



Henkilöstöhallintaselvitys Loppuraportti

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

30.1.2004 Satu Kiiskinen, Vesa Kananen, Mari Toikka

1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66

Projektin tavoitteet



Henkilöstöhallintoseelvityksen tavoitteet olivat:

- Täydentää Valtiokonttorin keväällä 2003 teettämää taloushallinnon selvitystä ja siten luoda kokonaisvaltainen lähtökohta Valtion talous -ja henkilöstötoiminnon kehittämiseksi
- Laatia kuvaus Valtion henkilöstötoiminnon nykytilasta vertailutiedon pohjalta
- Suorittaa henkilöstötoiminnon osittainen benchmarking-selvitys kehityskohtien esille saamiseksi
- Kuvata Valtion henkilöstötoiminnon tulevaisuuden haasteet ja painopisteet sekä määrittää tavoitetila karkealla tasolla
- Määrittää Valtion henkilöstötoiminnon mahdolliset kustannussäästöt ja tehokkuusparannukset benchmarking tulosten pohjalta
- Valmistella ehdotuksia Valtion henkilöstötoiminnon kehittämiseksi

Projektin lopputulokset



Projektin lopputulokset tiivistettynä ovat seuraavat:

- Keskeisimmät toiminnalliset hyödyt saavutetaan:
 - Yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä säädös-, ohje- ja sopimustekstejä niiden tulkinnan ja soveltamisen helpottamiseksi (mm. vuosiloma-asiat ja keskeytykset)
 - Viraston omista kehittämistarpeista lähtevällä palkkahallinnon ja osittain myös henkilöstöhallinnon palveluiden prosessien kehittämisellä ja yhtenäistämällä tehokkuusetujen saavuttamiseksi esimerkiksi palvelukeskusmallin avulla
 - Luomalla keskitetyillä palveluilla edellytyksiä virastojen toiminnan kehittämiseksi mm. rekrytoinnin, prosessien kehittämisen, osaamisen hallinnan ja tietotekniikan osa-alueilla
- Henkilöstötoiminnon kehittäminen edellyttää roolien ja vastuiden selkeyttämistä valtion henkilöstötoiminnon eri osa-alueilla. Virastojen roolina on vastata omien prosessien laadusta ja kehittämisestä, Valtiovarainministeriön roolina on toimia henkilöstöhallinnon strategisena ohjaajana, jonka toimeksiannosta Valtiokonttori ohjaa ja tuottaa operatiivisia keskitettyjä palveluita.
- Palkkahallinnon prosessin kehittämispotentiaali on 7 m€ vuodessa (44% nykytilan kustannuksista). Tässä selvityksessä kehittämispotentiaalin määrittämisen pohjana oleva vertailu on rajattu pelkästään palkkahallinnon prosessiin, mutta on syytä todeta, että henkilöstöhallintopalveluiden prosesseissa on kehittämispotentiaalia huomattavasti tätä enemmän. Kehittämispotentiaalin toteutuminen edellyttää mm. prosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä sekä tietojärjestemien tehokkaampaa hyödyntämistä.

Käsitteet ja niiden määrittely



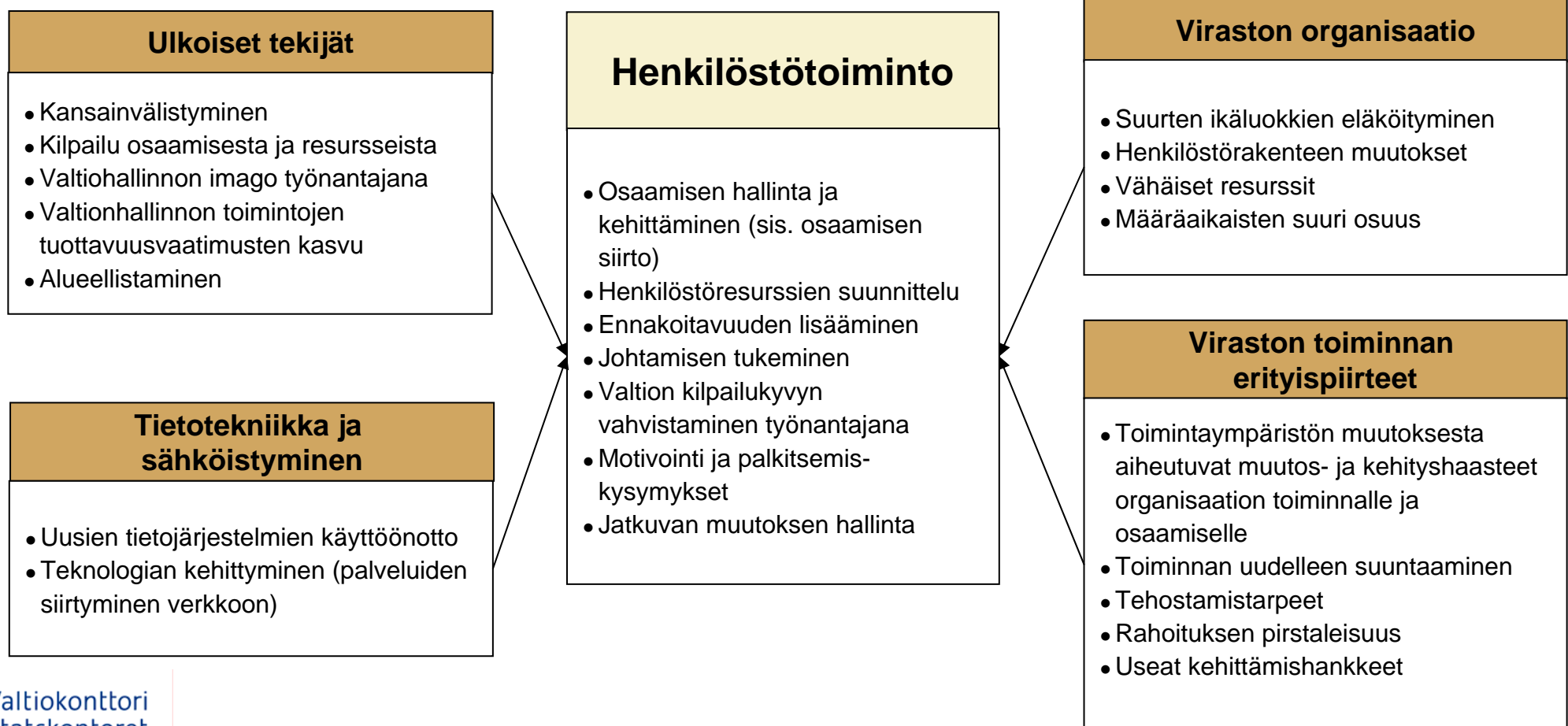
Tämän raportin sisällössä toistuu muutama keskeinen käsite, joiden määrittely lukijalle on lopputulosten ymmärtämisen kannalta oleellista. Seuraavassa on rajattu tässä selvityksessä käytetty henkilöstötoiminnon määritelmä sekä siihen liittyvät prosessit. Vastaavasti on kuvattu, mitä tämän raportin yhteydessä käsitetään palvelukeskuksella ja ulkoistamisella.

- Tässä raportissa henkilöstöhallinnon kaikkien prosessien kokonaisuudesta on käytetty käsitettä henkilöstötoiminto. Tätä selvitystä varten henkilöstötoiminnon prosessien sisältö on määritelty ja rajattu toimintoihin, jotka on esitetty liitteessä 5. Nämä sisällöt ja rajaukset eivät ole yhtenäisesti valtionhallinnon organisaatiossa käytössä olevia, vaan ne määritettiin tiedonkeruun standardoimiseksi tätä selvitystä varten.
- Henkilöstötoiminnon prosessit tässä selvityksessä ovat suorituksen johtaminen ja palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, rekrytointi ja resursointi, palkkahallinto, henkilöstöhallintopalvelut, työhyvinvointi.
- Palvelukeskus tai palvelukeskusmalli tarkoittaa tässä raportissa sisällöllisesti valtionhallinnon sisäistä organisaatiota joko hallinnonala- tai virastotasolla. Palvelukeskus toimii itsenäisenä yksikkönä keskittyen omaan erikoisosaamiseensa ja ei ole sisällöllisesti sama kuin toimintojen keskittäminen.
- Ulkoistaminen tarkoittaa tehtävien tai toimintokokonaisuuden ulkoistamista valtionhallinnon ulkopuolelle jollekin markkinoilla toimivalle palveluntuottajalle.

Henkilöstötoiminnon nykyiset haasteet haastattelujen ja kyselyn pohjalta



Ohessa on esitetty valtion henkilöstötoiminnon nykyiset haasteet, joista ulkoiset tekijät ja etenkin tietotekniikka ovat samalla merkittäviä kehittämisen ajureita ja mahdollistajia.



Palkkahallintoprosessin kehityspotentiaali



Benchmark-tietojen avulla voidaan laskea palkkahallinnon tehostamispotentiaali valtion virastoilla. Potentiaali on laskettu kustannus per työntekijä (palkansaaja)–tunnusluvun mukaan. Tavoitetasoksi on valittu sama kuin taloushallintoseelvityksessä eli kansainvälisen vertailuaineiston mediaani.

Kehityspotentiaali on laskettu Sisäasiainministeriön, Puolustusvoimien ja Oikeusministeriön tekemien selvitysten sekä 19 kyselylomakkeiden tietojen perusteella. Tulos on yleistetty koskemaan kaikkia virastoja valtion henkilöstömäärän perusteella.

Selvityksessä mukana olleiden yksiköiden (kattaa 63% koko Valtion henkilöstöstä) palkkahallinnon prosessin nykytilan kustannukset ovat 10 M€ ja prosessi sitoo yhteensä noin 344 henkilötyövuotta. Arvio kaikkien virastojen palkkahallinnon prosessin kustannuksista on 16 M€, joka vastaa 550 henkilötyövuoden käyttöä.

Tavoitekvartiili	Tehostamis- potentiaali (M€)	Tavoitetilan kustannukset (M€)	Tehostamis- potentiaali %
K90	12	4	78 %
K75	9	7	60 %
K50	7	9	44 %
K25	2	14	10 %

Keskeiset kehittämisalueet - taustaa



Valtionhallinnossa on henkilöstöhallinnon alueella havaittavissa keskeisiä kehittämisalueita, joista saavuttava hyöty on suuri ja jotka ovat kohtuullisen helposti toteutettavissa.

Yhteenvetoon on koottu keskeisiksi kehittämisalueiksi sekä projektin aikana tehdyn kyselyn, haastatteluiden sekä laajennetun projektiryhmän tavoitetila-työskentelyssä merkittävimmiksi katsotut alueet, jotka esitetään sivuilla 10-11.

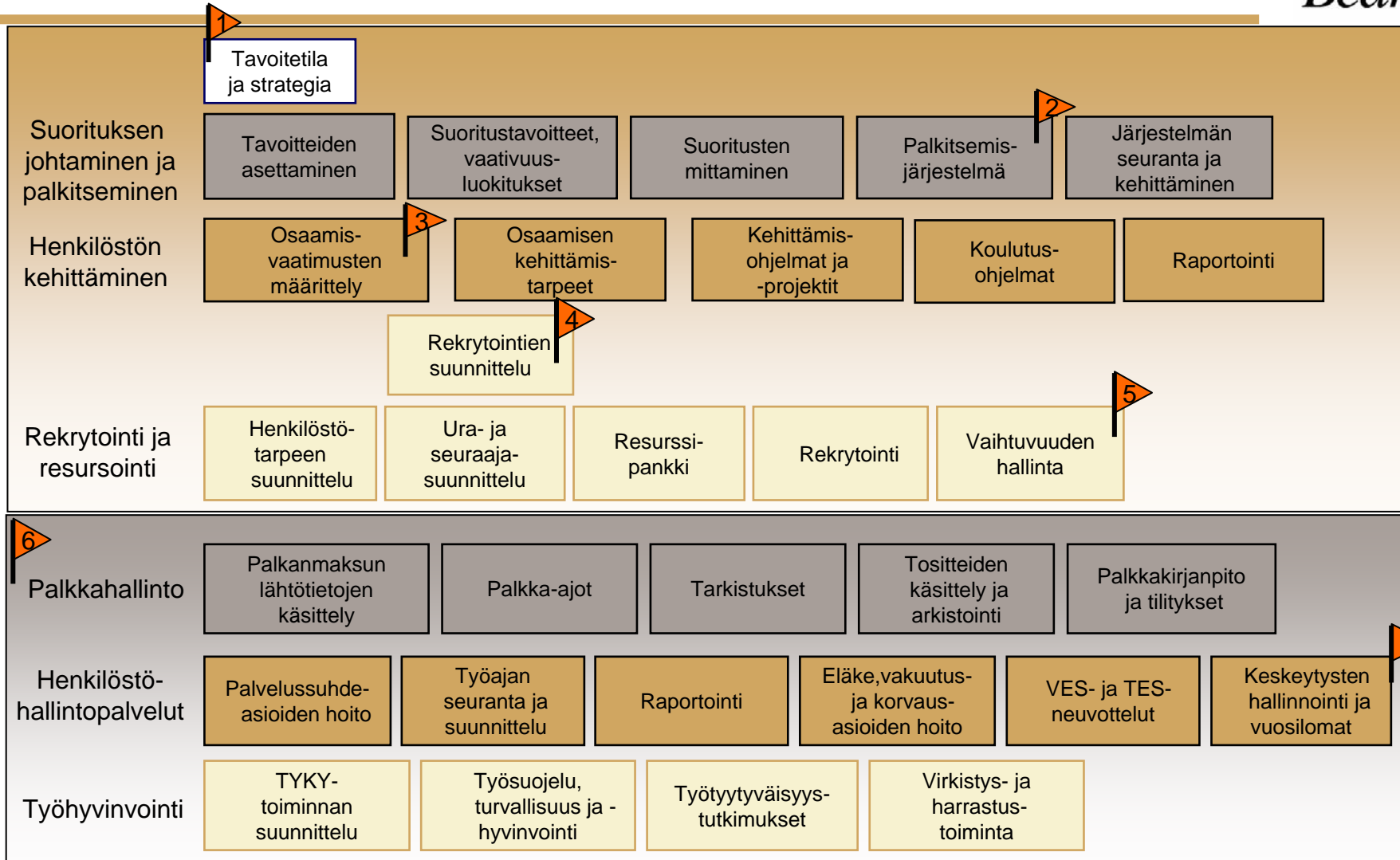
Seuraavalla sivulla henkilöstötoiminnon prosessit on esitetty yhteenvetomuodossa tavoitetilan mukaisesti (palvelut ja vaiheet eli prosessit on esitetty tarkempina kuvauksina kohdassa: Henkilöstötoiminnon organisointi) ja saavutettavien hyötyjen kannalta keskeiset kehittämisalueet on merkitty kunkin vaiheen kohdalle.

Tämä projekti ei kattanut:

- kehittämisalueiden vaikutusten arviointia toimintojen tehokkuuteen tai
- kehittämispotentiaalin saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä sekä vaadittavia investointeja.

joten kehittämispotentiaalin toteutumisen keinot ja toimenpiteet tulee selvittää erikseen.

Keskeiset kehittämisalueet prosesseittain (“best practice” -malli)



Taulukko kuvaa keskeisimpiä kehittämisalueita prosesseittain.

Kehittämisalueet on merkitty punaisella lipulla ja ne on kuvattu tarkemmin seuraavilla sivuilla.

