

# Suorituksen johtamisen murros ja Osaavan käyttöönotto

ValtioExpo 7.5.2019

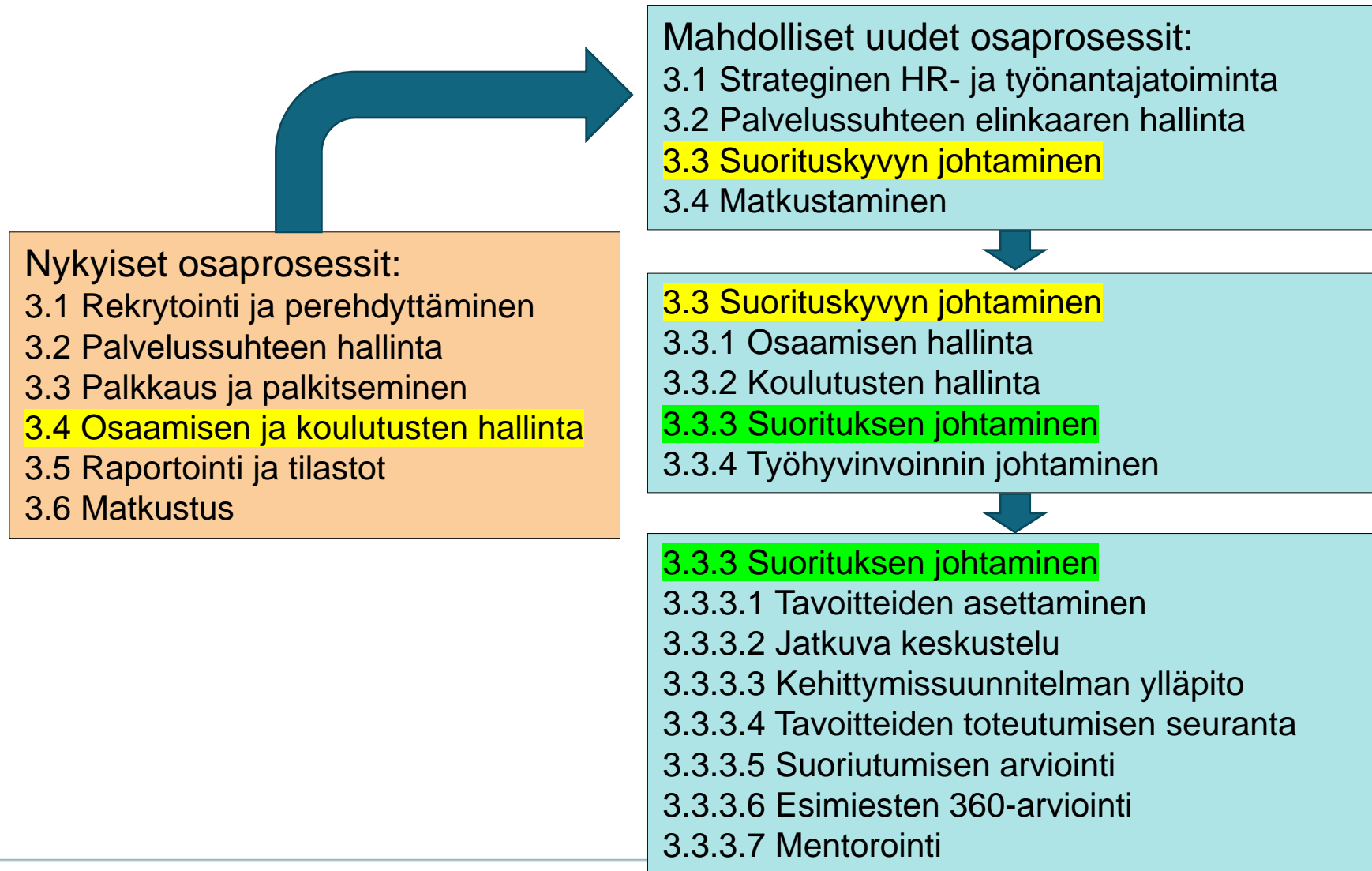
Kehityspäällikkö Markku Kivioja  
Palvelupäällikkö Mari Eerikäinen



