

**Tielaitos**

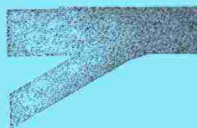
# **Henkilöstö, kilpailukyky, tuottavuus**

- Tielaitoksen henkilöstöstrategia

Helsinki 1991

**Tiehallitus**  
Henkilöstöhallinto

08 TIEH



**Tielaitos**  
Tiehallituksen kirjasto

Doknro: 920107  
Nidenro: 920139

# **Henkilöstö, kilpailukyky, tuottavuus**

## **- Tielaitoksen henkilöstöstrategia**

**Tielaitos**  
Tiehallitus, henkilöstöhallinto

Helsinki 1991

Valtion painatuskeskus  
Pasilan VALTIMO  
Helsinki 1991

**Tielaitos**  
Tiehallitus  
Opastinsilta 12 A  
PL 33  
00521 HELSINKI  
Puh. vaihde (90) 1541

# HENKILÖSTÖ, KILPAILUKYKY, TUOTTAVUUS

## - TIELAITOKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA

### LÄHTÖKOHDAT

Kilpailukyky	5
Henkilöstö 1990 -luvun alussa	5
Tavoitteena osaava, palvelukykyinen henkilöstö	6

### HENKILÖSTÖSTRATEGIAN KULMAKIVET

1. JOHTAMINEN JA YHTEISTOIMINTA	7
2. PALVELUSSUHDETURVA	8
Mielekäs työ	9
Palvelussuhteen ehdot	9
Tavoitteena tasa-arvo	10
3. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	11
4. HYVÄ TYÖKUNTO	12

13.12.1991

# LÄHTÖKOHDAT

Tässä henkilöstöstrategiassa kuvataan ne henkilöstöhallinnon toimintalinjat, joilla tuetaan tielaitoksen vision ja päästrategioiden toteuttamista. Strategias-  
sa ei käsitellä kaikkia henkilöstöhallinnon osa-alueita, vaan keskitytään  
uudistusten kannalta keskeisiin tekijöihin.

Tielaitos vastaa yleisistä teistä. Se luo tienkäyttäjille edellytyksiä turvalliseen  
ja sujuvaan liikkumiseen. Jokainen tielaitoksen palveluksessa oleva on  
yhteiskunnan kannalta tärkeässä palvelutehtävässä.

Laitoksella on edessään suuria haasteita. Sen tavoitteena on kehittyä tieliik-  
kenteen palvelutaloksi. Lähivuosina uudistetaan keskus- ja aluehallinto sekä  
siirrytään alueellisiin projektiorganisaatioihin.

Valtion henkilöstöä supistetaan tuntuvasti lähivuosina. Koska valtion tulot  
ja menot eivät ole tasapainossa, tielaitoksen määrärahat eivät tulevana  
vuosina vastanne tienpidon tarpeita. Tästä syystä ja turvataksemme varsi-  
naisen tienpidon voimavarat on laitoksen organisaatiota kevennettävä.  
Keskus- ja aluehallinnon uudistukset ja muu kehittäminen vaikuttavat  
erityisesti hallintotehtävissä työskentelevään henkilöstöön.

Tielaitoksen on säilytettävä korkea ammattitaitonsa ja sen on kyettävä toimi-  
maan avoimessa yhteistyössä tienkäyttäjien ja yhteiskunnan kanssa. Sekä  
sisäisten että ulkoisten palveluiden on oltava kilpailukykyisiä.

Toimintatapana on yhteistoimintaan perustuva tulosjohtaminen. Sen tueksi  
tarvitaan liiketaloudellisten periaatteiden soveltamista ja aktiivista palvelui-  
den markkinointia.

## Kilpailukyky

"Tielaitos säilyttää korkean ammattitaidon peruspalveluissaan. Suunnittelu- ja rakennushankkeet kilpailutetaan, ja kansainvälistä kilpailua lisätään. Oman työn tekemisen kriteerinä on menestyminen aidossa kilpailussa. Myös hoidossa ja ylläpidossa kilpailuttamista lisätään." (Tielaitos 1990-luvulla)

### Kilpailukyvyn säilyttämiseksi

- Tielaitoksella on oltava ammattitaitoinen, kokenut ja uudistushaluisen henkilöstö
- Palvelussuhteen ehtojen on oltava kokonaisuudessaan niin kilpailukykyisiä, että tielaitos saa palvelukseensa tarvitsemansa henkilöstön
- Henkilöstökustannusten on oltava sillä tasolla, että oma työ on kokonaisuutena kilpailukykyistä.
- Vastuu työn tuloksellisuudesta kuuluu kaikille.

