja kattava panostus sekä yksilö- että työyhteisökohtaiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Tavoitteena on TTB- tulosten ohella hankkia myös tietoa työyhteisön kehittämistä varten ja ohjata kehittämistoimia osastoa/yksikköä hyödyttävällä tavalla. Työterveyden tuella voidaan esimerkiksi järjestää kehittämistyöpajoja tai seminaareja jatkona suunnatulle terveystarkastukselle.

Vuoden 2011 terveys- tarkastusten yhteydessä tehdyn riskiarvioinnin tulos näkyy työterveyshuollon riskiprofiilissa, joka kertoo selkeästi, että tarkastettavien terveys on yleisesti ottaen hyvä kuten myös työkyvyn ennuste seuraavalle kahdelle vuodelle. Profiili osoittaa kuitenkin selvästi, että edelleen on tarpeen kiinnittää huomiota terveellisiin elintapoihin, liikuntaan ja ravintoon painonhallinnan menetelminä.

Ministeriön henkistä hyvinvointia koskevista riskeistä merkittävimiksi työterveyshuolto arvioi jatkuvat muutokset, esimiestyön laadun, kiireen ja työmäärän sekä resurssien epätasaisen jakautumisen, millä kaikilla tekijöillä on kiinteä yhteys työaika-suojeluun.

Työterveyshuollon ja työsuojelun yhteiset kartoitusmatkat ulkomaanedustuksessa kohdistuivat vuonna 2011 Pristinaan, Beogradiin ja Abujaan. Edustustoon kohdistuva kartoitusmatka poikkeaa kotimaan työpaikkaselvityksestä siinä, että se ei sisällä terveystarkastusta.

Ulkomaan siirtoihin liittyvä laaja terveystarkastuskäytäntö palvelee henkilöstön ja heidän mukana seuraavien perheenjäsentensä terveydenhuoltoa ulkomaan komennuksen työjaksoina. Siirtotarkastusten merkitystä siirtopäätösten harkinnassa selkeytettiin ja nostettiin. Työterveyshuolto kykenee lähtö-, seuranta- ja paluutarkastusten avulla huolehtimaan myös heikon terveydenhuollon maissa olevien terveydentilan seurannasta ja tukemisesta.

Erityisen tuen tarve

Työterveyshuolto tarjoaa myös tilannekohtaista

erityistukea ja yksilötukea esimerkkeinä työyhteisön kehittämistuki ryhmätyönohjauksen avulla ja lyhytterapia ongelmatilanteissa.

Debriefing-palvelut ovat saatavilla Suomen virka-aikana ja niitä voidaan järjestää myös aikaero huomioon ottaen. Kriisitilanteiden purkuun, vertaistukeen ja omaan jaksamiseen tarkoitettua työyhteisöjen omaa Defusing -menetelmää koulutettiin ja sen käyttöä pyritään lisäämään. Menetelmää käytettiin mm. Norjassa pommiiskujen ja joukkomurhan jälkeen.

Sairastavuus ja tapaturmat – tilastotietoa

	2010	2011
Sairauspoissaolot (pv/htv)	6,0 (valtio 9,7)	6,2 (valtio 9,7)
Keskimääräinen sairaustyöpäivän hinta		405 €
	3,7	3,8
Sairauspoissaolo työpäivää/tapaus		
%-sairautapauksista 1-3 työpäivää	78,3 %	80,3 %
Terveys - % (sairauspäivättömien osuus hlöstöstä)	54,5 % (valtio 35,7 %)	53,2 % (valtio 39,5 %)
Sairauksista johtuvat työterveyshuollossa käynnit/htv	2,1	2,4
Tapaturmapoissaolo (pv/htv)	0,1	0,1
Tapaturmapoissaolo työpäivää/tapaus	9,9	12,5
Työkyvyttömyyseläkkeelle(%-osuus edellisen vuoden lopun hlöstöstä)	0,1 %	0,1%

Muut työhyvinvointia edistävät tahot ja toiminnot

Yhteistoiminta

Jokainen työntekijä vastaa omalla osallistumisellaan välittömästä yhteistoiminnasta ja koko yhteisön työhyvinvoinnista. Välillistä yhteistoimintaa hoitavat työnantajan ja ammattiyh-

distysten (UHVY ry ja JUKO ry/UH) edustajat ulkoasiainhallinnon yhteistoimintajohtokunnassa. Ministeriön toinen yhteistoimin-

distysten (UHVY ry ja JUKO ry/UH) edustajat ulkoasiainhallinnon yhteistoimintajohtokunnassa. Ministeriön toinen yhteistoimin-

taelin on työsuojelutoimikunta, jossa oman toimensa ohella toimivat työsuojeluvaltuutettu, varavaltuutetut sekä työsuojeluasiamiesverkosto. Työsuojelutoimikunta käsittelee työturvallisuuslainsäädännön mukaiset ja työsuojelun yhteistoimintasopimuksessa määritellyt henkilöstön työoloihin liittyvät asiat.

Ulkoasiainministeriön tasa-arvotyöryhmä

asetettiin edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä kehittämään ja laajentamaan sukupuolinäkökulman valtavirtaistamista ministeriössä ja sen koko hallinnonalalla. Tämä jatkaa jo vuodesta 1981 lähtien TASA-SAKOna tunnetun ryhmän toimintaa. Tasa-arvotyöryhmän toimikausi on 1.12.2011 – 31.12.2015. Työryhmän tehtävänä on seurata ja varmistaa hallituksen tasa-arvo-ohjelmaan sisältyvien ministeriötä koskevien toimenpiteiden toteuttaminen. Ryhmä tekee aloitteita sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ministeriön hallinnonalalla ja ottaa kantaa tasa-arvon kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Ryhmän tehtäviin sisältyy myös arviointi-, tilastointi- ja raportointimenetelmien kehittämistä, koulutustilaisuuksia näkyvyyden edistämiseksi sekä yhteydenpitoa sidosryhmiin. Työryhmä valmistelee suunnitelman ja työohjelman tehtävänsä toteuttamisesta ministeriön johtoryhmälle, joka seuraa toimenpiteiden

etenemistä ja käsittelee ryhmän ehdotukset.

Viimeinen henkilöstöpoliittinen tasa-arvosuunnitelma on tehty vuonna 2007.

Valtiokonttorin Kaikutyönantajapalvelut tukevat työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi. Kaiku-kehittäjien, joiden tehtävänä on edistää ja koordinoita työhyvinvointia tukevaa toimintaa, kokonaismäärä on tällä hetkellä kaksitoista ja neljä valmistuu vuoden 2012 aikana.

Työhyvinvointia tukevat tilaisuudet, matkat ja hankkeet

- Yleisöluentoja terveysteemalla järjestettiin unen merkityksestä, terveellisestä ravinnosta sekä eläkejärjestelmästä.
- Työterveyslaitoksen matkatyötutkimus, johon UM eräiden suurten vientiyritysten ohella osallistui. Tutkimuksen tulosten esittelyyn yhdistettiin yleisötietoisku ja matkatyön riskeistä, matkustamisen taloudellisista reunaehdoista ja videoneuvottelumahdollisuuksista.
- Addis Abeba: yhdistetty työhyvinvoinnin ja ALI-20 tiimimatka: työyhteisön kehittäminen (yhteisöllisyyden rakentaminen, tavoitteellinen johtaminen, eri toimintojen yhteisten elementtien identifioiminen ja palaverikäytänteiden kehittäminen)
- Kairo: yhdistetty työhyvinvoinnin ja työterveys-

huollon matka: kriisin jälkihoitomatka

- Pristina: yhdistetty työhyvinvoinnin ja terveydenhuollon kartoitusmatka
- Moskova: yhdistetty työhyvinvoinnin ja henkilöstöyksikön lakimiehen matka, työhyvinvointitilanteen kartoitus
- Kiova: työhyvinvointitilanteen kartoitus ja antaa esimiestukea uudelle edustustonpäällikölle
- Pietari, kolme matkaa: työfysioterapeutti: ergonomia-asiat sekä työhyvinvointi yhdessä työyhteisövalmentajan kanssa: työyhteisökoulutusta, työtyytyväisyysbarometrin käyttö, tukea työyhteisön kehittämiseen, esimiestuki
- Työhyvinvoinnista viestitettiin maahantuloasioiden aluekokouksissa Abu Dhabissa ja Bangkokissa, joihin osallistui yhteensä 43 henkilöä edustustoista. Työhyvinvointipäällikkö vieraili lisäksi Pariisissa, Brysselissä ja Beirutissa, jossa tavattiin Damaskoksen henkilökunta.
- Virastopalvelujen toimintojen kehittämis- ja ulkoistamishanke: tavoitteena siirtyä hallitusti uuteen palvelujen tuotantotapaan ja kouluttaa henkilöstöä tarpeen mukaan muihin tehtäviin.
- Eurooppa-tiedotuksen toimintojen uudistamishanke: tavoitteena on uudistaa toimintamalli ja samalla turvata sen vakinaisen henkilöstön mahdollisuus sijoittua

Eurooppa-tiedotukseen tai siirtyä uusiin tehtäviin ministeriössä.

- Uutta virtaa – valmennuksia jatketaan v. 2012
- Ministeriöiden työsuojeluvaltuutettujen yhteistoiminnan kehittäminen
- Perheille järjestettiin seuraavat tilaisuudet: Henkilökunnan puolisoiden siirtoseminaari-ilta ja kesäseminaari, telttajuhla henkilökunnalle ja perheenjäsenille sekä henkilökunnan ulkomaalaisten puolisoiden seminaari-ilta.

Virkistys ja muu yhdessäolo sekä työyhteisöliikunta

Ministeriössä järjestetään vuosittain koko henki-

löstölle liikuntapäivä, pikukujoulu ja glögitilaisuus. Lisäksi ministerit ovat kutsuneet henkilöstön erilaisiin yhteistilaisuuksiin kuten laskiaisrokalle, vappusimalle tai naistenpäivä kahville. Edustustot, osastot ja yksiköt järjestävät omia virkistystilaisuuksiaan ja retkiään. Ministeriö osallistui Budjet-tiruuhi-soutukilpailuun.

Henkilöstön vapaa-ajan liikunta- ja harrastusmahdollisuuksia tuettiin liikuntasetelein tai saldokortein ja avustamalla ryhmäliikuntaa ja –harrastuksia kuten joogaa, tennistä, naisten kuntovoimistelua, UM-golfia, juoksu- ja hölkkäkoulua, kävelyä ja painonnonhallintaa, jääkiekkoa, sulkapalloa, jalkapalloa, koripalloa, taitoja, pilatesta, lentopalloa ja salibandyä sekä UM:n kuo-

ron ja kuvataidekerhon toimintaa. Kuntosalien välineistöä täydennettiin ja järjestettiin kaksi kick-off-tutustumistilaisuutta.