# Miesten 15 km MM-hiihto, Seefeld 2019: Tavoitteen asettelusta suorituksen arviointiin yksilötasolla (vrt. työntekijäkokemus)



# Suorituksen johtamisen muutostarpeet prosessikartalla



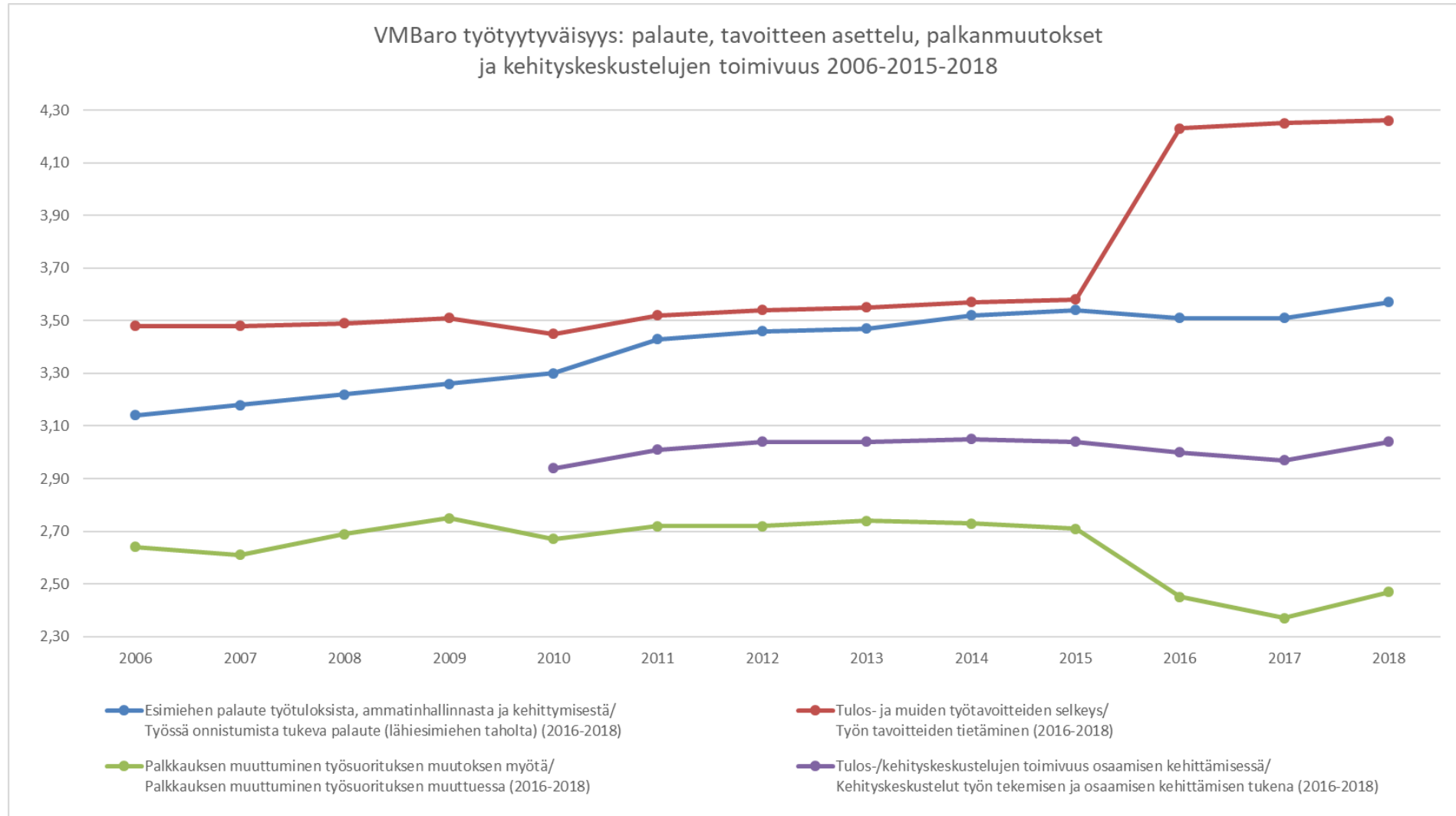
# Tavoitteiden merkityksestä suorituksen johtamiselle