### Henkilöstö 1990 -luvun alussa

Vuonna 1991 tielaitoksessa työskenteli 10.600 henkilöä, joista määräaikaista 1500. Lisäksi lyhytaikaisilla työsopimuksilla oli 600 velvoitettyöllistettyä. Naisten osuus henkilöstöstä oli 22 %.

Vakituisesta henkilöstöstä 31 %:lla on tekniikan alan peruskoulutus, muu ammatillinen peruskoulutus 12 %:lla. Yhteensä seitsemällä prosentilla on korkea-asteen koulutus. Pitkäjänteisen ammatillisen koulutuksen ansiosta henkilöstön ammattitaito on korkea.

Henkilöstön määrä on vähentynyt noin 4 % vuodessa. Vähenneminen on kohdistunut etupäässä työntekijätehtäviin. Vakituisen henkilöstön keski-ikä on 44 vuotta, noin viisi vuotta korkeampi kuin Suomen koko työvoiman. Keski-ikä nousee niin tielaitoksessa kuin koko työvoimankin keskuudessa.

Sairauspäiviä on enemmän kuin valtiolla yleensä. Vuonna 1990 sairauspäiviä oli 13,3 henkilöä kohden.

Vakituisen henkilöstön palvelussuhteen päättymissyy oli yli puolessa tapauksista alentunut työkyky. Vuonna 1990 palveluksesta poistui 724 vakinaista henkilöä, joista 265 jäi yksilölliselle varhaiseläkkeelle ja 120 työkyvyttömyyseläkkeelle.

### **Tavoitteena osaava, palvelukykyinen henkilöstö**

Henkilöstöstrategian sisältämällä keinoilla varmistetaan, että tielaitos saa palvelukseensa ja pidettyä palveluksessaan tarvitsemansa osaavan henkilöstön. Tielaitoksen täytyy olla hyvä työnantajana ja sillä täytyy olla hyvän työpaikan maine, jotta pätevää työvoimaa saadaan kaikkina aikoina.

Strategian keinoin vaikutetaan ratkaisevasti työskentelyn tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työn tuloksellisuus ja henkilöstön hyvinvointi toteutuvat vain yhdessä; pyrkiminen ainoastaan toiseen näistä tavoitteista johtaa epäonnistumiseen kummassakin.

Henkilöstöstrategian neljä kulmakiveä ovat

**johtaminen ja yhteistoiminta  
palvelussuhdeturva,  
henkilöstön kehittäminen  
hyvä työkunto.**

Henkilöstöstrategia on valmisteltu johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Se on yhteinen työväline entistä paremman tielaitoksen luomisessa.



# HENKILÖSTÖSTRATEGIAN KULMAKIVET

## 1. JOHTAMINEN JA YHTEISTOIMINTA

Tielaitoksen tulosjohtaminen perustuu yhdessä tekemiseen. Parhaat tulokset tehdään avoimessa, yhteistyötä arvostavassa työilmapiirissä. Yhteistoiminnallisella tulosjohtamisella parannetaan tulostietoisuutta sekä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksia.