Työtyytyväisyysbarometri

Henkilöstö vastaa vuosittain koko valtionhallinnolle suunnattuun työtyytyväisyysbarometrikyselyyn. Kyselyn rakennetta kehittämällä ja kattavan viestinnän avulla vastausprosentti nousi 20 prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta ollen n. 70%. Olemme nyt saavuttaneet tason, jolla systemaattisesti saadaan kartoitettua työyhteisöriskejä ja tuloksia voidaan hyödyntää kehittämistyön tärkeimpänä mittarina.

	2011 toteuma	2012 tavoite	TTB arvioiden analysoinnissa käytettävät rajat	Arviot 1 - 5
Johtajuusindeksi	3,4	3,5	Kiitettävä arvio	4,00 – 5,00
Osaamisen johtamisindeksi	3,5	3,6	Tavoite-arvio	3,40 – 3,99
Työhyvinvointi-indeksi	3,7	3,7	Seuranta-arvio	3,00 – 3,39
UM	70 %	75 %	Hälytysarvio	1,00 – 2,99
UE	49 %	55 %		

Muut mittarit

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittämisen seurannassa käytetään lisäk-

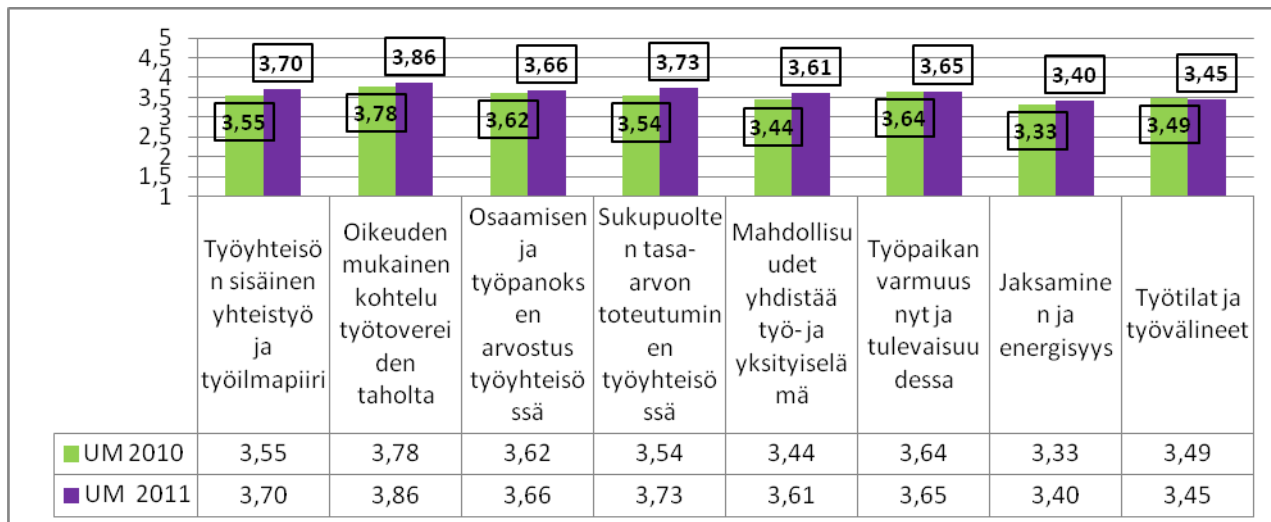
si mittareina sairauspoissaolojen määrää, vaihtuvuutta ja työkyvyttömyyseläkkeel-

le siirtymisiä, toiminta- ja taloussuunnitelmien ko.osioita sekä sisäisen tar-

kastuksen raportteja. Tunnuslukuja saadaan myös työterveyshuollon käyttämästä QPS Nordic -työyhteisön ilmapiirin mit-

tausvälineestä ja BBI-15 -työuupumusindeksistä. Lisäksi mittarina käytetään työhyvinvointi-indeksiä, joka koostuu työtyytyväi-

syysbarometrin osa-alueista työilmapiiri ja yhteistyö sekä työolot.



Lähde: UM - TTB 2010 ja 2011

2. Henkilöstöresurssien kohdentaminen

Strateginen henkilöstösuunnittelu tarkoittaa, että henkilöstövoimavarat mitoitetaan ja kohdennetaan tavoitteiden saavuttamista tukevalla tavalla. Tässä mi-

nisteriöllä on vielä haasteita, mutta edistysaskeleita olisi saavutettavissa nykyistä selkeämmin johdetun priorisoinnin avulla.

Ministeriön ydintehtävät tulee määritellä ja tulostavoitteita asetettaessa on otettava huomioon henkilöstöresurssien jatkuva supistuminen.

Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuonna 2011 tehtiin 1507 henkilötyövuotta. Henkilötyövuosilla tarkoitetaan säännöllistä normaalia vuosityöaikaa, johon ei lasketa ylitoita eikä muuta normaalin työajan ylittävää työaikaa. Henkilötyövuodet on määritelty työvoimakustannuslaskennassa, joka

määrittelee vuoden keskimääräisen luvun, kun taas henkilöstömääräksi on ilmoitettu vuoden lopun luku. Tästä syystä henkilöstön määrä eroaa henkilötyövuosista.

Henkilöryhmistä suurimman muodostavat yleisuran hallinto- ja diplomaat-

tiurat, yhteensä 68%. Muut ryhmät jakaantuvat seuraavasti: erityisvirkoja 16 %, erityisasiantuntijoita 6 % työsopimussuhteisia 5 % sekä virastomestareita 5 %.

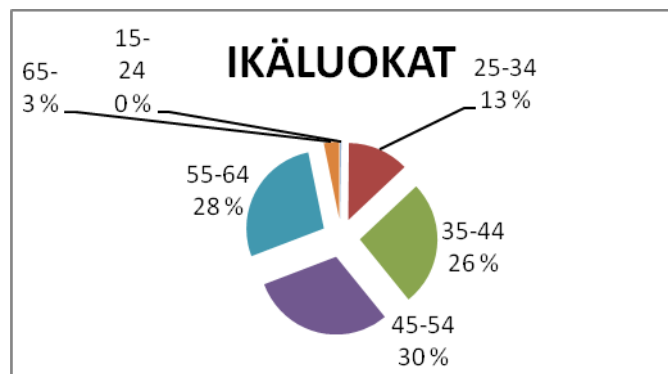
Henkilöstön määrä ja rakenne 31.12.	2009	2010	2011
Kokonaislukumäärä	1580	1531	1510
Naisia %	65 %	65 %	65 %
Miehiä %	35 %	35 %	35 %
Muutos % ed. vuodesta	- 1,70 %	- 3,10 %	-1,40 %
UM	985	953	945
UE	595	578	565
Vakinaiset	1369	1320	1304
Naisia %	65 %	65 %	65 %
Miehiä %	35 %	35 %	35 %
Määräaikaiset	211	211	206
Naisia %	66 %	67 %	66 %
Miehiä %	34 %	33 %	34 %
Kokoaikaiset	1525	1475	1458
Naisia %	64 %	65 %	65 %
Miehiä %	36 %	35 %	35 %
Osa-aikaiset	55	56	52
Naisia %	82 %	82 %	75 %
Miehiä %	18 %	18 %	25 %
Virkavapaat	117	138	128
Perhevapaat	44	47	50
Vuorotteluvapaat	17	16	11
Opintovapaat	5	2	1
Muut virkavapaat (esim. EU- ja YK-tehtävät ja yksityisasiat)	51	73	66
KK-harjoittelijat (sis. Cimo ja stipendiaatit)	225	174	62
UM	59	59	39
UE	166	115*	23*
Työharjoittelijat (sis. työelämävalmennettavat ja muut)	120	100	102
UM	66	71	80
UE	54	29*	22*
Edustustoihin palvelussuhteessa	1179	1163	1194

Lähde: Tahti, Henkka, *pp-Henkka, TAS-10, HAL-10

Ikärakenne

Henkilöstön keski-ikä on 48,3 vuotta. Miesten keski-ikä on 48,8 ja naisten 48,1 vuotta.

Vähintään 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on edelleen hieman nousut ja oli vuoden 2011 lopussa 60,9 %. Keskimääräinen eläkkeelle siirtymisikä oli 65,2 vuotta (valtion vertailuluku on 61,4 vuotta).



Lähde: Tahti

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma 1.11.2011-30.4.2015

Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma 1.11.2011-30.4.2015 korvaa tuottavuusohjelman.

Saavutimme tuottavuusohjelman väliaikavoitteen, joka oli 152 henkilötyövuoden vähennys vuoden 2011 loppuun mennessä. Käynnissä ovat edelleen virastopalvelujen sekä Eurooppatiedotuksen uudistushankkeet. Vaikuttavuus- ja tu-

loksellisuusohjelman edellyttämät toimet tullaan käsittelemään kevään 2012 aikana.

Ulkoministeriön suurin rakennemuutos on kohdistunut ennen muuta yleisuran hallintouraan. Osana tuottavuusohjelman toimeenpanoa erityisesti ulkomaanedustuksesta on jo vähennetty kymmeniä hallinto- ja tukitehtäviä. Tehtä-

viä tullaan edelleen tarkastelemaan kriittisesti koko ulkoasiainhallinnossa. Jäljelle jäävissä tehtävissä niin ministeriössä kuin ulkomaanedustuksessakin monitaitoisuusvaatimukset kasvavat, mikä asettaa haasteita rekrytoinnille, koulutukselle sekä henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle.

UE-tehtävien vähennykset ja vahvistukset v. 2006 -2011 henkilöryhmittäin

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	yht.	%-osuus vähennyksistä
Dip-ura	-1	-4	-5	1	1	-4	-12	10 %
Hal-ura	-5	-22	-7	-19	-20	-11	-84	67 %
Virastomestarit	-3	-7	1	-3		-2	-14	11 %
Talous- ja kiint.hlö-kunta	-2	-9	-2	-2			-15	12 %
Yhteensä	-11	-42	-13	-23	-19	-17	-125	

Lähde: TAS-10

HTV- kehitys henkilöstöryhmittäin

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Muutos htv 2005-2011	Muutos % 2005-2011
Hal-ura	629	629	614	597	570	535	508	-120,6	-19,2 %
Dip-ura	562	597	567	548	543	546	554	-7,6	-1,4 %
Erityisvirat	197	205	203	210	213	213	212	14,9	7,6 %
Tss	86	89	81	72	73	71	67	-18,6	-21,6 %
Eat	76	108	94	86	89	91	87	11,3	14,9 %
Virastomestarit	88	90	92	84	80	74	68	-19,9	-22,6 %
Harjoittelijat	12	13	10	14	12	12	9,5	-2,5	-21,0 %
yhteensä	1662	1735	1662	1611	1580	1542	1507	-155,2	-7,2 %

Lähde: TAS-10

Henkilöstön vaihtuvuus

Vuoden 2011 aikana toisen työnantajan palvelukseen, eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän prosenttiosuus edellisen vuoden henkilöstöstä oli 2,7 %. Luku ei sisällä määräaikaista henkilöstöä. Sisäinen vaihtuvuus, eli vuoden aikana oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän prosenttiosuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä oli 26,9%. Työtehtävien ja asemapaikan vaihtuminen useita kertoja työuran aikana on ulkoasiainhallinnon yleisuran erityispiirre. Vertailun vuoksi muussa valtionhallinnossa vastaava luku on 4,5 %.