Keskeiset kehittämisalueet (1)



1. Tavoitetila ja strategia

- Henkilöstötoiminnon roolien ja vastuiden tavoitetilan osalta tulee tehdä sitä koskevat päätökset ja organisoida vastuut tavoitetilan mukaisena. Yhteenvedo tavoitetilan mukaisista rooleista ja vastuista on esitetty sivulla 54.

2. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

- Palkitsemisjärjestelmiin tulee kehittää vaihtoehtoisia ja kannustavampia palkitsemistapoja, jotka perustuvat nykyistä selkeämmin suorituksista palkitsemiseen. Lisäksi esimiestyöskentelyyn tulee panostaa enemmän.

3. Henkilöstön kehittäminen

- Valtionhallinnon henkilöstön kehittämisen tulee perustua suunnitelmallisiin strategian mukaisiin kehittämistavoitteisiin, joita seurataan systemaattisesti. Keskeistä on ennakoitavuus ja osaamisen laajentaminen, jonka perustana on henkilöstön osaamistarpeet peilattuna tulevaisuuden vaatimuksiin.

4. Rekrytointi ja resursointi

- Rekrytointiin ja resurssien hallintaan tarvitaan lisää suunnitelmallisuutta koko valtionhallinnossa. Lisäksi virantäytön periaatteita tulisi yksinkertaistaa ja selkeyttää. Osaamiskartoituksen tuloksia voidaan käyttää mm. erilaisten kehittämisprojektien resurssipankin muodostamiseen, osaamisen kohdentamiseen, kokemusten joustavaan vaihtoon sekä erikoisosaamisen joustavaan hyödyntämiseen.

Keskeiset kehittämisalueet (2)



5. Rekrytointi ja resursointi

- Osaamisen siirtäminen kiihtyvän eläköitymisen vuoksi on valtionhallinnon keskeinen haaste lähivuosina. Tämä vaatii panostusta mm. osaamisen siirron prosessin kehittämiseen ja organisaation luomiseen.

6. Palkkahallinto

- Palkkahallinnon prosesseja tulee kehittää virastokohtaisen tarkoituksenmukaisuuden pohjalta. Keinoina tässä voidaan käyttää mm. tehtävien uudelleen organisoimisella ja tapahtumakäsittelyvaltaisten tehtävien keskittämällä viraston omien kehittämistarpeiden mukaisesti esim. viraston sisäisiin tai hallinnonalan omiin palvelukeskusmallin mukaisiin organisaatioihin.

7. Henkilöstöhallintopalvelut

- Tulkinnan ja soveltamisen helpottamiseksi säädös-, ohje- ja sopimustekstejä tulisi yksinkertaistaa ja selkeyttää. Suurin yksittäinen kehittämistarve liittyy vuosilomasäännösten uudistamiseen.
- Henkilöstöpalveluiden osalta palvelussuhdeasioiden hoitaminen ja neuvonta tulee organisoida suurempiin yksiköihin siinä laajuudessa kuin se on viraston oman kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista.
- Muut henkilöstöhallintopalveluiden kehittämisalueet olivat prosessiajattelun lisääminen ja kehittämistä tukevat integroidut tietojärjestelmät.

1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66

Lähtökohdat



Valtiokonttori teki yhteistyössä BearingPointin kanssa keväällä 2003 laajan taloushallintaselvityksen, jonka tulosten pohjalta sekä Valtiokonttorin että VM:n vastaava johto halusi laajentaa selvitystä koskemaan myös henkilöstötoiminnon prosesseja.

Henkilöstöhallintaselvityksen tavoitteena oli täydentää Valtiokonttorin teettämää Taloushallinnon selvitystä ja siten luoda kokonaisvaltainen lähtökohta Valtion talous -ja henkilöstötoiminnon kehittämiseksi.

Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia seuraavien vuosien aikana. Valtion henkilöstön keski-ikä on korkea, joten lähivuosina suuri määrä henkilöstöstä tulee eläkeikään. Tämä asettaa haasteita virastoille, joiden tulee säilyttää osaamistaso sekä siirtää osaamista uusille työntekijöille. Tulevaisuudessa tulee olemaan yhä suurempi kilpailu työvoimasta, jolloin myös valtion tulee panostaa maineeseensa houkuttelevana työnantajana. Myös taloudelliset resurssit tiukkenevat tulevaisuudessa, joka asettaa rajoitteita toiminnalle. Toisaalta teknologia kehittyy ja tuo mahdollisuuksia tehokkaampien toimintatapojen ja menetelmien hyödyntämiseen.

Tällä hetkellä henkilöstötoiminto on organisoitu eri virastoissa ja hallinnonaloilla eri tavoin. Ministeriöt keskittyvät strategisiin poliittisiin valmistelutehtäviin ja toimeenpanotehtävät sijoitetaan ministeriötä alemmalle tasolle, myös tukitoimintoja tullaan arvioimaan uudelleen (Valtion keskushallinnon uudistaminen, Ministeriötyöryhmän loppuraportti 28.6.2002).

Tavoitteet ja laajuus



Valtiokonttori pyysi BearingPointia avustamaan henkilöstötoiminnon selvityksen tekemisessä. Tavoitteena toimeksiannolla oli:

- Laatia kuvaus Valtion henkilöstötoiminnon nykytilasta vertailutiedon pohjalta
- Suorittaa henkilöstötoiminnon osittainen benchmarking-selvitys kehityskohtien esille saamiseksi
- Kuvata Valtion henkilöstötoiminnon tulevaisuuden haasteet ja painopisteet sekä määrittää tavoitetila karkealla tasolla
- Määrittää Valtion henkilöstötoiminnon mahdolliset kustannussäästöt ja tehokkuusparannukset benchmarking tulosten pohjalta
- Valmistella ehdotuksia Valtion henkilöstötoiminnon kehittämiseksi

Selvitettäviä henkilöstötoiminnon prosesseja olivat:

- Suorituksen johtaminen ja palkitseminen
- Henkilöstön kehittäminen
- Rekrytointi ja resursointi
- Palkkahallinto
- Henkilöstöhallintopalvelut sekä
- Työhyvinvointi

Projektin toteutus



Projekti käynnistettiin 5.11.2003 projektiryhmän kokouksella. Viikoilla 49-51 pidettiin neljä työpajaa, joihin osallistui projektiryhmän lisäksi virastojen edustajia.

Henkilöstötoiminnon kvantitatiivinen Benchmarking toteutettiin palkkahallinnon osalta osittain jo olemassa olevan tiedon pohjalta. Palkkahallinnon benchmarking-tutkimus perustui Oikeusministeriön, Sisäasiainministeriön ja Puolustusvoimien tekemiin selvityksiin palkkahallinnosta sekä kaikkien prosessien osalta tiedonkeruu toteutettiin lähettämällä kysymyslomake valituille 19 virastolle. Lisäksi haastateltiin seitsemän eri viraston henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Työkokouksissa käytiin läpi nykytila-analyysiä sekä rakennettiin henkilöstötoiminnon tavoitetilaa.

Toimeksiannon lopputuloksena syntyi:

- Benchmarking tutkimus, jossa verrataan palkkahallinnon prosessia BearingPointin kansainväliseen tietokantaan ja suomalaisten palvelukeskusten vertailuaineistoon.
- Analyysi toiminnon säästöpotentiaalista
- Kvalitatiivinen Benchmark kaikkien prosessien toiminnasta
- Kuvaus nykytilan ongelmista, karkean tason tavoitetilakuvaukset sekä tavoitetilan haasteet

1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66



Henkilöstöhallinnon rooli virastoissa

- Kyselyn tulokset -

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Henkilöstötoiminnon rooli



Seuraavilla sivuilla on kuvattu kyselytutkimuksen aineiston pohjalta vastaajien näkemys henkilöstöstrategiasta ja henkilöstötoiminnon roolista valtionhallinnossa. Lisäksi viimeisellä sivulla kuvataan lukumäärätietoja koulutuspäivistä ja rekrytoinnista.

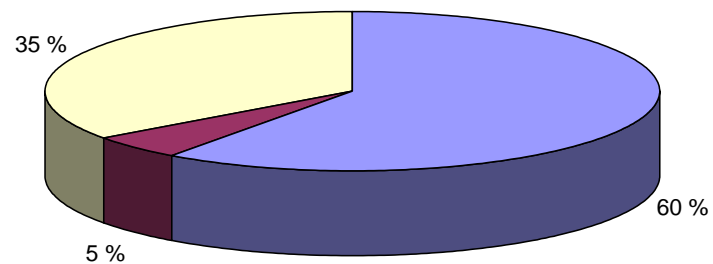
Kyselyn keskeisimmät havainnot voidaan tiivistää seuraavasti:

- Valtion virastoissa henkilöstötoiminnon pohjana oleva henkilöstöstrategia ja sen merkitys on jäsenetty hyvin. Pääsääntöisesti noin 60%:lla vastanneista organisaatioista henkilöstöstrategia on olemassa kirjallisessa muodossa ja se on oleellinen osa koko toiminnan ohjausta.
- Yli puolet vastanneista organisaatioista oli sitä mieltä, että henkilöstöstrategia tukee ydintoiminnan tavoitteita. Yhdessäkään organisaatiossa ei koettu, että henkilöstöstrategia ei tukisi lainkaan ydintoiminnan tavoitteita.
- Henkilöstötoiminnon roolissa ero nykytilan ja tavoitetilan välillä koettiin suureksi. Kyselyyn vastanneiden mukaan henkilöstöstrategian tulisi olla aktiivisempi, sen tulisi tukea strategiaprosessia ja se tulisi nykyistä enemmän ottaa huomioon osana toimintastrategiaa.

Henkilöstöstrategia

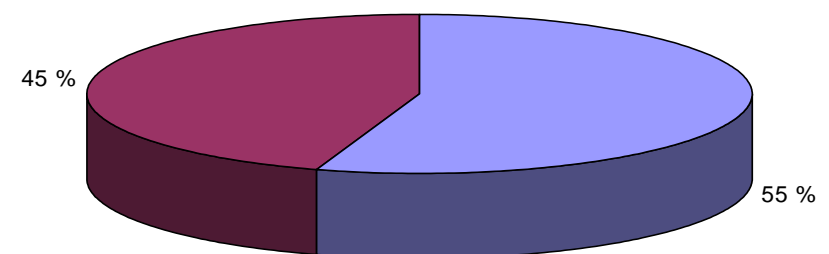


Mitkä seuraavista väittämistä sopivat organisaationne henkilöstöstrategiaan?



- Henkilöstöstrategia on virallinen ja kirjallisessa muodossa
- Henkilöstöstrategia on olemassa, mutta ei dokumentoitu
- Henkilöstöstrategiaa ei ole olemassa

Onko henkilöstöstrategia osa toimintastrategiaa?

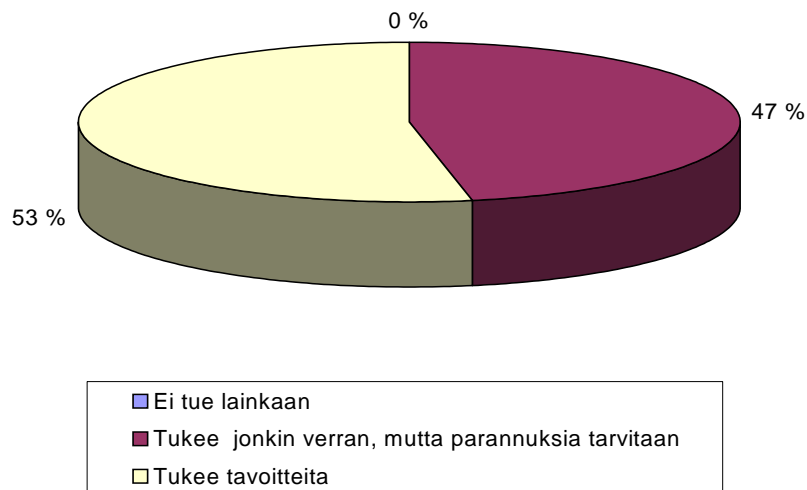


- Henkilöstöstrategia on osa toimintastrategiaa
- Henkilöstöstrategia ei ole osa toimintastrategiaa

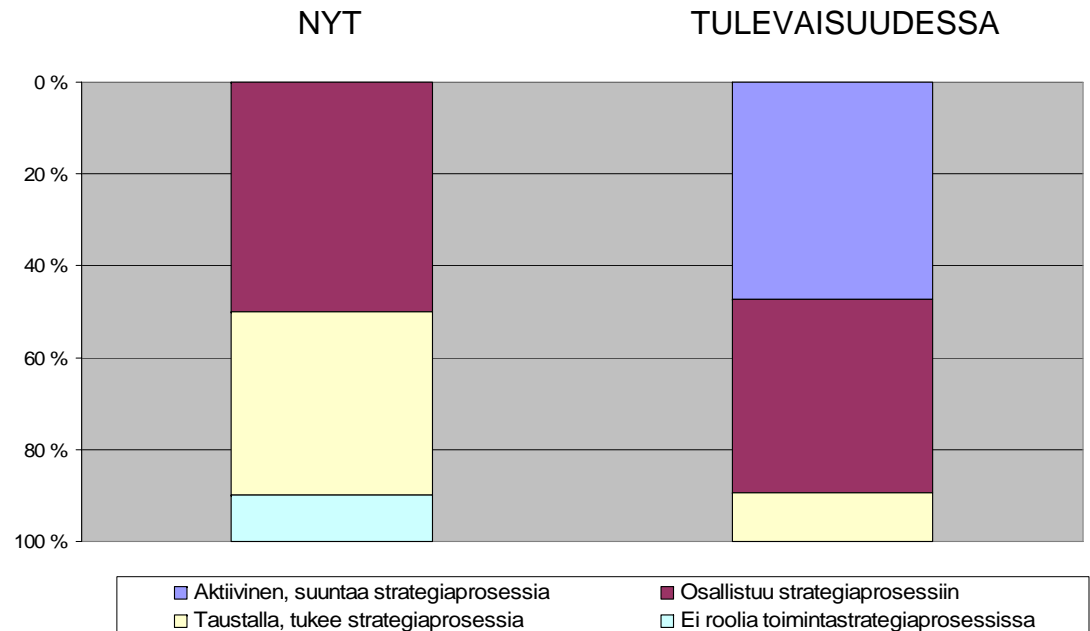
Henkilöstöstrategia



Kuinka tehokas henkilöstöstrategianne on, eli missä määrin se tukee ydintoiminnan tavoitteita?



Minkälainen henkilöstötoiminnon rooli on nyt / tulisi olla virastonne toimintastrategian suunnittelussa?



Quick Scan- kyselytutkimuksessa kerättiin tietoja myös virastojen koulutuksesta sekä rekrytoinneista. Luvut ovat vuoden 2002 toteumatietoja. Näiden osa-alueiden keskeisimmät havainnot on esitetty alla.

Rekrytointi ja resursointi

- Virastojen tulovaihtuvuus (palvelukseen otettujen uusien henkilöiden määrä) on noin 6 000 vuodessa.
- Vaihtuvuus on hieman yli 10 % koko henkilöstöstä (tulovaihtuvuus noin 6 000/ koko henkilöstön määrä noin 46 000).

Koulutus

- Kaikki kyselyyn osallistuneet virastot eivät ilmoittaneet koulutuspäivien lukumäärää.
- Virastojen koulutuspäivien lukumäärä vuodessa on noin 173 000.
- Yksi työntekijä osallistuu koulutukseen keskimäärin 4,5 päivää vuodessa.
- Tämän perusteella koulutukseen käytetään noin 2 % koko työajasta (4,5 / 251 työpäivää).