- \* Johdolla on vastuu henkilöstöstään. Siksi esimies- ja johtajatehtävissä toimivilta edellytetään esimiestaitoja: kykyä luoda aktiivista, innostavaa ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä tulosryhmäänsä.
- \* Johto- ja esimiestehtävissä toimivia tuetaan koulutuksella, henkilökohtaisilla kehittämisohjelmilla ja muilla tukimuodoilla.
- \* Jokainen kuuluu tulosryhmään, jolla on ryhmäkohtaiset tulostavoitteet. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus osallistua tavoitteiden suunnitteluun ja vastuu niiden toteutumisesta. Tavoitteiden saavuttamista seurataan yhdessä. Tulostavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ryhmäkohtaisilla tulospalkkioilla.
- \* Mahdollisimman monella on myös henkilökohtaiset tulostavoitteet. Samoin jokaisella on oikeus ja velvollisuus tuloskeskusteluihin. Niissä arvioidaan kuinka tavoitteet on saavutettu, sovitaan uusista tulostavoitteista ja henkilökohtaisista kehittämistarpeista.
- \* Yhteistoiminta on ensisijaisesti välitöntä yhteistyötä, joka toteutuu päivittäisessä työskentelyssä ja työpaikkakokouksissa. Henkilöstöedustus johtoryhmissä vahvistaa yhteistoimintaa.

## 2. PALVELUSSUHDETURVA

Tielaitoksen henkilöstöpolitiikan yksi tärkeimmistä periaatteista on vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen turvaaminen. Periaatteen noudattaminen vaatii henkilöstöltä entistä suurempaa joustavuutta ja halua muuttaa tehtäviä toiminnan tarpeiden mukaisesti.

- \* Henkilöstön määrän ja laadun on vastattava tienpidon tarvetta. Henkilöstörakenne suunnitellaan niin, että tehtävät on mahdollista toteuttaa kilpailukykyisesti ja laadukkaasti.
- \* Hallinto ja tiestön hoitotoimenpiteet hoidetaan pääosin oman henkilöstön voimin. Kestoltaan lyhytaikaisissa ja tilapäisissä tehtävissä sekä ruuhkahuippujen tasaamisessa käytetään määräaikaista työsuhteita ja ulkopuolista työvoimaa.
- \* Uuden henkilöstön hankinnassa noudatetaan pidättyvyyttä. Tarvittava henkilöstö saadaan yksiköiden välisillä henkilöstösiirroilla, tehtäviä monipuolistamalla, tehtäväkierrolla sekä kokeilemalla etätyötä.
- \* Henkilöstöä palkataan ensisijaisesti laitoksen sisältä. Uusiin tehtäviin järjestetään pätevöittävä koulutus.
- \* Töiden ja/tai määrärahojen vähetessä toistaiseksi voimassa olevalla palvelussuhteella työskentelevän henkilöstön palvelussuhde voidaan turvata tehtäväjärjestelyillä ja koulutuksella, henkilöstösiirroilla sekä vähentämällä määräaikaista henkilöstöä.
- \* Tehtävät ja/tai työpaikka voivat muuttua. Tällaiset suuret palvelussuhteen muutokset tapahtuvat ensisijaisesti vapaaehtoisuuden pohjalta.
- \* Pitkäaikaista määräaikaaisella työsopimuksella jatkunutta työsuhdetta ei voida työsopimuksen määräajan täytyessä päättää muuten kuin työsopimuslain irtisanomisperusteella ja irtisanomismenettelyä noudattaen.

## Mielekäs työ

Tielaitoksessa jokainen on oman työnsä asiantuntija. Jokainen on myös vastuussa työstään ja sen kehittamisestä. Työn kehittämiseen osallistuminen on välttämätöntä uudistusten toimivuuden ja palvelukyvyn varmistamiseksi.

- \* Laitos tarjoaa arvostettuja, monipuolisia ja kehittäviä tehtäviä. Hyvään palveluun kykenee parhaiten ihminen, joka kokee oman työnsä mielekkääksi ja tulokselliseksi.
- \* Palvelun laatu ja toiminnan joustavuus varmistetaan monitaitoisella henkilöstöllä ja siirtämällä päätösvaltaa sinne, missä on parhaat edellytykset ratkaisujen tekemiseen.
- \* Tehtävät määritellään ja niitä kehitetään yhdessä siten, että jokaisella on mahdollisuus sitoutua työyksikkönsä tavoitteisiin ja onnistua työssään.
- \* Ihmisten omaa panosta ammattitaitonsa kehittämisessä arvostetaan ja tuetaan.

## Palvelussuhteen ehdot

Palkkausjärjestelmillä ja muilla palvelussuhteen ehdoilla tuetaan tuloksellisuutta ja toiminnan muutoksia.