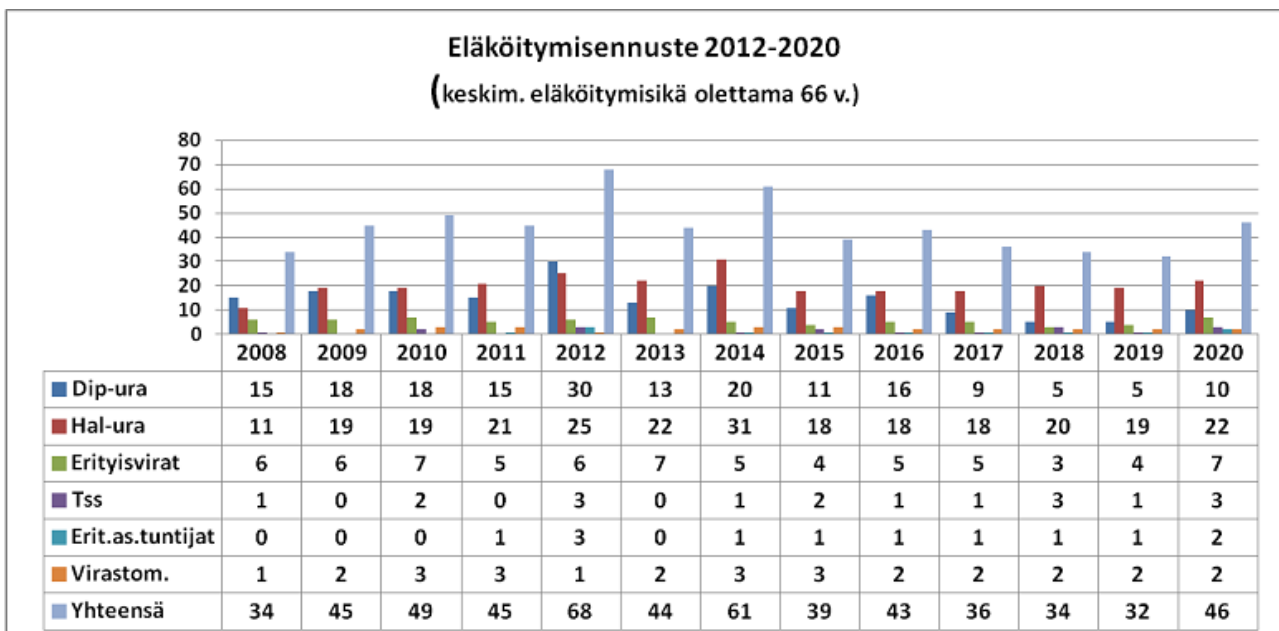
Jatkuvan henkilökierron vuoksi osaamisen turvaaminen ja tiedon siirtäminen on haasteellista niin työnantajalle kuin henkilöstöllekin. Organisaation osaaminen pitää sisällään tiedon, joka liittyy toimintaprosesseihin ja joka pysyy kussakin toimintayksikössä henkilökierron riippumatta. Organisaation osaaminen kasvaa työprosesseja ja menettelytapoja kehittämällä. Tähän työhön täytyy vähenevien kokonaisresurssien aikana kiinnittää entistä tarkempaa huomiota.

Eläköityminen

Eläkkeelle siirtyminen on huomioitava myös hen-

kilöstösuunnittelussa. Virkamieskunnan keski-ikä noudessa ulkoministeriön haasteena on pitää työkykyiset ja työhaluiset ikääkäämmät virkamiehet mahdollisimman pitkään tuottavassa työssä. Suurten ikäluokkien eläköityminen ja tätä korvaavien uusrekrytointien kohdentaminen avaavat toisaalta mahdollisuuksia suurempiinkin henkilöstön rakennemuutoksiin.

Mentorointiohjelmaa jatketaan, samoin kuin edistetään hiljaisen tiedon siirtoa esimerkiksi perehdytystä parantamalla



Lähde: TAS-10

Rekrytointi

Ulkoministeriön hallintouralle ja diplomaattouralle

rekrytoidaan uusia työntekijöitä keskitetysti. Diplomaattiuran rekrytoinnin KAVAKU36- kurssille oli

478 hakijaa, joista 317 naista ja 161 miestä. Valituiksi tuli 13 naista ja seitsemän (7) miestä. Hallintouran

rekrytointi käynnistettiin lokakuussa kuuden vuoden tauon jälkeen. Hakijoita HALKU2012 – kurssille oli 397, joista naisia 329 ja miehiä 68. Valintaprosessissa avusti ulkopuolinen rekrytointiyritys PD Search ja valituksi tuli 14 naista ja kolme (3) miestä. Valmennuskurssin sisältö, erityises-

ti yleisperehdytysosuus, lähestyi KAVAKU- kurssia, mikä vastaa I/II-uran kehittämistyöryhmän suosituksia.

Vain hyvänä työnantajana ulkoministeriö voi houkutella korkeatasoista työvoimaa palvelukseensa ja säilyttää asemansa kansainvälisten suhteiden johtavana

osaajana. Rekrytointikriteerit tulee tarkastella säännöllisesti ja niiden määrittelyssä huomioidaan tulevien vuosien osaamistarpeet.

Erityisvirat täytetään avoimella hakumenettelyllä. Erityisasiantuntijan tehtävät ulkomaanedustuksessa ovat määräaikaista.

Henkilöstön jakaantuminen tehtävatasoille

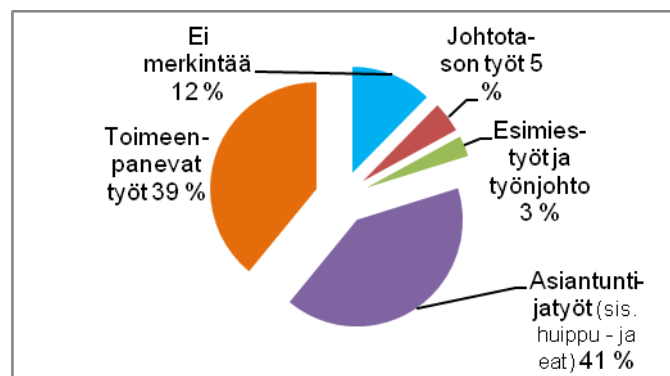
Alla esitetyt tehtävatasojaottelut perustuvat Tahti-järjestelmään. Jaottelu

ei siis ole verrattavissa ulkoasiainhallinnon tehtävä-

ryhmä- tai ura-aluejaotteluun.

Sijoittuminen tehtävatasoille - naiset

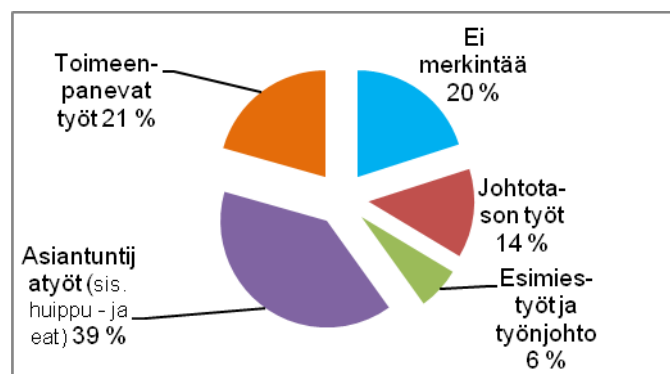
Naisten tehtävatasojen prosentiosuuksissa jatkui edelleen tehtävien siirtyminen toimeenpanevat työt – tehtävatasolta asiantuntija työt – tehtävatasolle. Tämä selittyy muun muassa hallintouran naisvaltaisuudella ja että nimenomaisesti näiden tehtävien rakenne on muuttunut ja tehtävien vaativuus on noussut. Vuosina 2009 ja 2010 muutos oli yhteensä 7,5 % ja tässä tarkastelussa siirtyminen oli edelleen 2 %.



Lähde: Tahti

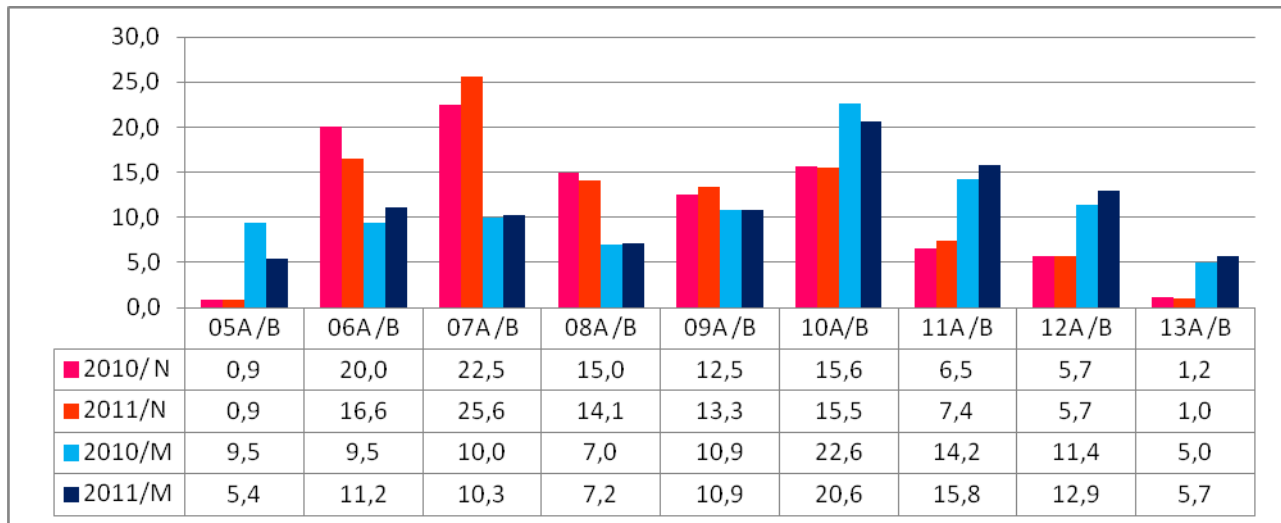
Sijoittuminen tehtävatasoille - miehet

Miesten tehtävatasojen prosentiosuuksissa on tapahtunut siirtymä toimeenpanevat työt – tehtävatasolta asiantuntijatyöt – tehtävatasolle. UPJ-vaativuustasoilla tämä näkyy henkilöstön vähenemisenä 5 A ja B- luokan tehtävistä.