Palkkahallinnon vertailututkimus

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Palkkahallinnon vertailututkimuksen taustaa



- Palkkahallinnon benchmarking-tutkimus toteutettiin osittain jo valtionhallinnossa tehtyjen selvitysten perusteella. Benchmarking-tutkimus perustuu seuraaviin selvityksiin:
 - Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen, esiselvityksen raporttiluonnos lokakuu 2003
 - Sisäasiainhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke (2003).
 - BearingPointin aiemmin laatima selvitys Puolustusvoimien palkanlaskennasta (2003).
- Lisäksi palkkahallinnon benchmarking-tutkimukseen otettiin mukaan (Quick Scan-) kyselylomakkeella kerätyt tiedot palkkahallinnon osalta.
- Selvityksissä tarkasteltiin henkilöstökustannuksia, joten myös benchmarking-tutkimuksen vertailuluvut sisältävät ainoastaan henkilöstökustannukset.
- Prosessirajaukset ja laskentaperusteet eroavat edellä mainituissa tutkimuksissa. Tämän takia edellä mainitut kolme tutkimusta on pyritty yhtenäistämään mahdollisimman tarkasti, jotta tiedot ovat vertailukelpoisia BearingPointin kansainväliseen benchmarking-tutkimukseen sekä palvelukeskusten benchmarking-tutkimukseen. Yhdenmukaistamisessa käytetyt laskentaperusteet on esitelty liitteessä 1.

Palkkahallinnon benchmarkingin vertailuaineistot



Palkkahallinnon benchmarking-tutkimuksessa verrataan valtion tehokkuutta BearingPointin kansainväliseen tietokantaan sekä suomalaiseen palvelukeskusaineistoon.

Valtion tehokkuutta tarkasteltiin BearingPointin tietokannan tunnuslukuihin, jotka on luokiteltu seuraaviin ryhmiin:

- Paras kymmenys – Paras kymmenys on arvo, jota parempia on 10 prosenttia havainnoista ja huonompia on 90 prosenttia havainnoista.
- Yläkvartiili – Yläkvartiili on mediaania suurempien havaintoarvojen mediaani. Yläkvartiili on arvo, jona 25 prosenttia havainnoista ovat yläkvartiilia suotuisampia ja 75 prosenttia havainnoista epäsuotuisampia.
- Mediaani - Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten keskipiste. Mediaani jakaa havaintoaineiston kahteen yhtä suureen osaan.
- Alakvartiili - Alakvartiili on mediaania pienempien havaintoarvojen mediaani. Alakvartiili on arvo, jona 75 prosenttia havainnoista on alakvartiilia suotuisampia ja 25 prosenttia havainnoista epäsuotuisampia.

Palvelukeskusaineistosta on esitetty vertailulukuina aineiston paras tulos, mediaani sekä heikoin tulos.

BearingPointin benchmarking-tietokannat



BearingPointin kansainvälinen tietokanta

- Sisältää vertailuaineistoa 26 eri maasta.
- Maantieteellisesti yritykset ja organisaatiot jakautuvat seuraavasti: Amerikka 67%, Eurooppa 30% (Suomesta noin 25 yritystä), Aasia 3%
- Tietokanta sisältää kattavan joukon eri alojen organisaatioita sekä eri kokoisia organisaatioita.

Suomalainen palvelukeskusaineisto

- BearingPoint teki keväällä 2003 tutkimuksen suomalaisten palvelukeskusten taloustoimintojen tehokkuudesta.
- Tutkimukseen osallistui viisi Suomessa toimivien suurten konsernien taloushallinnon ja palkkahallinnon palvelukeskusta eri toimialoilta. Palvelukeskukset ovat olleet toiminnassa jo useamman vuoden ajan.
- Palvelukeskusten toiminnan tehokkuutta mitattiin talousprosessien ja palkanlaskennan prosessin osalta.

Kommentteja palkkahallintoon



Palkkahallinnon organisointi on ratkaistu virastoissa ja hallinnonaloilla erilailla.

- Oikeusministeriössä ja oikeuslaitoksessa palkkahallinto ja maksatus hoidetaan suurelta osin maksukeskuksissa. Joidenkin virastojen osalta maksukeskuksissa hoidetaan myös muita henkilöstötoiminnon rutiinitehtäviä. Toisaalta Rikosseuraamusvirastossa toimintoja on keskitetty vähemmän. Osa laitoksista hoitaa tehtävät itse, osa on keskitetty Länsi-Suomen maksukeskukseen (Lähde: Oikeusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen, esiselvityksen raporttiluonnos lokakuu 2003).
- Sisäasiainministeriössä muutama virasto on ulkoistanut palkanlaskentansa ulkopuoliselle palveluntuottajalle.
- Puolustusvoimissa palkkahallinto hoidetaan 82 joukko-osastossa, mutta uutta keskitetympää palvelukeskusmallia ollaan parhaillaan toteuttamassa.

Palkkahallinnon tehokkuus koko valtionhallinnon tasolla

- Verrattaessa valtion tehokkuutta kansainväliseen vertailujoukkoon havaitaan, että valtio on mediaania tehokkaampi tarkasteltaessa tehokkuutta ja taloudellisuutta palkkalaskelmien avulla. Toisaalta, kun tarkastellaan taloudellisuutta ja tehokkuutta työntekijöittäin, on valtio neljännessä (heikoimmassa) kvartiilissa.
- Valtion yhden palkkalaskelman kustannus on 8,5 euroa. Valtio sijoittuu kansainvälisen aineiston toiseen kvartiiliin (yläkvartiiliin ja mediaanin välille).
- Palkkalaskelman hinnan analysoimisessa tulee huomata eri organisaatioiden toiminnan erilainen luonne sekä mahdollisesti toisistaan poikkeava tapahtumien tietosisältö.

Palkkahallinnon tehokkuus vaihtelee virastojen ja hallinnonalojen välillä

- Yksi henkilötyövuosi käsittelee valtiolla keskimäärin 3 339 palkkalaskelmaa vuodessa. Palkkalaskelmat/htv luku vaihtelee merkittävästi virastojen välillä. Tutkimuksen perusteella yksi henkilötyövuosi käsittelee noin 1300 – 6800 palkkalaskelmaa vuodessa (palkkahallinnon itse hoitavat virastot). Valtio sijoittuu kansainvälisessä aineistossa toiseen kvartiiliin.
- Valtion palkkahallinnon kustannukset per työntekijä (palkansaaja) ovat 138,3 euroa, joka on kansainvälisessä vertailujoukossa kolmannen kvartiilin tasoa.
- Valtion yksi htv käsittelee keskimäärin 205 työntekijän palkkalaskelmat vuodessa. Kansainvälisessä vertailussa valtio sijoittuu neljänteen kvartiiliin.
- Tarkasteltaessa taloudellisuutta ja tehokkuutta palkkalaskelmittain ja työntekijöittäin, on valtion tehokkuus mediaania heikompaa verrattaessa sitä suomalaiseseen palvelukeskusaineistoon.
- Palkkahallintoa keskittäneet virastot ja hallinnonalat ovat tehokkaampia kuin hajautetun mallin mukaisesti toimivat yksiköt.

Palkkahallinnon kehityspotentiaali



Benchmark-tietojen avulla voidaan laskea palkkahallinnon tehostamispotentiaali valtion virastoilla. Potentiaali on laskettu kustannus per työntekijä (palkansaaja)–tunnusluvun mukaan. Tavoitetasoksi on valittu sama kuin taloushallintoseelvityksessä eli kansainvälisen vertailuaineiston mediaani.

Kehityspotentiaali on laskettu Sisäasiainministeriön, Puolustusvoimien ja Oikeusministeriön tekemien selvitysten sekä 19 kyselylomakkeiden tietojen perusteella. Tulos on yleistetty koskemaan kaikkia virastoja valtion henkilöstömäärän perusteella.

Selvityksessä mukana olleiden yksiköiden (kattaa 63% koko Valtion henkilöstöstä) palkkahallinnon prosessin nykytilan kustannukset ovat 10 M€ ja prosessi sitoo yhteensä noin 344 henkilötyövuotta. Arvio kaikkien virastojen palkkahallinnon prosessin kustannuksista on 16 M€, joka vastaa 550 henkilötyövuoden käyttöä.

Tavoitekvartiili	Tehostamis- potentiaali (M€)	Tavoitetilan kustannukset (M€)	Tehostamis- potentiaali %
K90	12	4	78 %
K75	9	7	60 %
K50	7	9	44 %
K25	2	14	10 %

Haastateltavien näkemyksiä henkilöstötoiminnon tärkeimmistä tavoitteista ja tehtävistä



Tavoitteet ja tehtävät

- Haastateltavien mielestä henkilöstötoiminnon tärkeimpänä tehtävänä on inhimillisten resurssien käytön suunnittelu ja seuranta. Henkilöstötoiminto siis mahdollistaa sen, että ydintoiminta onnistuu omilla tavoitteillaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että virastolla/laitoksella on riittävän pitkällä tähtäimellä tieto siitä mitä osaamista talossa tarvitaan ja millä tavalla sitä hankitaan.
- Henkilöstötoiminnon asiakkaina on ensisijaisesti johto ja esimiehet, mutta laajemmalla mielessä koko henkilöstö.
- Henkilöstötoiminnon on tuotettava henkilöstöön liittyvää taustamateriaalia, jota hallinnonalan, ministeriön, viraston tai laitoksen johto tarvitsee omassa päätöksenteossään.

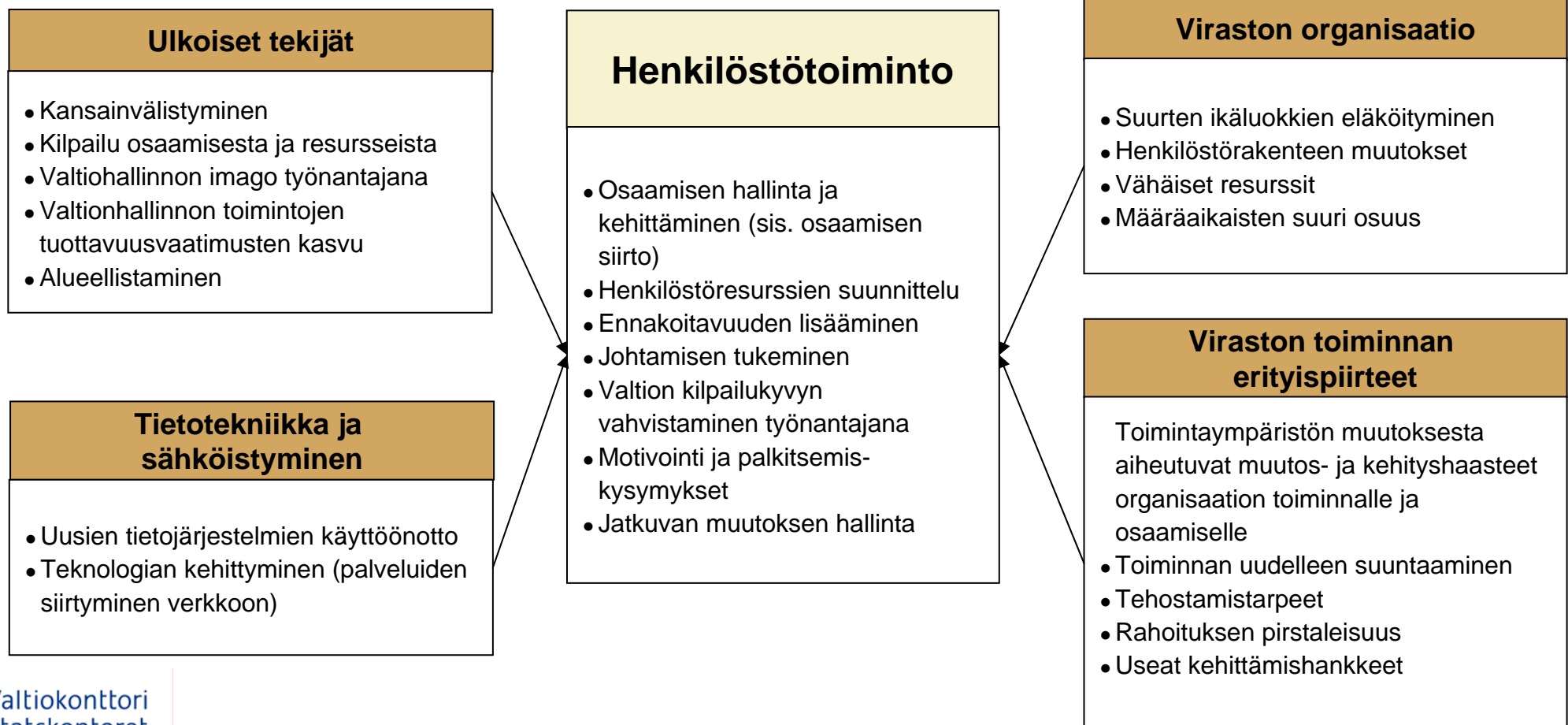
Suurimmat henkilöstötoimintoon vaikuttavat muutokset

- Suurimmat muutospaineet henkilöstöhallinnolle aiheuttaa henkilöstön ikääntyminen ja sitä kautta eläköityminen. Eräs arvio on, että vuoteen 2015 mennessä yli 40 % tämänhetkisestä henkilöstöstä on jäänyt pois työelämästä. Osaamisen siirtäminen nouseekin yhdeksi keskeiseksi asiaksi jatkuvuuden varmistamiseksi.
- Johdon sitoutuminen henkilöstötoiminnon tavoitteisiin on hyvä, mutta vuorovaikutus johdon ja henkilöstötoiminnon kanssa voisi paikoin olla parempaa. Suurimmassa osassa virastoja ja laitoksia ohjausmallina sovelletaan tuloskorttia (Balanced Scorecard), jossa henkilöstö on yhtenä suunnittelu- ja seurantaulottuvuutena.

Henkilöstötoiminnon nykyiset haasteet



Ohessa on esitetty valtion henkilöstötoiminnon nykyiset haasteet, joista ulkoiset tekijät ja etenkin tietotekniikka ovat samalla merkittäviä kehittämisen ajureita ja mahdollistajia.



Haastateltavien näkemyksiä henkilöstötoiminnon nykytilasta - Prosessit



- Henkilöstötoiminnon prosessikuvaukset ja toimintaohjeet on melko pitkälle tehty, ja vastaajien arvion mukaan prosessit on erittäin hyvin henkilöstötoiminnon työntekijöiden tiedossa. Sitä vastoin muu henkilöstö ei riittävässä määrin tunne henkilöstötoiminnon prosessien tavoitteita ja toteutustapoja. Selkeätä toimintatapaa prosessien jatkokehittämiseen ja prosessikuvausten ylläpitoon ei ole olemassa.
- Nykytilassa parhaiten toimivat prosessit ovat palkkahallinto ja palvelussuhdeasioiden hoito.
- Kehittämisen varaa on vastaajien mielestä kaikissa prosesseissa, mutta eritoten suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa sekä työajan seurannassa ja raportoinnissa. Näissä prosesseissa läpinäkyvyyttä ja yhdenvertaisuutta on lisättävä.
- Henkilöstötoiminnon laadun vastaajat arvioivat hyväksi. Asiakastyytyväisyyttä mitataan eri menetelmin: asiakastyytyväisyyskyselyillä ja henkilöstökyselyillä.