- Tavoitteet luovat perustan koko suorituksen johtamiselle.
- Vain tarjoamalla työntekijöille merkityksellisiä, haastavia ja saavutettavissa olevia tavoitteita voidaan luoda perusta hyvän suoritustason organisaatiolle.
- Jos työntekijöillä ei ole selkeitä tavoitteita, esimiehet ja työntekijät tulevat kamppailemaan epätoivoisesti pitääkseen tehokkaan valmennuskeskustelun, koska on hyvin epäselvää, mistä puhutaan.
- Organisaatio puolestaan kamppailee epätoivoisesti tehdäkseen vaikuttavia päätöksiä ihmisten kyvykkyydestä ja toisaalta tulee olemaan hyvin vaikea arvioida, mitä työntekijät ovat saavuttaneet.
- Jos organisaatio voisi tehdä vain yhden asia parantaakseen suorituksen johtamista, sen pitäisi todennäköisesti pystyä varmistamaan, että työntekijöillä on konkreettiset, innostavat ja toiminnan kannalta relevantit tavoitteet.

# Tavoitteiden asettelun 4 keskeisintä kriteeriä

- Tavoitteiden asettelussa on 4 tavoiteltavaa kriteeriä:
  1. **Tavoitteet pitäisi määritellä dialogin kautta:** Organisaation ja työntekijän tarpeiden ja odotusten tasapaino on tärkeää. Työntekijällä tulee olla vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden määrittelyssä, sillä muuten työntekijä ei ehkä saavuta tunnetta tavoitteiden omistajuudesta, niiden kontrolloinnista ja sitoutumisesta työhön.
  2. **Tavoitteet pitäisi olla todellisia ja konkreettisia:** Tavoitteet pitää määritellä erityisesti tuotoksiksi tai saavutuksiksi, joilla osoitetaan työntekijän tekemän panos organisaatiolle.
  3. **Tavoitteet pitäisi olla julkisia:** Mitä julkisempia työntekijöiden tavoitteet ovat, sitä suurempaa vastuuta he tuntevat niiden saavuttamisesta ja sitä enemmän he saavat hyvää mainetta kun ovat menestyksellisiä. Työntekijät eivät voi olla työskennellä tehokkaasti yhteistyössä, mikäli eivät tiedä toistensa tavoitteita.
  4. **Tavoitteet pitäisi todennäköisesti muuttua ajan kuluessa:** On vain hyvin harvoja työtehtäviä, jossa tavoitteet pysyvät täysin samanlaisena esim. 12 kuukautta. Esimiesten ja työntekijöiden pitää asettaa tavoitteet odotuksineen sen pohjalta, miten niitä tullaan parantelemaan ja muokkaamaan ajan kuluessa toiminnan vaatimusten ja strategioiden vaihtuessa.

# Havaintoja suorituksen johtamisen murroksen kynnyksellä





# Mitä muutosta haluttiin?

- Alkuvaiheessa useimmat virastot halusivat erityisesti osaamisen hallinnan työkaluja tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen sekä osaamisten parempaan hyödyntämiseen virastoissa.
- Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi haluttiin uudistaa vastaamaan nykyaikaisia johtamiskäytäntöjä ja yhteistä tavoitetilaa visioitiin virastojen asiantuntijoiden kanssa.
- Myös koulutuksen hallinnan työkaluille oli kysyntää, mutta sitä ei ensivaiheessa päätetty ottaa mukaan.
- Myös suoriutumisarviointiin liittyviä työkaluja haluttiin mukaan, mutta alkuvaiheessa päätettiin, että pyritäisiin harmonisoimaan ensin lukuisia palkkausjärjestelmiä.
- Tosiasiassa näiden muutostarpeiden toteuttamisen kautta tultiin laajempaan johtamis- ja työkuulttuurin muutostarpeeseen, jossa valmentavalla johtamisella ja työotteella on todennäköisesti parhaat edellytykset vastata kattavasti erilaisiin johtamisen haasteisiin (vrt. HAUS/eOppiva koulutus: Osaava – Valmentava työote).