Lähde: Tahti

Taulukko on UPJ- palkkausjärjestelmässä olevasta henkilöstöstä. Taulukosta ilmenee, että prosentiosuuksina naisten suurin ryhmä sijoittuu vaativuustasolle seitsemän (7), kun taas miesten suurin ryhmä sijoittuu vaativuustasolle kymmenen (10).

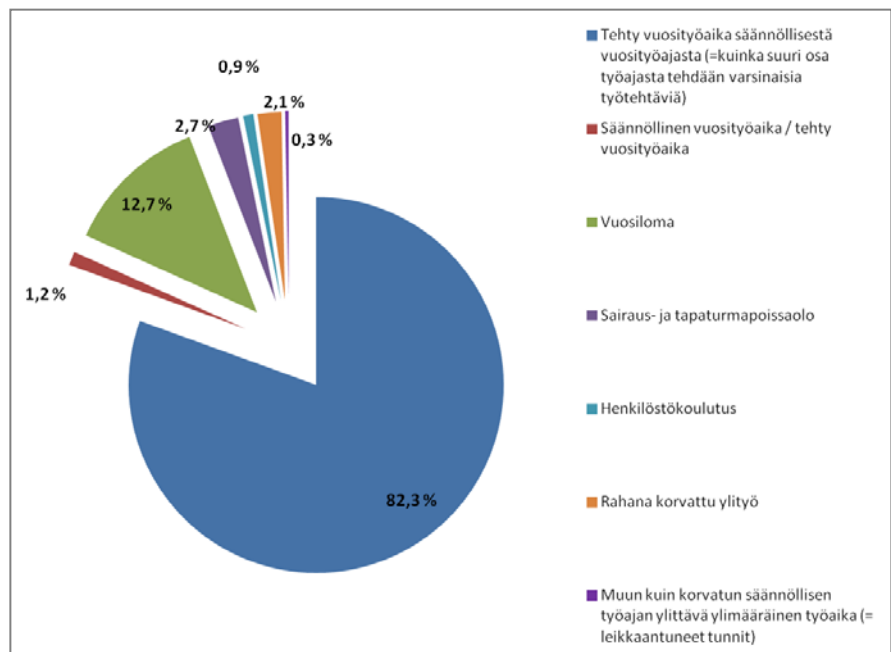


Lähde: Henkka 2010-2011

Työajan käyttö

Säännöllinen vuosityöaika/tehty vuosityöaika kertoo kuinka suuri työpanos tarvitaan yhden henkilötyövuoden työpanosta vastaavien työtehtävien tekemiseen. Säännöllinen vuosityöaika saadaan kertomalla vuoden todellisten työpäivien lukumäärä keskimääräisellä työpäivän pituudella. Vuonna 2011 työpäiviä oli 253 ja virastotyössä työpäivän pituus on 7,25 tuntia. Näin ollen vuonna 2011 säännöllinen työaika oli 1834,25 tuntia/työntekijä.

Tehty vuosityöaika lasketaan vähentämällä säännöllisestä vuosityöajasta koulutukseen käytetty aika ja ei tehty vuosityöaika



Lähde: Tahti

(lomat, sairauspoissaolot ja muu palkallisen välillisen työajan käytön määrä.)

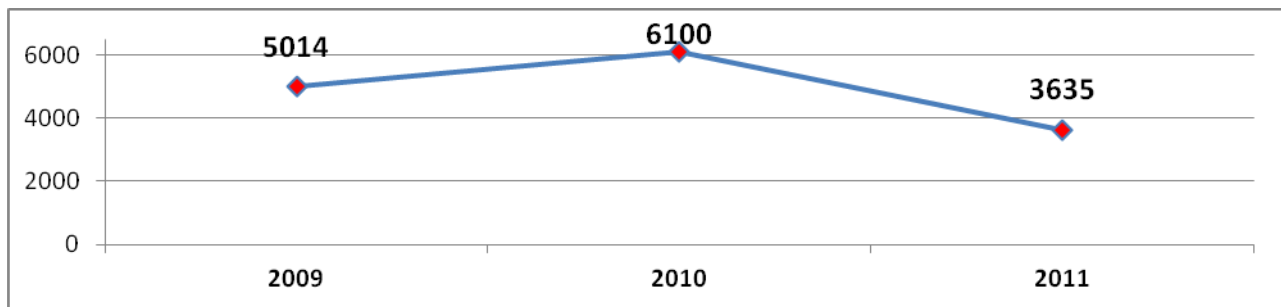
Ministeriössä on käytössä liukuva työaika, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että päivittäinen työaika voi vaihdella, mutta kokonaisyöajan olisi tasoitettava 3 kuukauden ajanjaksoissa keskimäärin 36 tuntiin 15 minuuttiin viikossa. Liukuvan työajan tasoitusjaksot vaihtuvat neljä kertaa vuodessa, jolloin 40 tuntia ylittävät työtunnit leikkaantuvat pois ellei niitä ole siirretty työaikapankkiin. Työaikapankki on tarkoitettu

työmäärävaihtelujen tasaimiseen ja pankkiin voi kerätä 100 tuntia (sopimus on voimassa 31.3.2014 saakka). Liukumasaldoja on mahdollista käyttää myös koko päivän poissaoloihin. Henkilökunnan käytössä ovat kattavasti myös muut VES:in mukaiset joustavat työaikajärjestelyt.

Erilaisista työaikajärjestelyistä huolimatta työtunteja leikkautui edelleen 2,1 tuntia /henkilötyövuosi eli laskennallisesti n. 2,6 henki-

lötyövuotta. Ylimääräistä työaika on seurattu aikaisempaa tehokkaammin, mikä vähensi vuositasolla leikkaantuneiden työtuntien määrää 37 prosentilla. Työajankäyttöön pyrittiin lisäksi vaikuttamaan lisäämällä keskustelua työn organisoinnista, muistuttamalla henkilöstöä mahdollisuudesta käyttää erilaisia työaikajärjestelyjä sekä ajanhallinnan koulutuksella

Leikkaantuneiden tuntien määrän muutokset vv. 2009-2011



Lähde: HAL-10

Edustustojen osalta ei ole saatavissa tietoja ylimääräisestä työajasta. Yhä ilmeisemmäksi ja todelliseksi jaksamisen uhaksi on nousemassa työaikasuoja ulkomaanedustustoissa.

Syinä ovat säästötoimien myötä edustustojen henkilöstörakenteen muutokset ja mm. lisääntyvät kansalaispalvelutehtävät. Todellista tehtävarakenteen uudelleenajattelua voidaan toteuttaa

kuitenkin ensisijaisesti diplomaattiuralla, hallintouran tehtävien sisältöön ja määrään edustustoissa on hyvin rajalliset mahdollisuuden vaikuttaa.

Henkilöstöstrategiassa vuosille 2010–2015 henkilöstöressurssien kohdentamiselle asetetut tavoitteet

- Ministeriön ylin johto määrittelee alustavasti miten henkilöressurssit tulee toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti kohdentaa
- Laaditaan toimintamallit henkilöstöressurssien joustavalle kohdennukselle organisaation eri tasoilla
- Johto määrittelee ydintehtävät ja toissijaiset tehtävät

Seurannassa käytettäviä mittareita: toiminta- ja taloussuunnitelmat, työajanseuranta, sairauspoissaolot ja

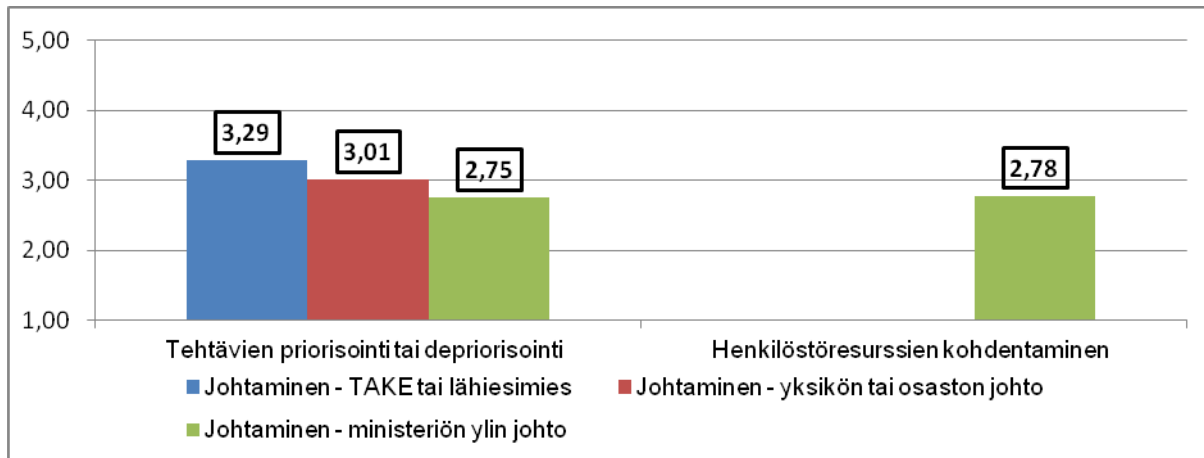
niiden kehitys, QPS-Nordic -työilmapiirikysely, BBI-15 (työuupumusindeksi), sisäisen tarkastuksen raportit,

ylitöiden määrä, etätöiden ja muiden joustavien työmuotojen ja työaikajoustojen käyttö, henkilöstön rakenne

ml. virka-vapaat, ikä- ja koulutus rakenne, henkilöstön vaihtuvuusrekrytointien/hakemusten määrä,

työtyytyväisyysbarometrin priorisointi ja poispriorisointikysymykset sekä henkilöstöresurssien

kohdentaminen –arviot ministeriön ylimmän johdon toiminnasta.



Lähde: UM - TTB 2011

TTB-tulos kertoo selkeästi, että vastaajien näkemyksen mukaan ministeriön johdon roolia sekä priorisoinnissa sekä henkilöstöresurssien kohdentamisessa tulisi vahvistaa.

Millainen on tilastollinen keskivertoministeriöläinen?