Haastateltavien näkemyksiä henkilöstötoiminnon nykytilasta - Organisoititapa



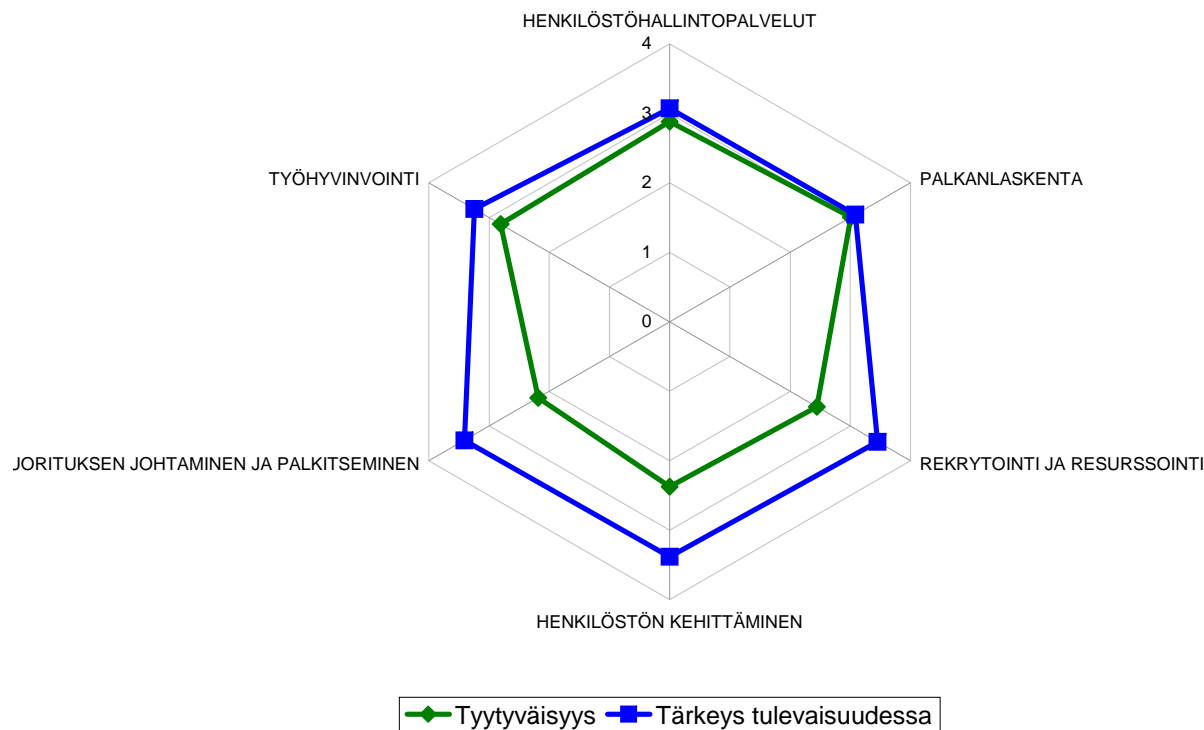
- Nykytilassa prosesseja hoidetaan aika pitkälle hajautetulla mallilla, vaikkakin palvelukeskuksia on jo olemassa tai suunnitteilla palkkahallinnolle ja henkilöstöasioiden hoitamiseksi.
- Palkkahallinto on kaikista prosesseista yhdenmukaisimmin hoidettu. Yleisintä on ollut palkkahallinnon keskittäminen oman viraston sisällä. Tulevaisuudessa palkkahallinnon tai sen osien ulkoistaminen on joidenkin vastaajien ajatuksissa.
- Monet prosessit, kuten suorituksen johtaminen, rekrytointi ja resursointi sekä henkilöstön kehittäminen on ainakin osittain hoidettava ja toteutettava hajautetusti. Näihin prosesseihin ja niiden kehittämiseen liittyen toivotaan kuitenkin koordinoitua eri asteilla (virasto, hallinnonala, valtio), ettei samaa asiaa tarvitse kehittää useilla tahoilla.
- Keskusteltaessa organisoititapojen kehittämisestä tuli esille rakentava kriittisyys palvelukeskus- ja ulkoistamisvaihtoehtojen suhteen. Ymmärretään, että näillä keinoilla voidaan saavuttaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä mutta on tarkoin analysoitava mihin ne soveltuvat. Keskittämistä ei pidä tehdä vain keskittämisen takia eikä ulkoistamista vain ulkoistamisen takia.

Henkilöstötoiminnon nykytila

Työpanoksen jakautuminen



- Vastaajat ovat varsin yksimielisiä siitä, että henkilöstötoiminnon työpanoksesta liian suuri osuus kohdistuu rutiinitöihin ja peruspalveluihin (kuten palkkahallinto ja palvelussuhdeasiat).
- Vastaisuudessa painopisteiden on muututtava niin, että henkilöstötoiminto voi paremmin keskittyä ydintoimintaa strategisesti tukevien tehtävien hoitamiseen. Kyselytutkimuksen tulokset vahvistavat haastateltavien näkökannan:



Haastateltavien näkemyksiä henkilöstötoiminnon kehittämishankkeista (1)



Henkilöstötoiminnoissa meneillään olevat tai vasta toteutetut kehittämishankkeet voidaan karkeasti luokitella kolmeen ryhmään:

- Osaamiskartoitukset
- Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto
- Tiettyjen rutiinoiden siirtäminen palvelukeskuksiin (esim. palkanlaskenta ja maksatus)

Kehittämishankkeiden vaikutukset näkyvät vastaajien mielestä parempana asiakastyytyväisyytenä, parantuneena esimiestyönä ja prosessien tehostumisena. Rutiinoiden uudelleenorganisoinnilla voidaan osittain pienentää eläköitymisen vaikutuksia.

Keskeisimmät suunnitellut kehittämishankkeet ovat:

- Kehittämishankkeista oleellisimmiksi mainittiin eri palkkausjärjestelmien kehittämishankkeet, työhyvinvoinnin kehittäminen, osaamisen suuntaaminen, oma henkilöstöstrategian kehittäminen, työsuojelun toimintaohjelma, rekrytoinnin kehittäminen, suorituksen johtamisen (mm. tavoite- ja tuloskeskustelut, suoritusarvioinnit) ja meneillään olevat palvelukeskushankkeet.
- Pienempiä meneillään olevia kehittämishankkeita ovat mm. työajan hallinta, rekrytoinnin sähköistäminen ja osittain ulkoistaminen, osaamisen kehittämissuunnitelman läpivienti ja henkilöstösuunnitelman läpivienti.

Haastateltavien näkemyksiä henkilöstötoiminnon kehittämishankkeista (2)



Valtiotasolla merkittävimmät kehittämiskohteet ovat:

- Valtion henkilöstötoiminnon kehittämiskohteista tärkeimmät ovat virkanimitysprosessin, nimikirjanpidon ja säädösten, kuten vuosilomasäädösten, yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen.
- Suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen, työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvää osaamista tarvitaan lisää.
- Yhteistyö ei mene kovin pitkälle eikä toimintaa saada tehostettua, jos prosessit ovat erilaiset. Osaamisen kehittämisessä pitäisi olla yhteinen linjaus painopisteistä. Henkilöstöressurssien suunnittelussa, palkkaamisessa, arvioinnissa ja palkitsemisessa voisi olla yhteistyötä:
 - yhteistyötä yli hallinnonalojen rajojen
 - resurssien yhteiskäyttöä ja henkilökiertoa
- Yhteisiä hankkeita olisi lisättävä, koska siten voidaan saavuttaa taloudellista säästöä. Tällaiset hankkeet edellyttävät kuitenkin yhteistä vetäjää valtiotasolla.

Haastateltavien ajatuksia palvelukeskusmallista



Haastatteluissa nousi esiin seuraavia näkemyksiä palvelukeskusmallin soveltuvuudesta.

Palvelukeskusmallin suurimmat riskit tai haitat:

- Toteutuksen vaativuus, muutoksenhallinta kokonaisuudessaan
 - Välilliset vaikutukset on huomioitava: raportointi, tietovarastot, konversiot
- Prosesseista saattaa tulla liian jäykkiä, liian sitovia ja pakottavia (= ei mielekkäitä virastoille)
- Viraston tuntemus ei saa vaarantua ja virastojen erityispiirteet on otettava huomioon
- Riski, ettei kumppanuus toimi
- Henkilöstöasioiden hoitoa ei saa tasapäistää liikaa vaan virastojen erilaiset tarpeet tulee ottaa huomioon.

Palvelukeskusmallin hyödyt:

- Suurimpana hyötynä koettiin se, että asiantuntemusta voidaan keskittää ja syventää. Voidaan tehdä huippuyksikkö. Tätä kautta toiminta olisi turvattu kaikissa tilanteissa (vs. pienen organisaation sijaisuusongelmat)
- Palvelukeskuksella olisi todennäköisesti paremmat henkilöstö- ja taloudelliset resurssit, jolloin toiminnan jatkokehittäminen olisi varmistettu
- Yhdenmukaisuuden lisääntyminen
- Mittakaavaetujen saavuttaminen volyymeissä ja hankinnoissa
- Rutiinitehtävien tehokkaampi hoitaminen vapauttaa aikaa analysointiin, seurantaan ja ydintoiminnan tukemiseen
- Päällekkäiset työtehtävät poistuisivat

1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66



Henkilöstöhallinnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Henkilöstötoiminnon painopisteet ja kehittämiskohteet



- Seuraavilla sivuilla on esitetty:
 - Kyselyn tuloksena saadut arviot henkilöstötoiminnon painopistealueista nyt ja tulevaisuudessa.
 - Merkittävimmät painopisteet tulevaisuudessa kyselyaineiston perusteella.
- Tulevaisuudessa suorituksen johtamisen, henkilöstön kehittämisen sekä rekrytoinnin ja resursoinnin merkitys kasvaa.
- Palkkahallinnon tai henkilöstöhallinnon merkitys tulevaisuudessa pysyy ennallaan.
- Kyselyaineiston mukaan tulevaisuudessa huomattavasti nykyistä suurempi osuus henkilöstötoiminnon työpanoksesta käytetään rekrytointiin ja resursointiin, henkilöstön kehittämiseen, suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen sekä työhyvinvointiin liittyviin tehtäviin.
- Merkittävästi vähemmän työpanosta käytetään tapahtumankäsittelyä enemmän sisältäviin tehtäväkokonaisuuksiin kuten palkkahallintoon ja henkilöstöhallintopalveluihin.

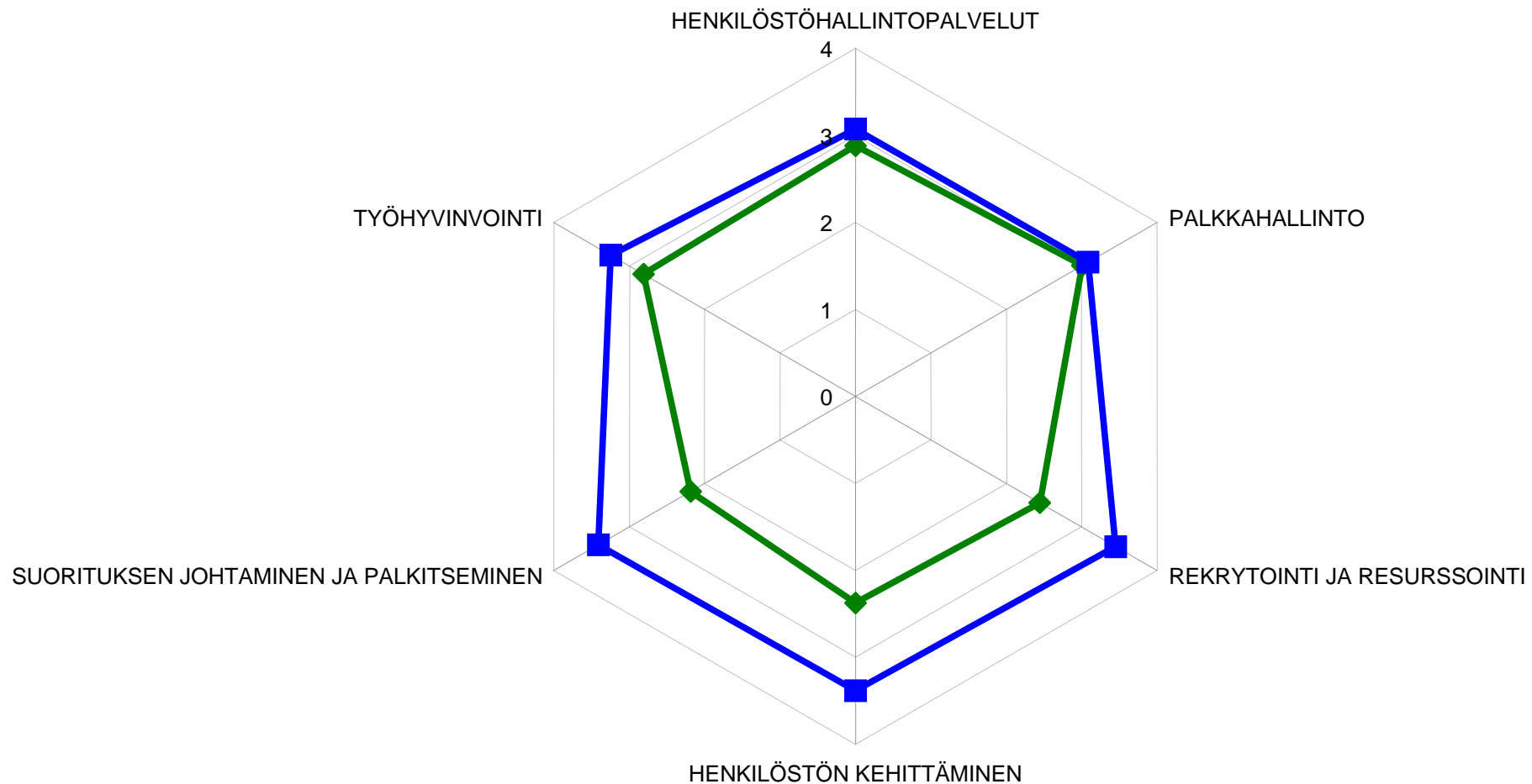
Henkilöstötoiminnon painopisteet nyt ja tulevaisuudessa



Arvio työpanoksen jakautumisesta nyt ja tulevaisuudessa:

PROSESSI	NYT	TULEVAISUUDESSA
Henkilöstöhallintopalvelut	53,4 % (1968 htv)	30,5 %
Palkkahallinto	14,9 % (549 htv)	8,5 %
Rekrytointi ja resurssointi	6,1 % (225 htv)	16,7 %
Henkilöstön kehittäminen	9,6 % (353 htv)	16,6 %
Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	10,6 % (391 htv)	19,0 %
Työhyvinvointi	5,4 % (199 htv)	8,4 %
Yhteensä	100 % (3685 htv)	100 %

Henkilöstötoiminnon painopisteet nyt ja tulevaisuudessa





Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Kehityskohteet - taustaa



Seuraavilla sivuilla on esitetty prosessikohtaisesti laajennetun projektiryhmän arviot henkilöstötoiminnon kehittämiskohteista sekä niiden tuottamista toiminnallisista ja taloudellisista hyödyistä. Ne luokiteltiin seuraavasti:

- Suuri hyöty ja helppo toteutus
- Suuri hyöty ja vaikea toteutus
- Pieni hyöty ja helppo toteutus

Kehityskohteiden vaatimia investointeja ei tämän projektin aikana määritelty.