## Osaava

- Tänä vuonna valtionhallinnossa otetaan porrastetusti käyttöön Osaava (=osaajat valtiolla)
- Osaavan myötä siirrymme kohti valmentavaa johtamista, jossa esimies ja työntekijä käyvät jatkuvaa dialogia tavoitteista, työssä onnistumisista, kehittymisestä sekä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.





## TAVOITTEET JA KEHITYMINEN

Mentorointi

**Jatkuva keskustelu**  
Aktiivinen saavutusten seuranta,  
palautteiden pyytäminen ja  
antaminen, valmentavat keskustelut

**Kehityssuunnitelma**  
Kehityssuunnitelman ja  
kehityskeskustelun läpikäynti

Esimiehen 360-arviointi

**Tavoitteiden  
asettaminen**

**Tavoitteiden ja kehittymisen  
toteutumisen seuranta**

**Osaamiskartoitus**

Osaavan perustiedot  
(Perustiedot: organisaatio- ja henkilötiedot, osaamiskirjastot)

# Kieku



# Osaava

## Työntekijä

- Tuo organisaation ja oman työn tavoitteet näkyviksi työntekijälle
- Palautteen antaminen ja saaminen
- Omaa kehittymistä tukevat keskustelut
- Monipuolinen osaamisprofiili

## Esimies

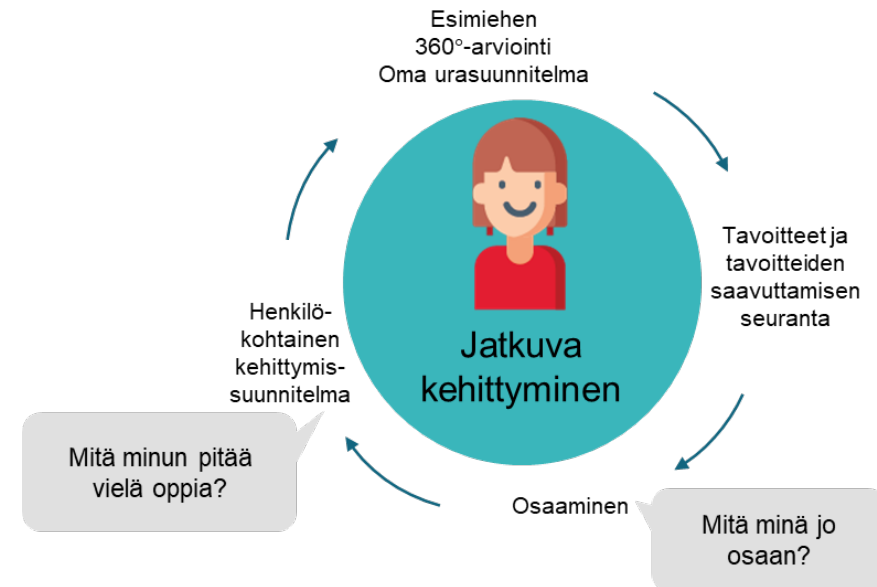
- Tuo organisaatiosi tavoitteet näkyviksi tiimillesi
- Läpinäkyvä tiimin kehittymisen seuranta
- Jatkuva keskustelu tiimiläisten kanssa
- Auttaa tunnistamaan tiimiläisten osaaminen ja vahvuudet

## Johto

- Moderni ja nykyaikainen palvelu tiedolla johtamisen tueksi
- Strateginen osaamisen johtaminen näkyväksi
- Toimeenpanon johtaminen
- Tukee osaamisen joustavaa hyödyntämistä ja liikkuvuutta valtionhallinnossa