Vuoden 2011 tilastollinen keskivertoministeriöläinen on 48-vuotias hallintouralla toimiva nainen. Hän työskentelee 12 hengen työyhteisössä, joista naisia on reilusti yli puolet eli 65 prosenttia ja yli 45-vuotiaisiin lukeutuu jo vähintään kolme viidestä kollegasta. Hän tekee täyttä työpäivää pysyvässä virkasuhteessa, ja on tehnyt jo yli 20 vuotta. Työurastaan noin puolet eli 10,1 vuotta on ollut palvelua ulkomaanedustustossa. Työkaverit ovat ympärillä vaihtuneet tasaisin väliajoin sisäisten siirtojen vuoksi, mutta eivät juurikaan ole siirtyneet toisen työnantajan palvelukseen.

Koulutustaso on vähintään alin korkea-aste. Hän syventää osaamistaan UM:n järjestämässä koulutuksessa, johon hän osallistuu kolmena päivänä vuodesta. Kehityskeskustelut käydään 52-vuotiaan esimiehen kanssa vuosittain. Yleisin vaatavuustaso on seitsemän ja suoritustaso kahdeksan. Hän on perusterve ja työkyky on arvioitu hyväksi. Poissaoloja sairauden vuoksi on kuusi päivää vuodesta.

3. Tehtäväkiertoon soveltuva palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja suorituspalkitseminen

UPJ otettiin käyttöön 1.10.2003. Palkkausjärjestelmän kehittäminen on yksi ministeriön Henkilöstöstrategian 2010–2015 tärkeimmistä painopistealueista. Työ aloitettiin tehtävien vaatavuusluokituksesta lop-

puvuodesta 2010. Kehittämistä on tehty voimassaolevan virkaehtosopimuksen pohjalta ja se on edennyt suunnitellussa aikataulussa. Vuoden 2012 siirtokierroksen tehtävät tulivat auki uudenmuotoisina. Uudis-

tuksen palkkavaikutus on myönteinen eikä kenenkään palkka laske uudistuksen vuoksi.

Uudistus tuo Hestran tavoitteiden mukaisesti tehtäväkiertoon sopivimmat ja virkamiehiä kannustavam-

mat UPJ-vaativuusluokitusmenettelyt, selkeämmän ja yhteismitallisemman tehtäväkohtaisen palkkarakenteen sekä paremmat työkalut voimavarojen ohjaamiseen ja painopisteiden asettamiseen.

Kokonaisuuden toimimiseksi myös suoritusarviointia, virkanimityskriteereitä ja virkarakennetta kehitetään.

Tavoitteet: Virkamiehellä on tehtäväkierrossa useampia vaihtoehtoja. Hän voi helpommin hakeutua kiinnostavalle tehtäväalueelle ilman kielteisiä palkkavaikutuksia. Siirtokierros on vastaavasti helpompi toteuttaa: useammat ihmiset ja tehtävät sopivat yhteen palkkausjärjestelmän kan-

nalta. Palkkaturvajärjestelmälle on vähemmän tarvetta ja se voidaan harvojen poikkeustilanteiden varalle tehdä aiempaa paremmaksi.

UM:n palkkausjärjestelmä on vertailukelpoisempi muiden ministeriöiden kanssa. Vaativuusluokittaminen muuttuu nykyistä helpommaksi, koska menettely vastaa paremmin todellisuutta ja Palkkavaa'an lähtökohtia

Toteutus: Vaativuusluokitus lähtee edelleen tehtävästä, jolle määritetään vaativuusalue tehtäväkuvausten ja ministeriön painopisteiden pohjalta, tarvittaessa viitetehtäviä apuvälineenä käyttäen. Vaativuusalueeseen voidaan yhdistää virat, jotka edustavat vaih-

toehtoisia osaamisen, kompetenssin ja kokemuksen yhdistelmiä. Näin saadaan tehtävälle vaihtoehtoisia toteutuvia tehtäväkuvia ja vaativuusluokkia. Uudistuksen yhteydessä tehdään vaativuusluokitusten kokonais-tarkastelu.

Työssä on ollut mukana Alexander Pay Management -yritys, joka omistaa oikeudet Palkkavaaka-työkaluun. Näin on varmistettu, että viitetehtävät on kuvattu Palkkavaa'an käytön kannalta relevantilla tavalla, ja että niitä on pisteytetty Palkkavaa'alla yhtenäisesti ja tasalaatuisesti. Tämä helpottaa myös palkkojen vertailua muun valtiosektorin kanssa.

Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä suoritusarviointi

Uuden palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvat käyvät vuosittain esimiehensä kanssa tavoite- ja kehityskeskustelun, jossa käsitellään virkamiehen ajankohdaisia työtehtäviä ja tavoitteita. Keskustelussa asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle ja arvioidaan henkilökohtainen työtulos ja ammatinhallinta. Valtaosalla niistä, jotka eivät käyneet kehityskeskusteluja Takekierroksen aikana, oli siihen VES:in mukainen hyväksyttävä syy, esimerkiksi siirto uusiin tehtäviin, virkava-

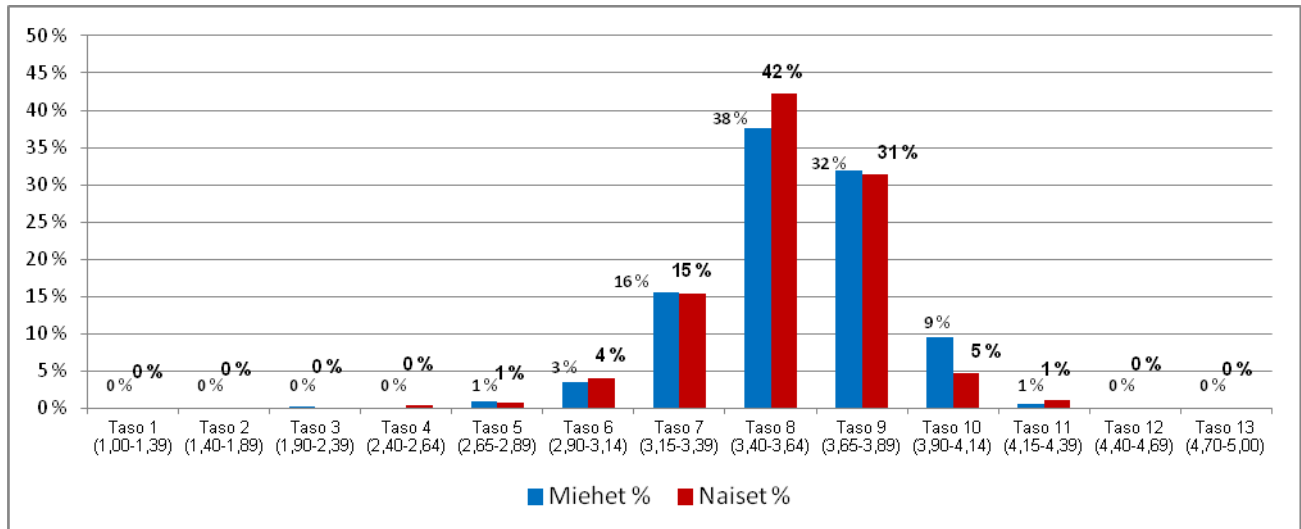
pauden alkaminen tai kierroksen aikana tapahtuneet sairastumiset ja virkamatkat.

Henkilömäärä v. 2011 Take-keskustelujen aikana oli 1730 henkilöä, joista aktiivipalveluksessa oli 1564 henkilöä ja virkavaapaalla oli 166. UPJ:hin kuului 1244 henkilöä eli 80 % aktiivihenkilökunnasta. Näistä suoritusarviointi tehtiin 1070 henkilöstä (86 %); valtionhallinnon vertailuku on 91,4 %. Muihin palkkausjärjestelmiin kuuluvista

henkilöistä suoritusarviointi tehtiin 67 henkilöstä.

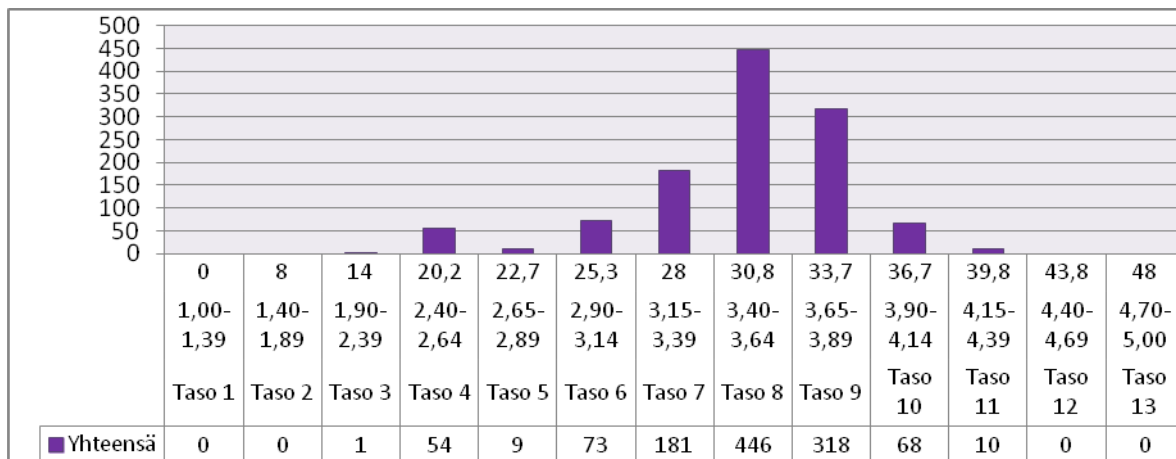
Take-keskustelujen osana on suoritusarviointi, jonka perusteella muodostuu palkkauksen suorituskohtainen osa. Suorituskohtainen osa voi olla korkeintaan 48 % tehtäväkohtaisesta palkasta. Suoritusarvioiden keskiarvo asettui lukuun 3,53 vuonna 2011, mikä vastaa 30,8 % henkilökohtaista suoritusosaa. UM:ssä miesten keskiarvo oli 3,54 ja naisten 3,51 ja UE:ssa miesten 3,54 ja naisten 3,55.