Kehityskohteet prosesseittain



Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

- Suuri hyöty – helppo toteutus
 - Vaativuusluokitusten raportointi- ja tilastoyhteistyö
- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Esimies-alaistyöskentelyn kehittäminen, tiedottaminen ja kouluttaminen
 - Vaativuusluokitusten vertailtavuus, yhteismitallisuus (sekä virastojen sisällä että niiden välillä)
 - Vaihtoehtoisten palkitsemistapojen löytäminen

Henkilöstön kehittäminen

- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunnitelmallisuus sekä osaamisen laajentaminen
 - Henkilöstön kehittämisessä ennakoitavuus, pitkäjänteisyyden korostaminen, seuranta ja strategialähtöinen kehittäminen
 - Suunnitelmallisuus, henkilöstö- ja muutosjohtamisen kehittäminen kehittämisohjelmissa ja –hankkeissa
 - Henkilöstö- ja muutosjohtamisen kehittäminen johdon osaamisessa

Kehityskohteet prosesseittain



Rekrytointi ja resursointi

- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Ennakoitavuus henkilöstötarpeen suunnittelussa
 - Virantäytön periaatteiden yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen
 - Jatkuvuussuunnittelu, tehtävien uudelleen jako, suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus rekrytoinnissa
 - Suunnitelmallisuutta resurssien hallintaan sekä työnantajakuvan kehittäminen
 - Tietoiset rekrytointipolitiikat ja oikeat rekrytointikanavat

Palkkahallinto

- Suuri hyöty – helppo toteutus
 - Siirtyminen sähköisiin palkkalaskelmiin
- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Palkkahallinnon työprosessien ja toimintatapojen kehittäminen sekä tehtäväkuvien laajentaminen
 - Palkka-asioiden neuvonta, selvitykset ja raportointi (koetaan erityisen haastavaksi uusissa palkkausjärjestelmissä)

Kehityskohteet prosesseittain



Henkilöstöhallintopalvelut

- Suuri hyöty – helppo toteutus
 - Kulunvalvontapainotteisuus ja monimutkaisuus pois työajanseurannasta
 - Yksilöllisten eläkevalintojen tietojen saanti, keskitetty neuvonta ja enemmän tiedotusta
 - Yhteneväinen tiedonkeruu keskeytysten hoidossa (tiedettävä etukäteen mitä tietoa kerätään)
 - VM:n ja virastojen välisen yhteistyön kehittäminen neuvottelutoiminnassa
 - VES- ja TES-tekstisisältöihin ymmärrettävyyttä lisää
 - Palvelussuhdeasioiden prosessiajattelu vallitsevaksi
- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Säännösten yksinkertaistaminen ja itsepalvelu mm. keskeytysten hallinnoinnissa
 - Säännösten täysremontti ja sähköinen menettely vuosiloma-asioiden hoidossa
 - Palvelussuhdeasioiden keskittäminen suurempiin yksiköihin
 - Työajan kohdistaminen oikein ja ohjaustiedon sisällön varmistaminen
 - Työajanseurannan itsepalvelu ja järjestelmien integrointi
 - Oikeat mittarit, yhtenäiset tietojärjestelmät, tietojen analysointi, tietosisällön tarkempi määrittely henkilöstötiedoissa, tunnusluvuissa ja raportoinnissa

Kehityskohteet prosesseittain



Työhyvinvointi

- Suuri hyöty – helppo toteutus
 - Työterveyspalveluiden laajentaminen, liikuntapalveluiden laajentaminen, verkostoituminen
 - KAIKU-ohjelma
- Suuri hyöty – vaikea toteutus
 - Työhyvinvoinnissa työyhteisön jäsenyys (jokainen voi itse vaikuttaa hyvän työyhteisön luomiseen)
 - Työhyvinvointi osaksi arkipäivän toimintaa



Henkilöstötoiminnon organisointi

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Henkilöstötoiminnon roolit ja vastuut tavoitetilassa



Seuraavalla sivulla on esitetty laajennetun projektiryhmän merkittävimmät linjaukset eri toimijoiden rooleiksi ja vastuiksi tavoitetilassa prosesseittain.

Projektiryhmän työstämässä tavoitetilassa henkilöstötoiminnon toimijat on jaettu kolmeen tasoon seuraavasti:

- Strateginen taso (VM, Valtiokonttori, Hallinnonala)
- Virastotaso (viraston johto, viraston oma henkilöstötoiminto ja sen oma henkilöstö)
- Muu taso (Hallinnonalan palvelukeskus, virastotason palvelukeskus, ostopalvelu)

Eri roolien käsitteellinen sisältö tarkoittaa seuraavaa:

- Ohjaus = ohjaa ja koordinoi asiaa, määrää suuntaviivat
- Päätös = tekee asiaan liittyvät / tarvittavat päätökset
- Toteutus = operointi / tekee varsinaisen toiminnan

Henkilöstötoiminnon roolit ja vastuut tavoitetilassa - yhteenveto



Tiivistettynä eri osapuolten roolit ja vastuut kuvattiin tavoitetilassa seuraavasti:

- Virasto/hallinnonala vastaa siitä, että sen henkilöstö- ja palkkausasioiden tapahtuman käsittelyä vaativat prosessit hoidetaan laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.
- Ministeriöllä tulee olla strateginen ohjaava rooli oman hallinnonalansa henkilöstötoiminnon kehittämisessä.
- Valtiovarainministeriöllä tulee olla strateginen ohjaava rooli virastojen ja hallinnonalojen henkilöstötoiminnon kehittämisessä. Esimerkiksi henkilöstötoiminnon säännösten uudistaminen ja työmarkkinatoiminnan johtaminen ovat keskeisimpiä strategisia tehtäviä.
- Valtiokonttorin roolina tulee olla sekä virastojen henkilöstötoiminnon kehittämisedellytysten tuottaminen että yhteinen kehittäminen Valtiovarainministeriön strategisen ohjauksen mukaisesti.
- Ostopalveluna voidaan viraston kehittämisen niin vaatiessa hankkia tapahtumankäsittelyvaltaiset prosessit kuten palkanlaskenta ja osa henkilöstöhallintopalveluista.

Henkilöstötoiminnon roolit ja vastuut tavoitetilassa - prosesseittain



Seuraavilla sivuilla esitetyt tavoitetilan mukaiset roolit ovat syntyneet työpajatyöskentelyn tuloksena ja edustavat laajennetun projektiryhmän esimerkinomaisia ajatuksia siitä, miten edellä esitettyjä rooleja voidaan määrittää eri tasoille.

Lyhenne OM tarkoittaa Oikeusministeriötä, joka on tässä hallinnonalatason esimerkki.

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

- tavoitetilä



SUORITUKSEN JOHTAMINEN JA PALKITSEMINEN

<p>Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala</p>	<p>Ohjaus palkkaus- ja palkitsemisjärj. kehitys palkkauspolitiikka OM: tavoitteen asetannan ja keh.keskustelujen koordinointi OM: vaativuuksluokitusten ylläpito ja kehittäminen OM: luontoisedut</p>	
<p>Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät</p>	<p>Ohjaus palkkaus- ja palkitsemisjärj. kehitys palkkauspolitiikka tavoitteen asetannan ja keh.keskustelujen koordinointi vaativuuksluokitusten ylläpito ja kehittäminen luontoisedut</p>	<p>Päätös palkkaus- ja palkitsemisjärj. kehitys palkkauspolitiikka tavoitteen asetannan ja keh.keskustelujen koordinointi vaativuuksluokitusten ylläpito ja kehittäminen luontoisedut</p>
<p>Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus</p>		
<p>Ostopalvelu</p>		

Henkilöstön kehittäminen - tavoitetila



HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala	Ohjaus kehittämisohjelmat ja -hankkeet (strategiset linjaukset) johdon kehittäminen (erityisesti virastojen johdon kehittäminen) OM: tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunn. ja ylläpito OM: osaamiskartoitukset ja osaamisen määrittelyt OM: henk. kehittämisen suunnittelu, toteutus ja osuvuus	Päätös kehittämisohjelmat ja -hankkeet (strategiset linjaukset) johdon kehittäminen (erityisesti virastojen johdon kehittäminen)
Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät	Ohjaus kehittämisohjelmat ja -hankkeet johdon kehittäminen tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunn. ja ylläpito osaamiskartoitukset ja osaamisen määrittelyt henk. kehittämisen suunnittelu, toteutus ja osuvuus	Päätös kehittämisohjelmat ja -hankkeet johdon kehittäminen tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunn. ja ylläpito osaamiskartoitukset ja osaamisen määrittelyt henk. kehittämisen suunnittelu, toteutus ja osuvuus
Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus		
Ostopalvelu		

Rekrytointi ja resursointi - tavoitetila



REKRYTOINTI JA RESURSSOINTI			
Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala	Ohjaus OM: henkilöstötarpeiden suunnittelu OM: rekrytointien suunnittelu OM: henk. pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta OM: ura- ja seurantasuunnittelu		
Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät	Ohjaus henkilöstötarpeiden suunnittelu rekrytointien suunnittelu henk. pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta ura- ja seurantasuunnittelu	Päätös henkilöstötarpeiden suunnittelu rekrytointien suunnittelu henk. pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta ura- ja seurantasuunnittelu	Toteutus henkilöstötarpeiden suunnittelu rekrytointien suunnittelu henk. pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta ura- ja seurantasuunnittelu
Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus	Toteutus joitain rutiineja (kuten postitus, testaus, jne.)		
Ostopalvelu	Toteutus hakupalvelu, testaus		

Palkkahallinto - tavoitetila



PALKANLASKENTA			
Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala	Ohjaus palkkahallinto palkka-asioiden neuvonta ja raportointi palvelusaikalaskenta (vuosilomaohjeistus)	Päätös palkka-asioiden neuvonta ja raportointi palvelusaikalaskenta (vuosilomaohjeistus)	
Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät	Ohjaus palkkahallinto palkkatapahtumat, perustiedot, laskenta ja maksatus palkka-asioiden neuvonta ja raportointi palvelusaikalaskenta	Päätös palkkahallinto palkkatapahtumat, perustiedot, laskenta ja maksatus palkka-asioiden neuvonta ja raportointi palvelusaikalaskenta	Toteutus palkkahallinto palkkatapahtumat, perustiedot, laskenta ja maksatus palkka-asioiden neuvonta ja raportointi palvelusaikalaskenta
Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus			Toteutus palkkahallinto palkkatapahtumat, perustiedot, laskenta ja maksatus palkka-asioiden raportointi palvelusaikalaskenta
Ostopalvelu			Toteutus palkkatapahtumat, perustiedot, laskenta ja maksatus

Henkilöstöhallintopalvelut – tavoitetila



HENKILÖSTÖHALLINTOPALVELUT			
Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala	Ohjaus palvelussuhdeasiat valtiotason raportointi eläke, vakuutus, työterveys VES- ja TES asiat suhteet työmarkkinajärj.	Päätös eläkeasiat valtiotason raportointi suhteet työmarkkinajärj. VES- ja TES asiat	
Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät	Ohjaus työajan seuranta henkilöstöraportointi keskeytykset vuosiloma-asiat	Päätös palvelussuhdeasiat työajan seuranta henkilöstöraportointi vakuutus ja työterveys keskeytykset vuosiloma-asiat VES- ja TES asiat	Toteutus kaikki toiminnot/asiat
Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus			
Ostopalvelu			Toteutus työterveys

Työhyvinvointi - tavoitetilä



TYÖHYVINVOINTI			
Strateginen taso VM Valtiokonttori Hallinnonala	Ohjaus TYHY-toiminnan suunnittelu OM: työterveyshuolto (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan) OM: työsuojelu (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan) OM: työturvallisuus (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan) OM: työhyvinvointitilaisuudet (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan) OM: työtyytyväisyystutkimus (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan) OM: virkistys- ja harrastustoiminta (OM tukee ja ohjaa virastoja toimimaan)		
Virastotaso Johto Henk.toiminto Esimiehet Työntekijät	Ohjaus TYKY-toiminnan suunnittelu työterveyshuolto työsuojelu työturvallisuus työhyvinvointitilaisuudet työtyytyväisyystutkimus virkistys- ja harrastustoiminta	Päätös TYHY-toiminnan suunnittelu työterveyshuolto työsuojelu työturvallisuus työhyvinvointitilaisuudet työtyytyväisyystutkimus virkistys- ja harrastustoiminta	Toteutus TYHY-toiminnan suunnittelu työterveyshuolto työsuojelu työturvallisuus työhyvinvointitilaisuudet työtyytyväisyystutkimus virkistys- ja harrastustoiminta
Keskitetty taso Valtiotason palv.keskus Hallinnonalan palv.keskus Viraston palv.keskus			
Ostopalvelu	Toteutus työterveyshuolto työtyytyväisyystutkimus virkistys- ja harrastustoiminta		

Palvelukeskusmalliin sopivimmat prosessit



Prosessi	Vaihe	Tehtävä	Virastossa	Palvelukeskuksessa	Yksimielisyys
HENKILÖSTÖHALLINTO-PALVELUT	Henkilöstöä koskevat tiedot, tunnusluvut ja raportointi	Viranomaisraportointi, vuosi-ilmoitukset, VHR- ja PSR-ilmoitukset	44 %	56 %	0,51
HENKILÖSTÖHALLINTOPALVELUT	Eläke-, vakuutus- ja työterveysasioiden hoitaminen	Neuvonta päivittäisissä eläke-, vakuutus- ja työterveysasioissa	50 %	50 %	0,51
PALKKAHALLINTO	Palkkahallinto	Palkanlaskennan perustietojen perustaminen ja ylläpito, palkkarekisteri, henkilönumerot	44 %	56 %	0,51
PALKKAHALLINTO	Palkkatapahtumat, palkan- ja palkkioiden laskenta sekä maksatus	Ylityö-, poissaolo- ym. poikkeamatietojen syöttäminen ja laskenta, palkasta vähennettävien erien tarkastus, palkkioiden käsittely, ateriaetujen ja korvausten laskeminen, yleiskorotusten rekisteröinti	50 %	50 %	0,51
PALKKAHALLINTO	Palkkatapahtumat, palkan- ja palkkioiden laskenta sekä maksatus	Palkkojen laskenta-ajo, palkkalaskelmien jakaminen, palkkojen kirjaaminen ja palkasta perittävien maksujen ylläpito (mm. työnantajasuoritukset ja jäsenmaksut)	50 %	50 %	0,51
PALKKAHALLINTO	Palkka-asioiden neuvonta, selvitykset ja raportointi	Viranomaisraportointi	44 %	56 %	0,51

Lähde: kyselytutkimus (Quick Scan)

Sisältö



1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66

Valtion henkilöstötoiminnon kehittäminen

- Sekä valtionhallintotasolla että virastotasolla on tehty selvitystyötä henkilöstötoiminnon kehittämiseksi. Näin ollen perustelut koko valtiohallintotason käsittävälle ohjelmakokonaisuudelle ovat jo olemassa.
- Seuraavaksi tulisikin laatia riittävän kunnianhimoinen yhteinen näkemys henkilöstötoiminnon tavoitetilasta valtiohallintotasolla sekä konkreettinen etenemissuunnitelma tuottavuuden ja laadun parantamiseen.