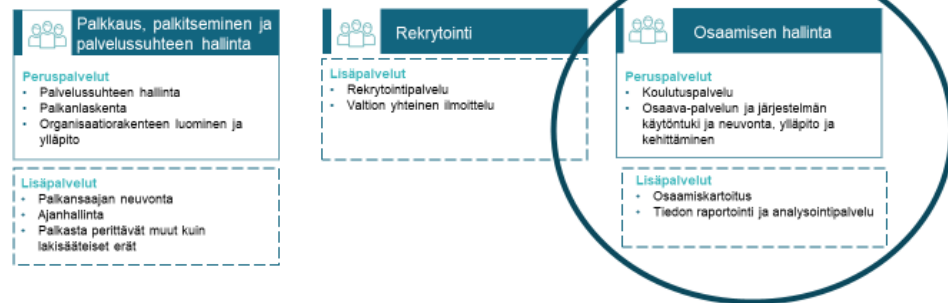
# Osaavan esittelyvideo

Katso Osaavan  
lyhyt  
esittelyvideo



# Osaava-palvelu

- Tänä vuonna henkilöstöhallinnon palveluvalikoima laajenee Osaava-palvelulla
- Kevään 2019 aikana palvelua pilotoidaan 1-ryhmäläisille ja Osaava-palvelu tulee palveluvalikoimaan 10/2019
- Osaava-palvelu antaa tuen palvelun ja järjestelmän eri moduulien käyttämiseen virastoissa
  - Palvelu sisältää neuvontaa ja asiantuntijapalvelua kuten tavoite- ja kehityskeskustelujen toteutuksen teknistä tukea, osaamiskirjastojen ylläpitoa sekä raporttipohjien ja raporttien koostamista
  - Palkeet tekee osaamiskartoituksia asiantuntijapalveluna virastoille
  - Esimiesten 360-palautteen läpikäyntiin virastot voivat halutessaan tilata valmennuksen, jonka toteuttaa Haus



# Suorituksen johtamisen prosessit tulee olla erillisiä ollakseen tehokkaita, mutta yhteydessä toisiinsa ollakseen vaikuttavia

- Avain tehokkaaseen suorituksen johtamiseen on oikea tasapaino odotusten asettamisen, edistymisen keskustelun ja aikaansaannosten arvioinnin välillä:
  - Tavoitteiden tarkoitus on tarjota työntekijälle selkä rooli ja tunne työn omistajuudesta.
  - Selkeät tavoitteet antavat hyvän pohjan vaikuttavalle palautteelle.
  - Tavoitteiden saavuttamisen ja henkilöstön johtamisen palkankorotuspäätösten ja nimitysten välillä on oltava yhteys.
  - Työntekijän on voitava luottaa siihen, että paras tapa saavuttaa menestystä uralla on asettaa haastavia tavoitteita ja aktiivisesti tehdä työtä esimiehen kanssa niiden saavuttamiseksi.

# Valmennuskeskustelut eivät vain tule tapahtumaan itsestään

- Ei ole olemassa mitään ”taikaohjetta” parantaa olemassa olevaa esimies-työntekijä keskustelua.
- Vaikuttavimmat suorituksen johtamisen ohjelmat kattavat kuitenkin seuraavat kysymysalueet:
  1. Tietävätkö esimiehet mitä valmennus on?
  2. Tietävätkö esimiehet kuinka valmennetaan?
  3. Odotetaanko esimiesten valmentavan?
  4. Muistutetaanko esimiehiä valmennuksesta?
  5. Palkitaanko esimiehiä hyvästä valmennuksesta?



# Suorituksen johtamisen muutos on sekä ajattelutavan että prosessien muuttamista

- Prosessien uudelleensuunnittelu on tärkeä osa muutettaessa suorituksen johtamisen menetelmää. Mutta vähintään yhtä tärkeää on muuttaa tarvittavaa ajattelutapaa, että uudet prosessit saadaan toimimaan.
- Voidaan tunnistaa neljä erityistä ajattelutavan muutosta, jotka ovat kriittisiä tekijöitä mahdollistamaan menetyksellisen suorituksen johtamisen muutoksen.
  1. Arviointi ja kehittäminen ovat toisiaan täydentäviä.
  2. Tavoitteet ovat ensisijaisesti välineitä jatkuvaan keskusteluun ja roolin selkeyttämiseen.
  3. Esimiesten pitää johtaa tai muuten heidän ei pitäisi olla esimiehiä.
  4. Arviointimenetelmät ovat työkaluja työntekijöiden ymmärtämiseen.

# Miesten 15 km MM-hiihto, Seefeld 2019: Suorituksen arviointi yhteisötasolla (vrt. työyhteisön saavutukset)



# KIITOS!

Markku Kivioja (markku.kivioja@palkeet.fi)  
Mari Eerikäinen (mari.eerikainen@palkeet.fi)



Palkeet

VALTION TALOUS- JA  
HENKILÖSTÖHALLINNON  
PALVELUKESKUS