Henkilöstön jakautuminen eri suoritustasoille



Lähde: TAKE-kierros 2011

UH:n UPJ henkilöstö suoritustasoittain 12/2011



Lähde: TAS-10

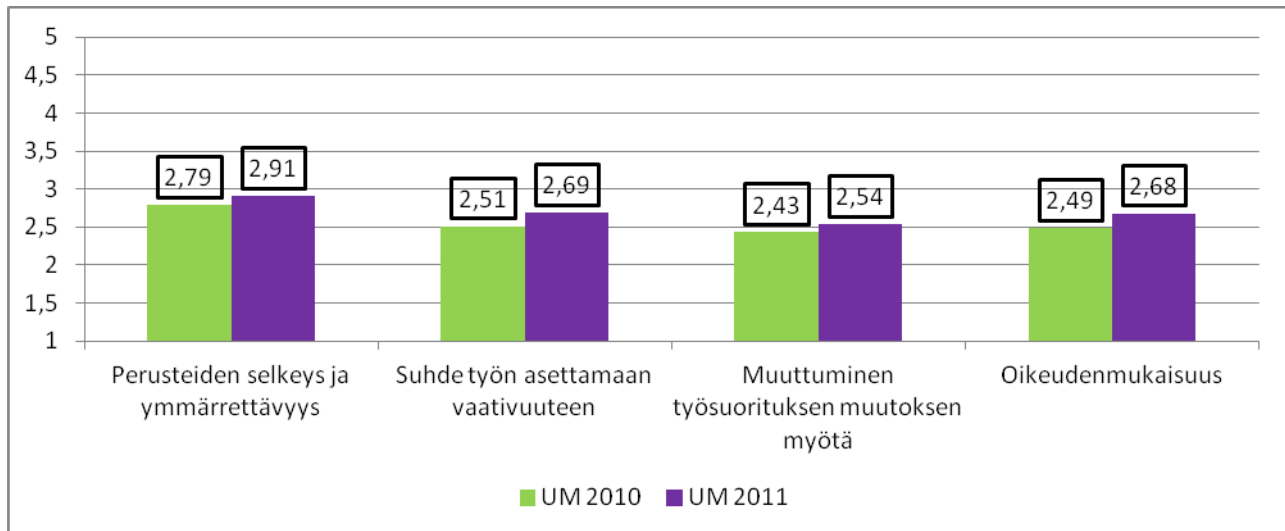
Henkilöstöstrategiassa vuosille 2010–2015 tehtäväkiertoon soveltuvalle palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet

- Tehtäväkiertoon paremmin soveltuva palkkausjärjestelmä
- Vaativuusluokituksen ja suoritusarvioinnin yksinkertaistaminen
- Edustustojen päälliköiden palkkausjärjestelmän tarkastelu

Hankkeet ja toimenpiteet

- v. 2010 käynnistettiin hanke palkkausjärjestelmän kehittämiseksi yhteistyössä konsulttiyritys Alexander Pay Managementin kanssa. Kesän 2012 UE-tehtävät tulivat jo hakuun uudenaikaisina.

Seurannassa käytettäviä mittareita: tehtäviin ilmoittautumisten määrät (tehtäväkierto), henkilöstön vaihtuvuusrekrytointien/hakemusten määrä (ulkoinen palkkakilpailukyky) ja työtyytyväisyysbarometrin Palkkaus –osio



Lähde: UM-TTB 2010 ja 2011

Muu palkitseminen

Tasavallan presidentti myöntää vuosittain palveluvuosiin perustuvia virkaansiomerkkejä sekä työnte-

kijän ansioihin perustuvia kunniamerkkejä.

Esimiehen - mutta myös muun työyhteisön - antama palaute työn tuloksista,

ammattihallinnasta ja työssä kehittymisestä on yksi tärkeimmistä palkitsemismuodoista.

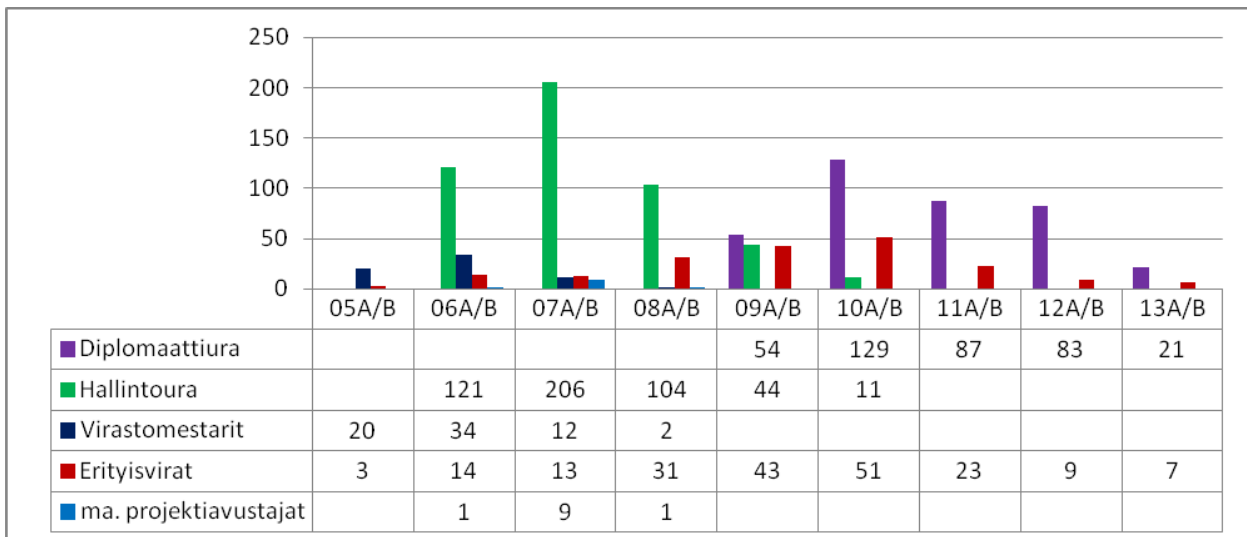
4. Urajärjestelmien analysointi ja johtopäätösten tekeminen

UPJ – tehtävien jakaantuminen henkilöryhmittäin

Palkkausjärjestelmä on mahdollistanut aiempaa enemmän tehtäväsiirtymiä yleisuran eri ura-alueiden

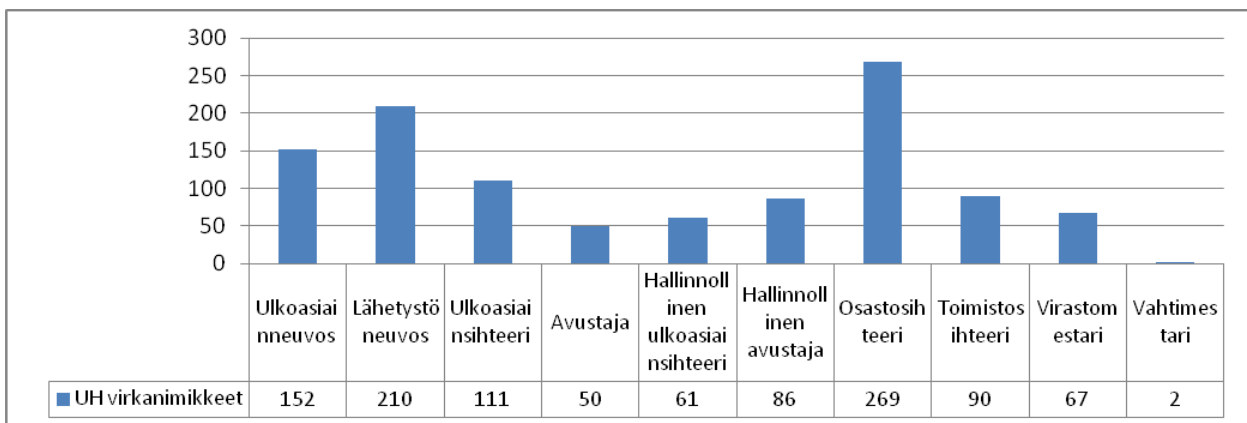
välillä. Tämä kehitys tulee jatkumaan. Hallintouran tehtävät ovat monipuolistuneet ja vaativoituneet, ja

erityisesti UE:ssa tehtäviin on tullut elementtejä diplomaattouran tehtävistä.



Lähde:Henkka

Diplomaatti-, hallinto- ja virastomestariurat virkanimikkeittäin



Erityisviroissa olevista noin 9 % on siirtynyt tehtävään diplomaatti-,

hallinto- tai virastomestari-uralta.

Henkilöstöstrategiassa vuosille 2010–2015 urajärjestelmien analysoinnille asetetut tavoitteet

- Ura-alueita tarkastellaan palkkausjärjestelmän kehittämisen yhteydessä
- Henkilöstöryhmien asemaa ja ura-ajatteluun liittyviä kysymyksiä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti
- Urapolkuvaihtoehtojen kuvaaminen ja tarkastelu

Hankkeet ja toimenpiteet

- I/II – uran kehittämistyöryhmä sai valmiiksi yhteenvedon ”Ykkös- ja kakkosurasta hallintouraksi” – kehittämistyöryhmän johtopäätökset ja suositukset ”
- Asetettiin hanke erityisvirkamiesten uraa koskevien kysymysten tarkastelemiseksi; toimikausi 15.11.2011 – 31.5.2012

”Ykkös- ja kakkosurasta hallintouraksi” – kehittämistyöryhmän tärkeimmät johtopäätökset ja suositukset:

- I ja II –urasta yksi yhtenäinen hallintoura
- tulevaisuudessa pääpaino on edelleen yleisosaamisessa; ura muodostuu erisisältöisistä, vaihtelevista tehtäväkokonaisuuksista
- hallintouralaisten käyttöä ns. hallintopäällikkötehtävissä tulisi harkita
- assistentti -nimike käyttöön
- hallintouran virkarakenne ja virkanimityskriteerit tarkistetaan
- Kavaku-tyyppinen keskitetty rekrytointi myös hallintouralle
- tavoitteena samanaikainen rekrytointi molemmille ura-alueille
- osaamisen kehittämiseen lisää systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta
- työkokemuksen karttuessa yleisosaamisen täydentäminen 2-3 erityisalan syvemmällä osaamisella

5. Osaamisen turvaaminen muutostilanteessa

Henkilöstön koulutustaso

Tahti-
henkilöstötietojärjestelmän mukaan vuonna 2011 korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden määrä oli 67,1 % henkilöstöstä. Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkin-

non suorittaneiden määrä oli 55,4 %. Tutkijakoulutuksen eli lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneita oli 4,3 % henkilöstöstä.

Koulutustasoindeksi kertoo organisaation ammatillisella pohjakoulutuksella

mitatusta osaamispotentialista. Ulkoasiainhallinnon koulutustasoindeksi oli 6,0 (vaihteluväli on 1-7 ja valtion vertailulukku 5,1).