Laadun parantaminen

- Virastotasolla on jo tehty toimenpiteitä laadun parantamiseksi, mutta päällekkäisen työn estämiseksi sekä synergian hyödyntämiseksi tulisi koko valtiohallintotasolla määrittää yhteinen henkilöstötoiminnon hankesuunnitelma, joka on linjassa Valtiovarainministeriön tuottavuuden kehittämisohjelman kanssa.
- Hankesuunnitelman tulee perustua tämän raportin keskeisiin kehittämisalueisiin, jolle on määritetty selkeät tavoitteet ja seuranta näiden toteutumiselle.
- Hankesuunnitelman toteuttaminen ja hankkeen ohjaus varmistavat sen, että eri osa-alueiden mahdolliset synergiaedut (esimerkiksi yhtenäiset työkalut, järjestelmät, menetelmät ja työtavat) voidaan saavuttaa virastotasolla.
- Valtiovarainministeriöllä tulisi olla strategisen toimeksiantajan rooli hankesuunnitelman toteuttamiseksi.

Tuottavuuden parantaminen

- Tässä selvityksessä todettu palkkahallinnon prosessin kehittämispotentiaali (7 M€) on todellista kehittämispotentiaalia huomattavasti pienempi, koska tehokkuusanalyysi on ollut mahdollista tehdä ainoastaan palkanlaskennan volyymitietojen perusteella. Suurin osa palkkahallinnon prosessiin vaikuttavasta tiedonkeruusta ja neuvonnasta tapahtuu henkilöstöpalveluiden prosessissa, joka rajattiin vertailun ulkopuolelle. Kehittämällä tätä prosessia ja siihen liittyviä toimintatapoja kokonaisuutena on mahdollista saavuttaa huomattavasti suurempi tehostumispotentiaali.
- Keskittämällä prosessiin liittyvät tapahtumankäsittelyvaltaiset toiminnot (esimerkiksi palkanlaskenta ja maksatus) palvelukeskusmallin mukaisesti, voidaan hyödyntää skaalaetuja sekä volyymien suhteen että osaamisen kasvattamisen osalta. Johdon päätöksentekoa tukevat henkilöstötoiminnot ovat virastossa.
- Taloudellisten ja toiminnallisten hyötyjen toteutuminen edellyttää:
 - prosessien ja järjestelmien yhtenäistämistä ja teknologian maksimaalista hyödyntämistä virastotasolla esimerkiksi itsepalvelutoiminnallisuuksien sekä raportointiportaalien avulla
 - roolien selkeyttämistä ja muutosta virastotasolla siten, että henkilöstötoiminnon painopiste on selkeästi viraston johtoa ja päätöksentekoa tukeva.

Sisältö



1. Yhteenveto	2
2. Johdanto	12
3. Nykytila-analyysi	16
• Tiedonkeruumenetelmät	17
• Henkilöstötoiminnon rooli virastoissa – Kyselyn tulokset	20
• Palkkahallinnon vertailututkimus	25
• Haastatteluyhteenveto	32
4. Tavoitetila	41
• Henkilöstötoiminnon painopisteet ja asioiden tärkeys tulevaisuudessa	42
• Henkilöstötoiminnon tärkeimmät kehityskohteet – yhteenveto	46
• Henkilöstötoiminnon organisointi	52
5. BearingPointin suositukset	63
6. Liitteet	66

LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt



Laskennan oletuksia

- Oikeusministeriön selvitys
 - Henkilöstötoiminnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät-toiminnosta on laskettu mukaan 50 % kustannuksista ja htv:ista, koska Oikeusministeriön edustajan mukaan se on tässä selvityksessä käytettyjen prosessirajausten mukaan palkkahallinnolle kuuluva osuus.
 - Samaa rajausperiaatetta käyttäen perustietojen ylläpidosta 25 % kuuluu palkkahallintoon.
 - Oikeusministeriön selvityksessä mainitaan, että henkilökustannukset sisältävät maksetut palkat + työnantajakulut + 20% yleiskuluja. Henkilöstökustannuksiin on tämän takia laskettu mukaan 80 % raportissa esitetyistä kustannuksista.
- Puolustusvoimien selvitys
 - Palkkalaskelmien määrä on Puolustusvoimien edustajan mukaan 25 000 kappaletta kuukaudessa. Täten palkkalaskelmien lukumäärä vuodessa on 300 000.
- Sisäasiainministeriön selvitys
 - Mukaan on otettu palkan- ja palkkionlaskenta sekä maksatus (100%).
 - Muista tehtävistä (mm. järjestelmien ylläpito, ulkopuolisilta ostetut asiantuntijapalvelut, ohjelmistopäivitykset) on Sisäasiainministeriön edustajan mukaan arviolta 50 % katsottu kuuluvan palkanlaskennan järjestelmien ylläpitoon.



Laskennan perusteet

- Raportin muita kustannuksia ei ole huomioitu, koska ne sisältävät pääsääntöisesti atk-järjestelmäpalveluista maksettuja menoja.
- Oikeusministeriön selvitys
 - Oikeusministeriön tiedot on kerätty Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden kehittäminen- esiselvityksestä (sisältää myös Rikosseuraamusviraston). Raportin perusteella lasketut tunnusluvut ovat samaa suuruusluokkaa kuin Quick Scanilla kerätyt tiedot. Seuraavassa esitetään selvityksen perusteella käytetyt luvut.
 - Palkanlaskenta ja –maksatus (100 % mukana)
 - 37,4 htv
 - Kustannukset $1\,400\,800 \text{ €} \times 0,8$ (poislukien yleiskustannukset) = 1 120 640 €
 - Henkilöstön perustietojen ylläpito (25 % kuuluu palkanlaskentaan)
 - $78,4 \text{ htv} \times 0,25 = 19,6 \text{ htv}$
 - Kustannukset $3\,195\,500 \text{ €} \times 0,25 \times 0,8$ (pl. yleiskustannukset) = 639 100 €



Laskennan perusteet

- Henkilöstötoiminnon kokonaisuus ja pääkäyttäjätehtävät (50 % kuuluu palkanlaskentaan)
 - 5 htv x 0,5 = 2,5 htv
 - Kustannukset 221 100 € x 0,5 x 0,8 (pl. yleiskustannukset) = 88 440 €
- Yhteensä 59,5 htv ja kustannukset 1 848 180 €
- Palkkalaskelmien lukumäärä 188 902 kappaletta vuonna 2002
- Työntekijöiden lukumäärä 9 736 (ei sisällä pakkionsaajia)
- Kokonaismenot (talousarvio 2002) 564 207 teur
- Puolustusvoimien selvitys
 - 122 htv
 - Kustannukset 3 305 teur
 - Palkkalaskelmien lukumäärä 300 000 kappaletta vuodessa
 - Palkanmaksun kohteena olevan henkilöstön lukumäärä 19 967



Laskennan perusteet

- Kokonaismenot (kysely) 1 667 377 teur.
- Sisäasiainministeriön selvitys (luvut Sisäasiainhallinnon selvityksestä)
 - 53 henkilötyövuotta ($41,5 + 7,9 + (0,5 \times 7,2)$)
 - Kustannukset 1 423 teur ($1\ 113\ 902 + 212\ 044 + (0,5 \times 193\ 255)$)
 - Palkka- ja palkkiolaskelmien lukumäärä 333 270 kappaletta.
 - Työntekijöiden lukumäärä 18 189
 - Kokonaismenot (toteutuneet) 1 313 409 teur.



Laskennan perusteet

- Valtion keskiarvoluvut on laskettu em. kolmen selvityksen sekä Quick Scan- kyselyn tulosten perusteella. Puolustusvoimien ja Oikeusministeriön osalta on huomioitu niiden selvitykset (ei Quick Scan-kyselyn tuloksia palkanlaskennan osalta).
- Henkilötyövuodet 235 (raportit) + 110 (Quick Scan- kyselyt ilman Puolustusvoimia ja Oikeusministeriötä) = 345 htv
- Kustannukset 6 576 teur + 3 178 teur = 9 754 teur. Quick Scan lomakkeen tietoja laskettaessa on oletettu, että henkilötyövuoden keskimääräinen kustannus on 29 000 €.
- Palkkalaskelmat 822 172 + 326 786 = 1 148 958 kappaletta
- Työntekijät 47 892 + 29 014 = 76 906 työntekijää
- Kokonaismenot 3 545 teur + 3 488 teur = 7 033 teur.

Sisältö



LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

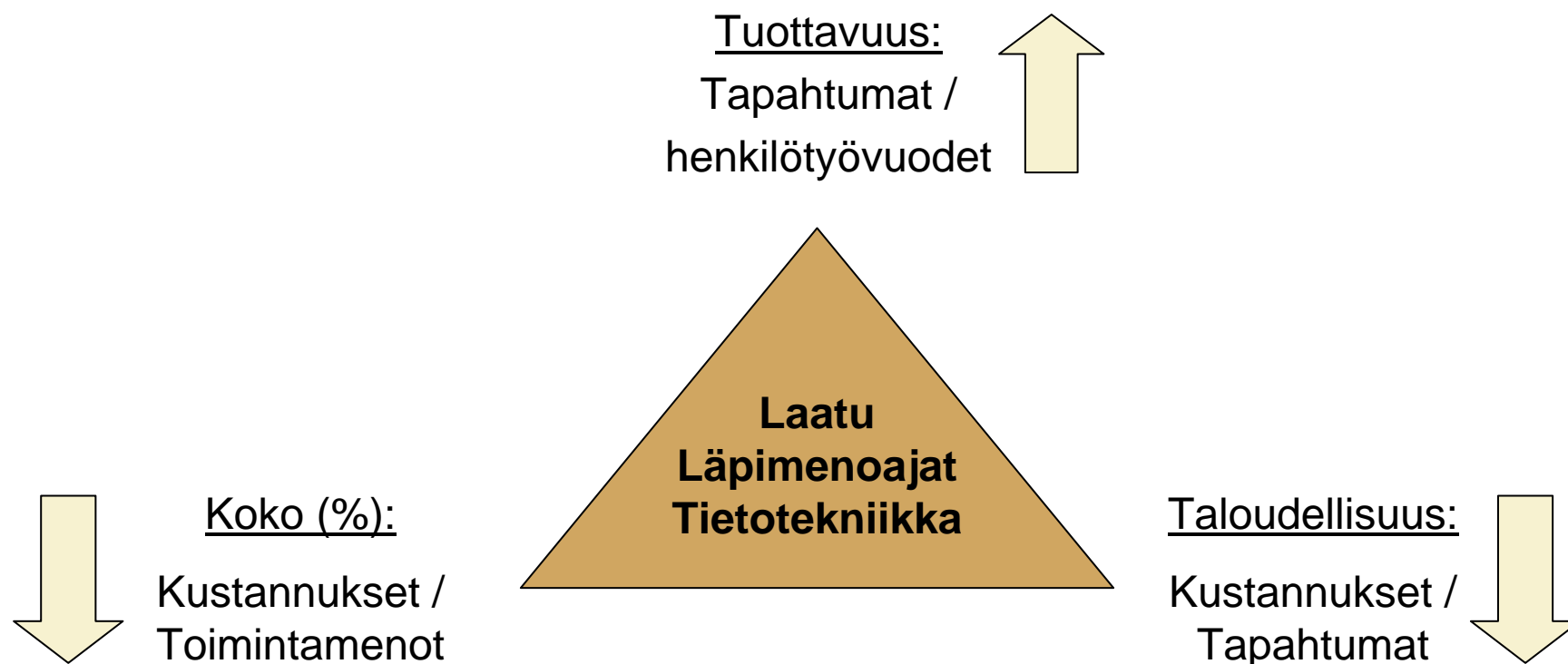
LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt

Prosessien kehityskolmio





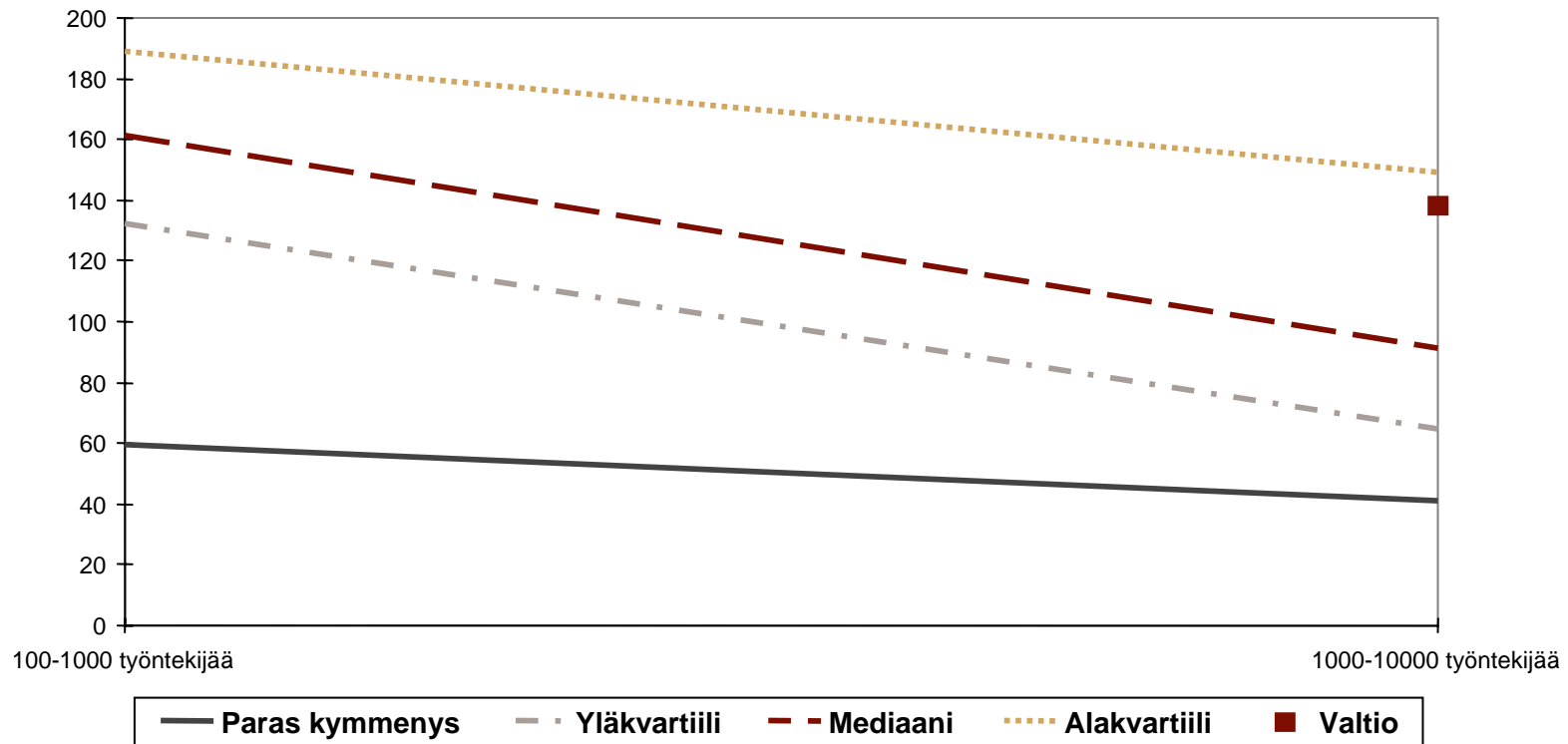
Vertailutunnusluvut

KOKO (%): Kustannukset (€) / kokonaismenot (€)