Koulutusaste tehtävatasoittain – naiset

Koulutusaste Tehtävätaso	Ei mer- kintää	Perusas- te	Keskias- te	Alin korkea- aste	Alempi korkea- kouluas- te	Ylempi korkea- kouluas- te	Tutkija- koulu- tusaste	Koulu- tusaste tuntema- ton	yht .
Johtotason työt	0	0	0	0	1	41	4	0	46
Huippuasiantuntija- työt	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Erityisasiantuntija- työt	0	0	0	1	2	48	4	0	55
Asiantuntijatyöt	3	0	25	64	38	207	8	0	345
Esimiestyöt ja työnjohto	0	0	0	1	2	28	0	0	31

Koulutusaste Tehtävätaso	Ei mer- kintää	Perusas- te	Keskias- te	Alin korkea- aste	Alempi korkea- kouluas- te	Ylempi korkea- kouluas- te	Tutkija- koulu- tusaste	Koulu- tusaste tuntema- ton	yht .
Toimeenpaneavat työt	7	13	57	164	93	50	0	1	385
Ei merkintää	7	7	7	3	12	80	6	0	122
	17	20	89	233	148	456	22	1	986

Lähde: Tahti

Koulutusaste tehtävätasoin – miehet

Koulutusaste Tehtävätaso	Ei mer- kintää	Perusaste	Keskiaaste	Alin korkea- aste	Alempi korkea- kouluaste	Ylempi korkea- kouluaste	Tutkija- koulu- tusaste	Koulutus- aste tuntema- ton	yht.
Johtotason työt	0	0	0	0	1	63	7	0	71
Huippuasiantuntijatyöt	0	0	0	0	0	3	1	0	4
Erityisasiantuntijatyöt	0	0	1	2	2	38	5	0	48
Asiantuntijatyöt	1	4	5	12	11	109	12	0	154
Esimiestyöt ja työn- johto	0	0	3	0	1	26	4	0	34
Toimeenpaneavat työt	2	26	34	26	8	12	0	0	108
Ei merkintää	6	0	9	6	6	64	14	0	105
	9	30	52	46	29	315	43	0	524

Lähde: Tahti

Osaamisen hallinta ja kehittyminen

Ulkoasiainministeriön henkilöstön kehittämisen ohjenuorina vuonna 2011 olivat henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittämissuunnitelma sekä nykyiset ja tulevaisuuteen suuntautuvat ulkoasiainhallinnon ja henkilöstön kehittämistarpeet. Henkilöstön kehittämistä tuettiin sekä ministeriön sisäisen koulutuksen avulla että ulkopuolista koulutustarjontaa hyväksi käyttäen. Henkilöstön kehittämisryhmä keskittyi toiminnassaan ensisijaisesti koko ministeriötä/kaikkia ministeriön osastoja ja edustustoja palvelemaan valmennukseen. Osastojen asioita koskevan valmennuksen osalta pyrittiin ennen kaikkea kannus-

tamaan osastoja ottamaan siitä itse vastuu ja autettiin osastoja tässä työssä.

Vuonna 2011 uudistettiin ministeriön perehdytysohjeistus. Ohjeistuksessa luotiin perehdytysmalli eri rooleineen ja aikataulutettiin se. Tavoitteena oli, että työyksiköille ja edustustoille tarjottiin virtaviivaistettu hyvin konkreettinen työkalu, jonka avulla ministeriössä ja ulkomaanedustuksessa tapahtuvaa perehdytystä voidaan yhtäältä helpottaa ja toisaalta tehdä siitä yhteisempää koko ulkoasiainhallinnossa. Perehdytysohjeistus on myös englanninkielisenä.

Diplomaattiuran valmennusta annettiin vuoden

aikana sekä Kavakulla 35 että Kavakulla 36. Hallintouran rekrytointi tapahtui kuuden vuoden tauon jälkeen ja hallintouran uudistettu valmennus suunniteltiin yhteistyössä ministeriön eri toimijoiden kanssa. Halku-koulutus käynnistyi helmikuun 2012 alussa. Kehityspoliittista ja kehitysyhteistyövalmennusta uudistettiin vastaamaan paremmin tämän hetken tarpeita erityisesti ottaen huomioon alueosastojen tarpeet.

Erityisesti kiinnitettiin huomiota nopeasti laajentuneeseen asemamaasta palkattujen ryhmän kehittämiseen. Asemamaalaisten perehdyttämiskursseja jatket-

tiin sekä suomen- että englanninkielisenä. Edustustoille lähetettiin kysely, jossa kartoitettiin asemamaasta palkattujen kehittämistarpeita. Sen pohjalta on asemamaalaisten koulutusta edelleen kehitetty ja ollaan tuomassa mukaan mm. perehdytyskoulutuspakettiin eri työnkuviin liittyvää valmennusta. Asemamaasta palkattujen kokkien koulutusta jatkettiin yhteistyössä MTK:n kanssa.

Hyvää yhteistyötä Puolustusvoimien kanssa ylläpidettiin siten, että UM:n tarjosi osia Kavakusta ulkomaanedustukseen lähteville puolustusasiamiehille ja Puolustusvoimat kurssipaikkoja omilla kurseillaan diplomaattisille. Tämän yhteistyön tuloksena laajennettiin UM:n diplomaattisurjan valmennusta järjestämällä ensimmäinen tiedon analysointiin valmentava OSINT-kurssi.

Erityistä painoa annettiin vuonna 2011 UM:n johdon mediataitojen parantamiselle. Kaikki ylimpään johtoon ja keskijohtoon kuuluvat saivat heille erik-

seen suunnattua mediavalmennusta.

Työyhteisövalmennuksen suuntaamista työyksikö- ja edustustokohtaisesti valmisteltiin ja sovittiin pilotit. Yleisen ja siirtokoulutukseen liittyvän työyhteisövalmennuksen lisäksi suuntaudutaan yhä enemmän yksiköille ja edustustoille eli työyhteisölle kohdennettavaan työyhteisövalmennukseen.

Uuden tietotekniikkakoulutuksen tuottajan Datafrankin kanssa luotiin yhteistyökuviot ja Datafrank perehdyttiin ulkoasiainhallintoon. Datafrank vakiinnutti vuoden aikana asemansa ministeriön tietotekniikkakouluttajana. Datafrankin kanssa päädyttiin sopimukseen, jonka mukaan ei osteta kurseja vaan koulutuspäiviä. Näin ministeriö voi omien tarpeidensa mukaan joustavasti päättää, mihin tarkoitukseen koulutuspäiviä käytetään.

Johdon koulutuksen osalta jatkettiin johtamisfoorumeita, jotka vakiinnuttivat sekä muotonsa että asemansa yleisenä johtami-

sen kehittämisvälineenä. Uusien TAKE-esimiesten koulutusta uudistettiin ja uudistusprosessi jatkuu edelleen. Johtamiskoulutuksen kehittämistä jatketaan ottaen huomioon UH:n johtamisvisio ja 360-arviointi ja sen mukanaan tuomat esimiesten yksilölliset kehittämissuunnitelmat.

Mentorointiohjelma jatkui ja sosiaalisen median koulutusta toteutettiin yhdessä VKO:n kanssa.

Osaamisenhallinnan kehittämishanke

Vuoden lopulla käynnistettiin osaamisen hallinnan kehittämishankkeen valmistelut. Ensi vaiheessa lähinnä hallintouralaisille suunnatun hankkeen tavoitteena on luoda sähköinen koulutus- ja osaamisen testausmenetelmä, jolla vahvistettaisiin henkilöstön omaa panostusta osaamisensa hallintaan ja toisaalta annettaisiin heille itselleen tietoa vahvasta asioiden hallinnasta ja vielä lisätukea vaativista tehtäväkokonaisuuksista.

Urakeskustelut

Vuonna 2003 aloitettuja urakeskusteluja on viime vuosina käyty UE:sta palaa-vien hallintouralaisten kanssa sekä organisaation muutostilanteiden koskettaessa tiettyjä virkamiehiä. Erityisen tärkeä muutoskohta

yleisuralla on paluu ensimmäiseltä ulkomaankomennukselta. Urakeskustelut antavat tavoite- ja kehityskeskustelujen ohella lisätietoa henkilöstön kiinnostuksen kohteista ja osaamisen vahvuuksista. Urakeskuste-

luihin osallistuvat tarpeen mukaan henkilöstösuunnittelija, henkilöstön kehittämisryhmän edustaja ja henkilöstökoordinaattori.

Vuonna 2011 käytiin kirjattuja keskusteluja 23 henkilön kanssa.

Henkilöstöstrategiassa vuosille 2010–2015 *osaamisen turvaamiselle muutostilanteessa* asetetut tavoitteet

- Keskeiset kehittämistoimet priorisoidaan vuosittain
- TAKE -keskusteluissa asetetaan jokaiselle henkilökohtaiset kehittämistavoitteet
- Osaamisen kehittämisen tarjonta ja välineet muokataan vastaamaan tehtäväsältöjä
- Työyhteisöjen omaa roolia osaamisen kehittämisessä vahvistetaan
- Edustustoja tuetaan henkilöstön kehittämisessä
- Tehtäväkiertoa tukevat menettelyt määritellään ja otetaan käyttöön (perehdyttäminen)

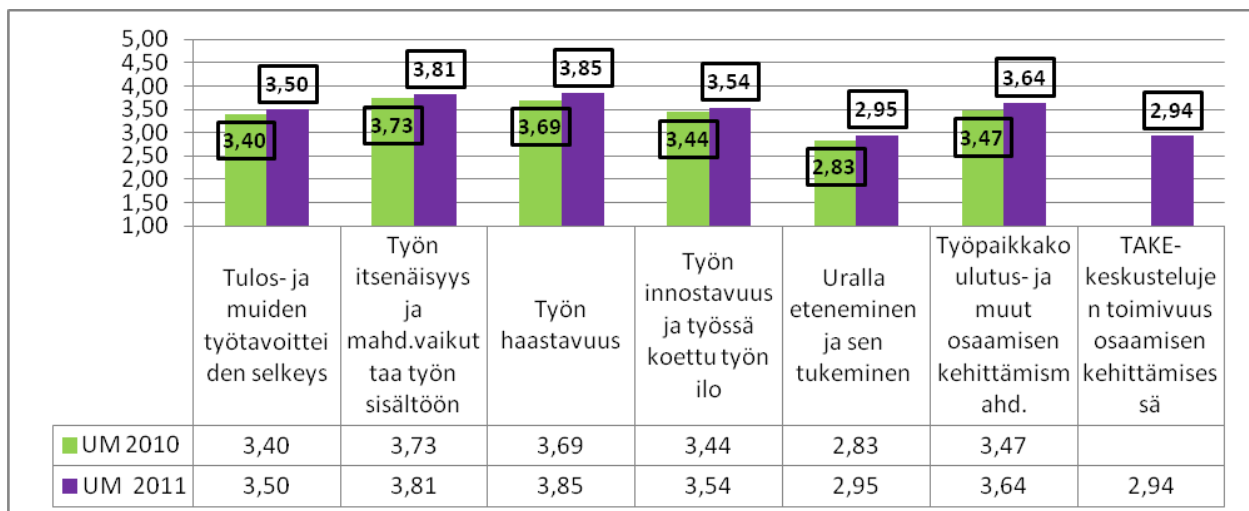
Hankkeet ja toimenpiteet

- Vuosittain laadittava osaamisen kehittämissuunnitelma
- Aloitettiin tehtäväosaamisen ylläpito ja kehittäminen -hanke

Seurannassa käytettäviä mittareita: TAKE - ja urasuunnittelukeskustelujen sekä henkilökohtaisten ke-

hittämissuunnitelmien määrät, toiminta- ja taloussuunnittelu sekä osaamisen johtamisindeksi, joka koostuu

työtyytyväisyysbarometrin osioista työn sisältö ja haasteellisuus sekä kehittymisen tuki.



Lähde: UM - TTB 2010 ja 2011

TAHTI-järjestelmän antamat tunnusluvut ja investoinnit vuosilta 2009–2011

Vertailuryhmän (Valtio) luvuista vuodelta 2011 puuttuu tiedot 7%:sta virastoista /14.3.2012

	2009 UH	2010 UH	2011 UH	2011 Valtio
HENKILÖSTÖRESURSSIT				
Henkilöstömäärä				
Henkilöstön lukumäärä vuoden lopussa	1580	1531	1510	85072
Henkilöstön lukumäärän %-muutos edellisen vuoden lopusta	-1,7	-3,1	-1,4	-1,5
Henkilötyövuosien määrä vuoden aikana	1583,8	1548,5	1515,5	83311,7
Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta	-1,5	-2,2	-2,1	-1,7
Henkilöstörakenne				
Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	8,8	8,9	9,1	1,9
Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	4,6	4,7	4,8	6,1
Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	42,9	45,4	47,4	38,4
Naisten %-osuus johdosta vuoden lopussa	33,1	36,5	39,3	34,5
Naisten %-osuus muista esimiehistä vuoden lopussa	55,7	54,1	49,2	23,4
Naisten %-osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden lopussa	62,3	65,6	66,1	49,9
Kokoaikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	96,5	96,3	96,6	93,4
Osa-aikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	3,5	3,7	3,4	6,6
Määräaikaisten, pois lukien tukityöllistetyt, opiskelijat, harjoittelijat ja lain tai asetuksen perusteella määräaikaista virkaa hoitavat, %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	12,1	12,1	12,5	10,7
Määräaikaisten naisten, pois lukien tukityöllistetyt, opiskelijat, harjoittelijat ja lain tai asetuksen perusteella määräaikaista virkaa hoitavat, %-osuus naisten yhteismäärästä vuoden lopussa	12,6	12,5	12,9	13,2
Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	13,4	13,8	13,6	13,9
Tukityöllistettyjen %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	0,1	0,1	0,1	1,2
Virkasuhteisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	95,3	95,4	95,5	87
Miesten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	35,1	34,6	34,7	51,3
Naisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	64,9	65,4	65,3	48,7
Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	48	48,1	48,3	45,7
Vähintään 45-vuotiaiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	60,6	60,7	60,9	55,3
Koulutustasoindeksi vuoden lopussa	5,9	5,8	6	5,1

	2009 UH	2010 UH	2011 UH	2011 Valtio
Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	65,6	64,8	67,1	41,6
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	53,3	53,6	55,4	29,4
Tutkijakoulutuksen (lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon) suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	4,5	4,1	4,3	4,1
Työajan käyttö vuoden aikana				
Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	82,7	82,4	82,3	78,7
Säännöllinen vuosityöaika / tehty vuosityöaika	1,2	1,2	1,2	1,3
Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,9	1	0,9	0,9
Vuosiloma-ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	12,2	12,6	12,7	15
Sairauspoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	2,9	2,6	2,7	4
Tapaturmapoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,1	0,1	0	0,2
Rahana korvatus ylityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	2,1	2,1	2,1	1,1
Muun kuin rahana tai ylityövapaana korvatus säännöllisen työajan ylittävän ylimääräisen työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	0,3	0,3	0,3	0,2
Työvoimakustannukset vuoden aikana				
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta käyvin hinnoin	5,5	4,9	-1,5	0,7
Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin	5,5	3,6	-4,8	-2,7
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista	54,3	54,9	56,2	61,7
Kokonaistyövoimakustannusten %-osuus palkkasummasta	123,6	123,3	123	124,1
Tehdyn työajan palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista	64,8	64,6	64	61,8
Välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	35,2	35,4	36	38,2
Välillisten palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista	16,1	16,6	17,3	18,7
Sosiaaliturvakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	17	16	15,6	17,7
Muiden välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	2,1	2,8	3,1	1,8
Ostettujen henkilöstöpanosten (ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen ml. konsulttipalvelut) kustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	2	2,3	3,2	5,5

	2009 UH	2010 UH	2011 UH	2011 Valtio
HENKILÖSTÖTARVE				
Henkilöstön kysyntä ja tarjonta				
Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä seuraavan 5 vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	13,6	16,1	10	18,4
Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden henkilöiden kysyntä seuraavan 5 vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	8,7	10	6	11,8
Ulkoiset henkilöstörekrytoinnit vuoden aikana, lukumäärä	258	264	566	5351
Hakeneiden lkm/rekrytoitujen lkm ulkoisessa rekrytoinnissa vuoden aikana	25	30	20	78,2
Organisaatiolla on voimassaoleva henkilöstösuunnitelma (1=on; 0=ei ole)	1	1	1	0,7
TASA-ARVO				
Organisaatiossa on tehty tasa-arvosuunnitelma (1=kyllä; 0=ei)	1	1	1	0,6
Organisaation tasa-arvosuunnitelma on tehty tiedustelu- vuoden aikana (1=kyllä; 0=ei)	0	0	0	0,2
Organisaation tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvä tasa- arvoselvitys on tehty tiedusteluvuoden aikana (1=kyllä; 0=ei)	0	0	0	0,2
HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO, OSAAMINEN JA TYÖKUNTO				
Työtyytyväisyysindeksi tutkimusvuonna				
Kokonaistyötyytyväisyys	3,2	3,3	3,4	3,4
Tyytyväisyys johtamiseen	3,3	3,4	3,5	3,4
Tyytyväisyys työn sisältöön ja haasteellisuuteen	3,6	3,6	3,7	3,7
Tyytyväisyys palkkaukseen	2,6	2,6	2,7	3
Tyytyväisyys kehittymisen tukeen	3,1	3,2	3,2	3,3
Tyytyväisyys työilmapiiriin ja yhteistyöhön	3,6	3,7	3,7	3,7
Tyytyväisyys työoloihin	3,4	3,5	3,5	3,6
Tyytyväisyys tiedon kulkuun	3	3,1	3,1	3,2
Tyytyväisyys työnantajakuvaan	2,9	3	3,2	3,4
Työtyytyväisyystiedustelun vastausprosentti	43,2	49,1	69,9	69,6
Sairastavuus ja tapaturmat vuoden aikana				
Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	6,8	6	6,2	9,7
Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	4,1	3,7	3,8	4,9
Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	0,1	0,1	0,1	0,4
Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus	16,9	9,9	12,5	14,9
Sairaustapausten yleisyys vuoden aikana				
1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapa- uksista	75,5	78,3	80,3	75,1
Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henki- löiden lukumäärän %-osuus	50,8	54,5	53,2	39,5
Sairauksista johtuvat työterveyshuollossa käynnit, luku- määrä/henkilötyövuosi	2,1	2,1	2,4	4,1

	2009 UH	2010 UH	2011 UH	2011 Valtio
Vaihtuvuus				
Lähtövaihtuvuus, vuoden aikana toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	0	0	0	0,5
Sisäinen vaihtuvuus, vuoden aikana oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	23,5	24	26,9	4,5
Vuoden aikana eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän (kaikki eläkelajit) %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	2,6	2,7	2,6	2,5
Luonnollinen poistuma, vuoden aikana toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	2,7	2,8	2,7	3,1
Tulovaihtuvuus, vuoden aikana palvelukseen otettujen uusien henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	0,2	0,7	0,1	1,7
Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden lopussa				
Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden lopussa, vuotta				
Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuoden aikana, vuotta	64,4	64,8	65,2	61,4
Työkyvyttömyyseläköityminen vuoden aikana				
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	0,3	0,1	0,1	0,1
Pätevyys ja sen kehittäminen				
Osaamistasoindeksi vuoden lopussa				3,3
Koulutuksen laajuus, vuoden aikana henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	42,3	37,9	30,3	31,9
Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu	3,9	4,1	3,3	4,8
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	2,1	2,1	1,4	2,2
Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	73,5	74,3	74,2	94,4
Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä				20,5
Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä				20,2
Johto- ja esimiestehtävissä toimivien, jotka ovat olleet johtamis- ja/tai esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia, %-osuus johto- ja esimiestehtävissä toimivista	11,4	9	9,5	29,9
Innovatiivisuus ja uudistuminen				
Organisaation johtaminen tukee henkilöstön innovointia siten, että henkilöstöllä on myös mahdollisuus epäonnistua työssään (1=kyllä; 0=ei)				1
Tiedusteluvuoden aikana organisaation henkilöstön tekemät aloitteet, lukumäärä/henkilötyövuosi				0,9

	2009 UH	2010 UH	2011 UH	2011 Valtio
HENKILÖSTÖINVESTOINNIT				
Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito vuoden aikana				
Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	369,3	398,6	438,1	138,2
Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	108	145	279	221,4
Työkunnan edistäminen ja ylläpito vuoden aikana				
Liikunnan aktivointiin ja tukemiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	71	103	119	110
Muut työkunnan ylläpitoon ja parantamiseen liittyvät kustannukset, euroa/henkilötyövuosi				77,3
Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen vuoden aikana				
Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi	808,4	970,8	966,9	878,6
Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista	1,4	1,6	1,6	1,6
Työterveydenhoito vuoden aikana				
Työterveyspalvelujen kustannukset nettona, euroa/henkilötyövuosi	492,3	744,8	893,6	374,8
KANNUSTAVA PALKINTA				
Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien %-osuus henkilöstöstä	84,6	83,5	83,6	85,2
Henkilöiden, jotka saivat vuoden aikana henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena, %-osuus henkilöstöstä	9	4	6,5	5,3
Henkilöiden, jotka saivat vuoden aikana henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä	8,9	9,5	9,6	6,7
Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä			0	8,7
Maksettujen ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden (euroa) %-osuus organisaation palkkasummasta vuoden aikana	0	0	0	0,2
Ryhmäkohtaisen tulospalkkiopalkan keskimääräinen suuruus vuoden aikana, euroa/saaja				1087,3
Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta vuoden aikana	1,8	1,8	1,8	1
TULOKSET				
<i>Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut</i>				
Henkilötyövuoden hinta vuoden aikana (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)	57328,1	61512,2	61915,8	54275