- Palkkahallinnon prosessi
 - Esimerkiksi kuinka suuri prosessi on (mitattuna kustannuksilla) suhteessa tiliviraston kokoon
- Korkeat kustannukset voivat olla seurausta
 - Monimutkaisesta tai työläästä perustietojen hallinnasta
 - “Turhasta työstä” prosessissa: esim. useaan kertaan tehtävät hyväksymiset, turhat täsmäytykset, tapahtumat
 - Prosessin alhaisesta tuottavuudesta: esim. manuaalinen työ, runsas virhemäärä

Volyymi tuo skaalaetuja

Seuraava kuvio kuvaa palkanlaskentakustannuksia suhteessa organisaation työntekijöiden määrään eli kuinka paljon yhden työntekijän palkkojen laskenta maksaa vuodessa. Kuviosta voidaan nähdä, että suuremmissa organisaatioissa palkanmaksukustannukset työntekijää kohden ovat alhaisemmat kuin pienissä organisaatioissa. Valtion palkanlaskentakustannukset työntekijää kohden ovat noin 138 €



Sisältö



LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

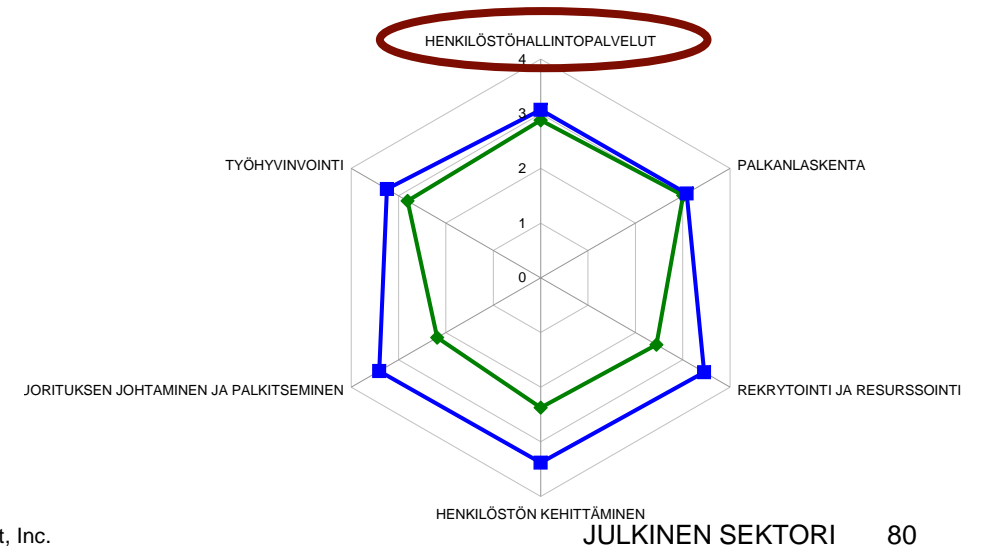
LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt

Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Henkilöstöhallintopalvelut -



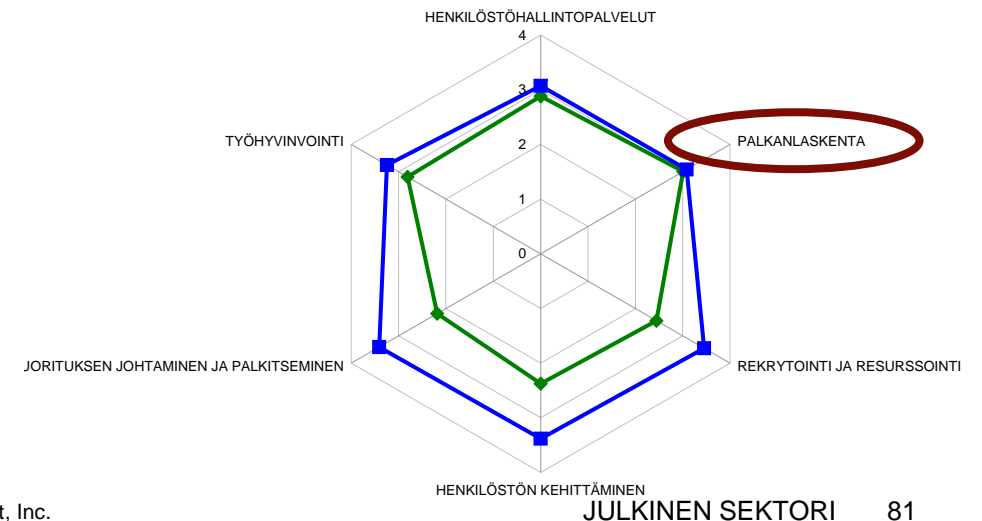
Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimielisyys
Henkilöstöä koskevat tiedot, tunnusluvut ja raportointi	Määrällinen ja laadullinen henkilöstöraportointi johdolle, yhteenvedot kustannuksista	2,39	3,72	1,33	0,46



Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Henkilöstöhallintopalvelut -



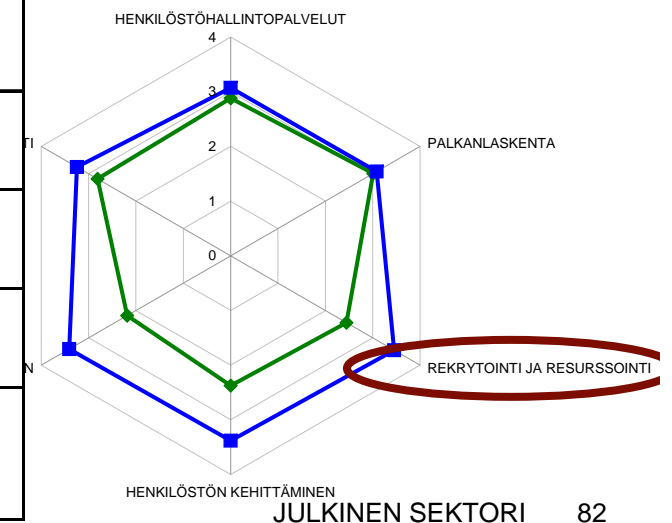
Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimieli-syys
Palkkahallinto	Palkanlaskennan toimintojen suunnittelu, valvonta ja kehittäminen	2,89	3,33	0,44	0,49
Palkka-asioiden neuvonta, selvitykset ja raportointi	Palkkakehitystilastot ja palkkakustannusraportit, sisäinen raportointi, VPL	2,65	3,12	0,47	0,70
Palvelusaikalaskenta	Palkkaan vaikuttavat palvelusajat (ikälisät, määrävuosikorotukset)	3,06	2,71	-0,35	0,99



Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Rekrytointi ja resursointi -



Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimielisyys
Henkilöstön pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta	Kannustinjärjestelmät	1,94	3,50	1,56	0,51
Henkilöstön pitäminen ja vaihtuvuuden hallinta	Palkkausperusteet ja palkankorotusperusteet, neuvonta ja tiedotus	2,56	3,61	1,06	0,61
Henkilöstötarpeen suunnittelu	Henkilöstötarpeen arviointi, henkilöstösuunnitelman ja henkilöstöbudjetin tekeminen	2,28	3,83	1,56	0,38
Henkilöstötarpeen suunnittelu	Henkilöstöstrategian suunnittelu ja toteutus, henkilöstöpolitiikka	2,39	3,83	1,44	0,38
Henkilöstötarpeen suunnittelu	Tarvekartoitukseen pohjautuvat tehtäväanalyysit	2,11	3,39	1,28	0,61
Määräaikaisten rekrytointien suunnittelu ja toteutus sekä konsultointi rekrytointiasioissa	Yhteistyö korkeakoulujen, oppilaitosten, opiskelijajärjestöjen ja työvoimaviranomaisten kanssa	2,50	3,39	0,89	0,50
Ura- ja seuraajasuunnittelu	Urasuunnitelmat ja niiden ylläpito ja toteutuksen valvominen	1,78	3,44	1,67	0,51
Ura- ja seuraajasuunnittelu	Seuraajasuunnitelmat ja niiden ylläpito ja toteutuksen valvominen	1,94	3,50	1,56	0,51
Ura- ja seuraajasuunnittelu	Seuraajien identifiointi, kehittäminen, ohjaus ja seuranta	2,00	3,50	1,50	0,51
Vakinaisten rekrytointien suunnittelu ja toteutus sekä konsultointi rekrytointiasioissa	Sisäisen rekrytoinnin suunnittelu ja toteutus sekä potentiaalinn tunnistaminen	2,28	3,61	1,33	0,50



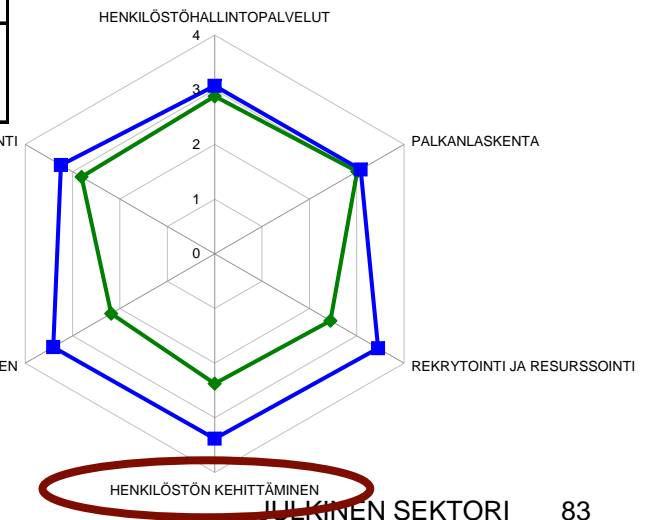
Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Henkilöstön kehittäminen -



Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimielisyys
Henkilöstön kehittämisen suunnittelu, toteutus ja osuvuus	Perehdyttämisprosessin suunnittelu ja toteutus	2,39	3,53	1,14	0,51
Johdon kehittäminen	Johdon kehittämisohjelmien suunnittelu	2,28	3,65	1,37	0,61
Johdon kehittäminen	Johdon kehittämisohjelmien toteutus	2,39	3,65	1,26	0,61
Osaamiskartoitukset ja osaamisten määrittelyt	Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja niiden tuki	2,11	3,53	1,42	0,51
Osaamiskartoitukset ja osaamisten määrittelyt	Osaamisarviointien suunnittelu ja toteutus	2,11	3,35	1,24	0,61
Osaamiskartoitukset ja osaamisten määrittelyt	Osaamistietojen ylläpito, osaamiskartta	2,06	3,18	1,12	0,64
Tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunnittelu ja ylläpito	Tehtäväkierron suunnittelu ja toteutus	1,94	3,24	1,29	0,56
Tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien suunnittelu ja ylläpito	Tehtäväsisältöjen ja toimenkuvien ylläpito ja kehittäminen	2,56	3,47	0,92	0,62

TYÖHYVINVOINTI

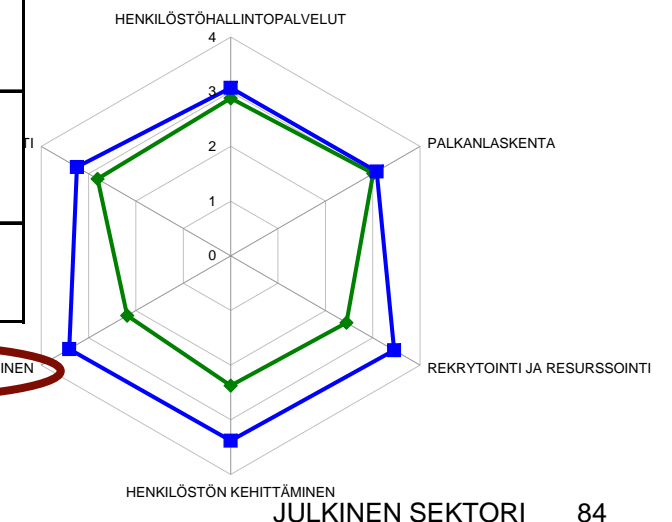
JORITUKSEN JOHTAMINEN JA PALKITSEMINEN



Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Henkilöstöhallintopalvelut -

Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimielisyys
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä palkkauspoltiikka	Suorituspohjainen palkitseminen	1,83	3,59	1,75	0,51
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä palkkauspoltiikka	Palkkaus- ja palkitsemispoltiikka	2,11	3,76	1,65	0,44
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä palkkauspoltiikka	Osaamispohjainen palkitseminen	1,88	3,38	1,50	0,62
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä palkkauspoltiikka	Tulospohjainen palkitseminen	1,73	3,19	1,45	0,75
Tavoitteen asetannan ja kehityskeskustelujen koordinointi	Kehityskeskustelujen koordinointi, ylläpito ja analysointi	2,39	3,59	1,20	0,51
Vaativuusluokitukset	Palkkausperusteiden ja vaativuusluokitusten määrittäminen ja tarkistaminen (esim. UPJ)	2,39	3,65	1,26	0,49
Vaativuusluokitukset	Vaativuusluokittelun ylläpito ja kehittäminen	2,35	3,59	1,24	0,51

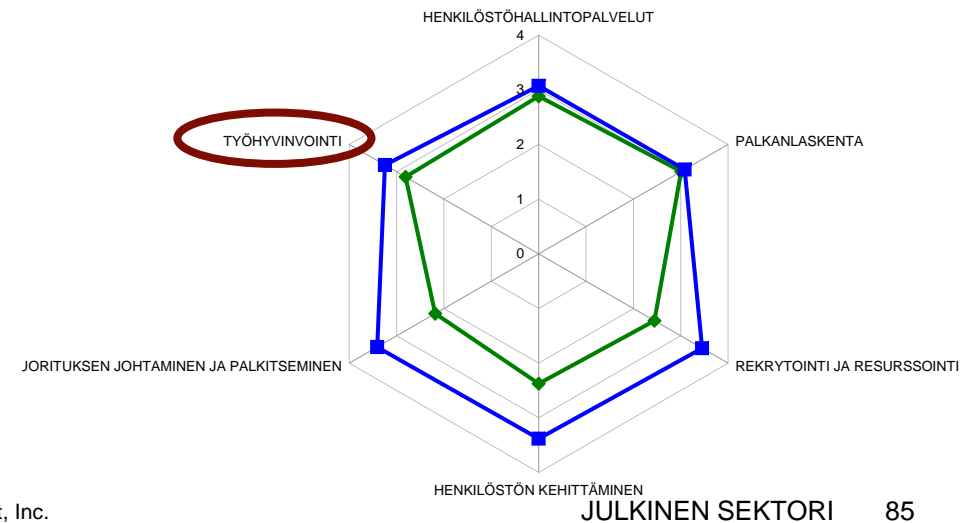
JORITUKSEN JOHTAMINEN JA PALKITSEMINEN



Kyselyn perusteella saadut arviot merkittävimmistä kehittämiskohteista - Henkilöstöhallintopalvelut -



Vaihe	Tehtävä	Tyytyväisyys palveluihin	Tärkeys vuonna 2005	Ero	Yksimielisyys
Tyytyväisyystutkimus	Tyytyväisyystutkimusten ylläpito ja parannusohjelmien suunnittelu	2,61	3,50	0,89	0,62



Sisältö



LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt



Trendejä HR-toiminnoissa

Uudelleen keskittäminen

- johdon palkitseminen ja kehittäminen
- rekrytointi ja HR strateginen suunnittelu
- strategian ja vision viestintä
- koulutus ja kehittäminen
- potentiaalien tunnistaminen ja esille tuonti

Skaalaedut HR:ssä

- henkilön itsepalvelu (employee self service)
- koulutuksen, kehityksen ja hallinnollisten palveluiden koordinoinnin keskittäminen
- ulkoistaminen

Linjan tuottamana

- vastuun siirtäminen jokapäiväisten HR palveluiden tuottamisvastuun siirtäminen HR:ltä linjaan
- interaktiiviset tietojärjestelmät (manager's desktop)
- linjajohtajat (esimiehet) vastuussa ja 'tilivelvollinen' henkilöstöstään

HR World Class



Esimerkkejä parhaista toimintatavoista laadukkaassa HR-toiminnoissa:

- Hallinnolliset HR prosessit keskitetty (palvelukeskus), virtaviivaistettu sekä automatisoitu mahdollisimman pitkälle
- Benchmarking-vertailu niin sisäisesti kun ulkopuolisiin toimittajiin (tehokkuus, kustannukset, laatu)
- Esimiesten, henkilöstön ja HR:n välinen työnjako on selkeä. Esim. HR ei tee esimiestehtäviä henkilöjohtamisen osa-alueita jne
- HR:n osalta palvelut on kuvattu ja palvelutasot määritetty (mitkä ovat ydintoimintoja HR:ssä ja mitkä lisäpalveluita)
- HR:n roolit ja vastuut on selkeästi kuvattu ja hyväksytty (strateginen HR, operatiivinen HR , hallinnollinen HR)
- HR:n roolikohtaiset osaamiset määritetty ja kehitysohjelmat määritetty
- HR toiminnon tavoitteet ja seurantamenetelmät / -mittarit määritetty ja viety aina henkilökohtaiselle tasolle asti.
- Prosessimittarit määritetty
- Asiakastytyväisyyskyselyt suoritetaan ja tulosten perusteella toimintaa kehitetään
- Asiakastarpeiden tuntemus ja ennakoiva toiminta asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi (syvempi liiketoiminnan ymmärtäminen)
- HR työkalut ja esimiehiä tukevat työkalut/ lomakkeistot/ ohjeistukset löytyvät intranetista



Palvelutaso henkilöstötoiminnoissa

Hallinnoiva

Ylläpitävä

- ✓ Henkilöstö-tiedostot
- ✓ Etujen hallinnointi
- ✓ Palkkahallinto
- ✓ TES -asiat
- ✓ Koulutuksen organisointi
- ✓ Säännökset ja säädökset



Operatiivinen

Reaktiivinen

- ✓ Poikkeamien korjaaminen
- ✓ Organisaation kehittäminen
- ✓ Esimiesten konsultointi
- ✓ Työilmapiiri
- ✓ Terveys ja työkyky



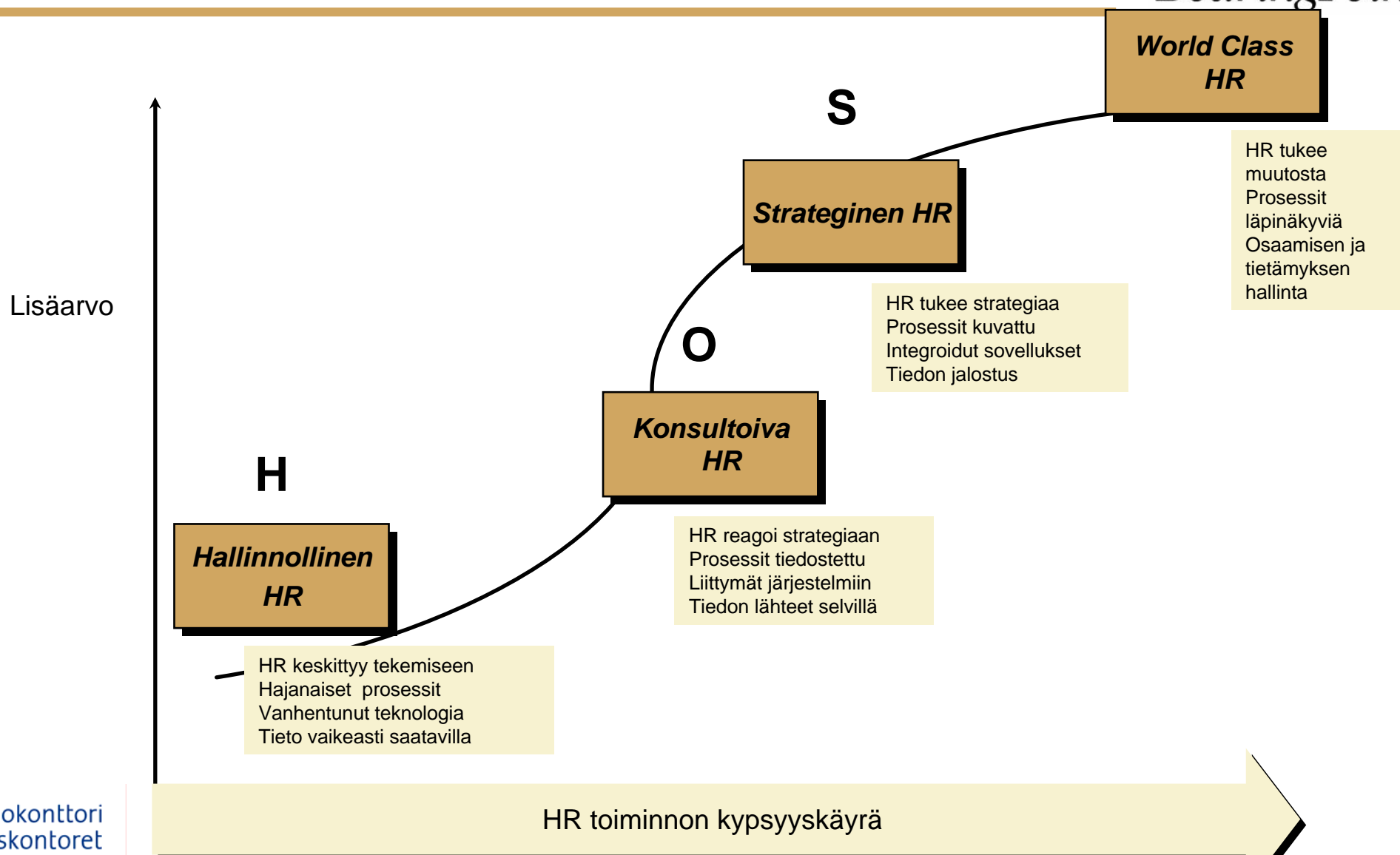
Strateginen

Ennakoiva

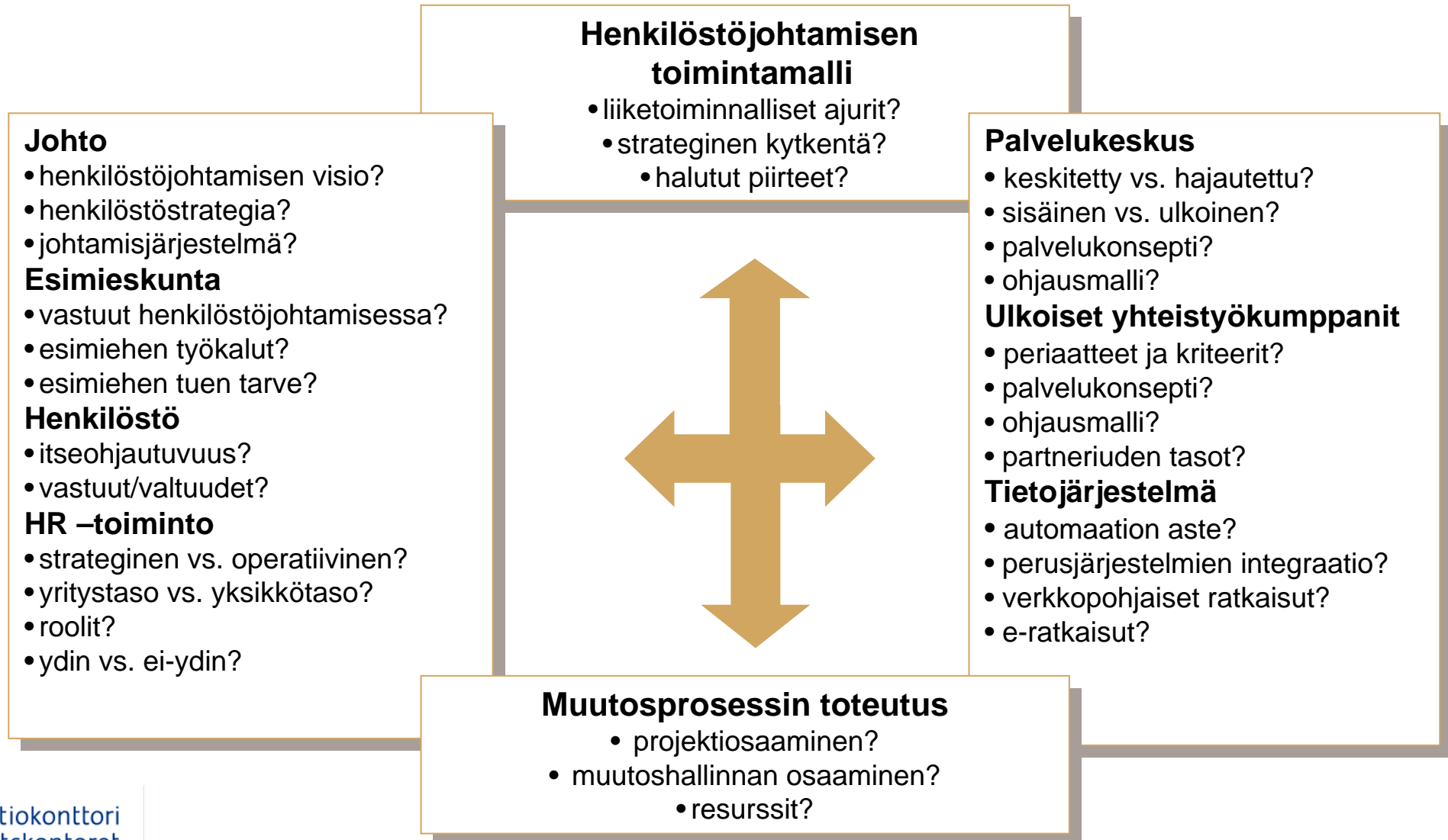
- ✓ Business Partner
- ✓ Suoritusta johtava
- ✓ Muutosta tukeva
- ✓ Strateginen rooli
- ✓ Huomiseen suuntaava



Kehittymiskäyrä henkilöstötoiminnoissa



Strateginen lähestymistapa henkilöstötoiminnoissa



Sisältö



LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt



Prosessien sisältökuvaus

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen -prosessin sisältö:

- henkilöstöstrategia
- perehdytys
- tavoiteasetanta
- kehityskeskustelut
- palkitsemisjärjestelmä
- palkkavertailut
- VES/TES -toiminta

Henkilöstön kehittämisprosessin sisältö:

- osaamiskartoitus
- kehittämistarpeiden tunnistaminen
- kehittämistoimet (henkilökierto, ulkoinen ja sisäinen koulutus, esimieskoulutus, henkilöstön kehittämistilaisuudet)
- tutkinto, koulutus- ja kurssitietojen ylläpito
- arviointi ja seuranta



Prosessien sisältökuvaus

Rekrytointi- ja resursointiprosessin sisältö:

- henkilöstöstrategia
- resurssisuunnittelu
- rekrytointipäätös
- viran perustaminen ja haettavaksi julistaminen
- hakuilmoituksen teko
- hakemusten käsittely ja analysointi
- nimitysmuistion ja/tai palkkausesityksen laadinta
- henkilötietojen tallentaminen
- nimittämiskirjan/työsopimuksen laadinta
- urasuunnittelu

Palkkahallintoprosessin sisältö:

- perustietojen ylläpito
- työajan ylläpito
- palvelusaikalaskennan ylläpito
- palkkaperusteiden tarkastus ja korjaus
- tarkastus- ja maksatusajot, tulosteiden ja palkkatositteiden tarkastus
- pankkiajot
- kirjanpitoliedostojen ajo
- palkka-aineiston arkistointi
- palkkatietojen tuottaminen keskeytyksistä ja vuosilomista
- verotiedot, ulosotot, jäsenmaksut



Prosessien sisältökuvaus

Henkilöstöhallintopalveluprosessin sisältö:

- palvelussuhdetietojen ylläpito
- nimikirjatietojen ylläpito
- keskeytystietojen hallinta
- vuosilomatietojen hallinta

Työhyvinvointiprosessin sisältö:

- työterveyshuolto
- työsuojaus
- työturvallisuus
- työtyytyväisyystutkimus
- työhyvinvointitilaisuuksien järjestäminen
- virkistys- ja harrastustoiminta

Sisältö



LIITTEET

LIITE 1: Palkkahallinnon benchmarkingin laskentaperusteet

LIITE 2: Palkkahallinnon benchmarkingin tulokset

LIITE 3: Henkilöstötoiminnon merkittävimmät kehityskohteet

LIITE 4: Henkilöstötoiminnon trendit

LIITE 5: Prosessien kuvaukset

LIITE 6: Projektiin osallistuneet henkilöt



Työpajojen osallistujat

Työpajoihin osallistuivat seuraavat henkilöt:

- Hanna Bärlund, Tilastokeskus
- Pirkko Härö, Tilastokeskus
- Jukka Korhonen, Teknillinen korkeakoulu
- Tiina Kukkonen-Suvivuo, Oikeusministeriö
- Erja Lakanen, Geologinen tutkimuskeskus
- Vera Lappalainen, Puolustusvoimat
- Anu Näveri, Liikenne- ja viestintäministeriö
- Jukka Ojala, Puolustusvoimat
- Seija Petrow, Liikenne- ja viestintäministeriö
- Mikko Kangaspunta, Valtiokonttori
- Hannele Leppälä, Valtiokonttori
- Riitta Ruusunen, Valtiokonttori
- Hanna Saarelainen, Valtiokonttori
- Eija Taskinen, Valtiokonttori



Haastatteluihin osallistuneet

Haastatteluihin osallistuivat seuraavat henkilöt:

- Matti Hermunen, Tiehallinto
- Matti Kylmäsuu, Rajavartiolaitoksen esikunta
- Erja Lakanen, Geologian tutkimuskeskus
- Christer Michelsson, Ulkoasiainministeriö
- Tarja Pudas-Jounila, Teknologian kehittämiskeskus
- Riitta Rönn, Ympäristöministeriö
- Hanna Saarelainen, Valtiokonttori



Quick Scan- kyselyyn osallistuneet

Quick Scan- kyselyssä olivat mukana seuraavat virastot:

- Geologian tutkimuskeskus
- Joensuun yliopisto
- Kainuun työvoima- ja elinkeinokeskus
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- Oikeusministeriö
- Oulun yliopisto
- Pohjanmaan maanmittaustoimisto
- Pohjois-Karjalan ympäristökeskus
- Puolustusvoimat
- Rajavartiolaitos
- Säteilyturvakeskus
- Teknillinen korkeakoulu
- Teknologian kehittämiskeskus
- Tiehallinto
- Tilastokeskus
- Ulkoasiainministeriö
- Valtiokonttori
- Verohallitus
- Ympäristöministeriö

The logo graphic consists of two curved lines arching over the text. The lower line is black and the upper line is gold.

*BearingPoint*TM

Business and Systems Aligned. Business Empowered.TM