- \* Henkilöstö on mahdollisimman pian yhdessä palvelussuhteessa. Henkilöstöhallinnon sopimukset ja säännökset yksinkertaistetaan.
- \* Palvelussuhteen ehdot ovat joustavat ja kilpailukykyiset työmarkkinoiden yleiseen tasoon verrattuna. Työaika ja tehtävät voidaan sopia yksilöllisesti elämäntilanteeseen sopiviksi osa-aikatyö-, osaaikaeläke- tai vastaavin järjestelyin.
- \* Tavoitteena on kannustava palkkaus.
- \* Palkka-asioiden hoito on tärkeä osa johtamista. Tästä syystä esimiehillä on ensisijainen vastuu niistä.

**Tavoitteena tasa-arvo**

Tielaitos on miesvaltainen. Tehtävät jakaantuvat selvästi naisten ja miesten töihin. Tasa-arvon edistämiseksi:

- \* Eri sukupuolten sopivuuteen laitoksen kaikkiin tehtäviin suhtaudutaan ennakkoluulottomasti.
- \* Sukupuolijakautuman tasapainottumista tuetaan koulutuksellisin keinoin.

### 3. HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Pitkäjänteisellä henkilöstön kehittämisellä varmistetaan henkilöstön ammattitaito muuttuvissakin oloissa. Vastuu tästä on jokaisella itsellään ja esimiehillä. Koulutuksella tarjotaan myös mahdollisuuksia yksilölliseen uudistumiseen ja omaehtoiseen itsensä kehittämiseen.

- \* Koulutuksen suunnittelussa tähdätään palvelukyvyn ja tuloksellisuuden parantamiseen.
- \* Avainalueita ovat osaamisen laajentaminen ja monitaitoisuuden, asiantuntija-osaamisen sekä esimiestaitojen kehittäminen.
- \* Koulutus, tehtävien muutokset ja siirrot suunnitellaan samanaikaisesti toiminnan muutosten kanssa. Tavoitteena on löytää yksilölliset, uusia mahdollisuuksia luovat ja motivoivat ratkaisut.
- \* Ammatillisilla koulutusohjelmilla laajennetaan perusosaamista. Uusien tehtävien ja menetelmien omaksuminen taataan perehdyttämisellä, työnopastuksella ja ajankohtaiskoulutuksella.
- \* Suunnitelmallisella tehtävä- ja henkilökierrolla monipuolistetaan osaamista sekä luodaan vaihtelumahdollisuuksia.
- \* Ammattitaidon kehittämistä, uusiin tehtäviin kouluttautumista ja jatko-opiskelua tuetaan työaika- ja tehtäväjärjestelyillä, materiaaliavulla ja taloudellisella tuella. Ratkaisut sovitaan tapauskohtaisesti.



## 4. HYVÄ TYÖKUNTO

Tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi saavutetaan kehittämällä samanaikaisesti työoloja, osaamista, työn sisältöä ja johtamista. Tavoitteena on koko työiän säilyvä fyysinen kunto, henkinen vireys ja hyvä työpaikan ilmapiiri.

- \* Työt opastetaan tekemään turvallisesti ja terveyttä vaarantamatta. Tuki- ja liikuntaelimestön yksipuolista kuormittumista ehkäistään monipuolistamalla tehtäväkokonaisuuksia, tehtävien kierrolla ja tautuksella. Varhaiskuntoutusta tehostetaan
- \* Fyysistä kuntoa ja työvireyttä edistetään kehittämällä liikunta- ja vapaa-ajan harrastusmuotoja siten, että mahdollisimman monilla on mahdollisuus osallistua niihin. Henkilöstöä kannustetaan huolehtimaan jatkuvasti omasta työkunnostaan.
- \* Uudistetulla työsuojelukoulutuksella luodaan valmiuksia yhteistoimintaa ja työilmapiiriä edistäviin kehittämishankkeisiin. Kehitetään työsuoritusten onnistumisesta kertovia, motivoivia palautteenantotapoja.
- \* Työyhteisöjen kehittymistä tuetaan koulutuksella ja asiantuntijaavulla.
- \* Johtamistavalla on suuri vaikutus ilmapiiriin. Valmentavalla otteella toimivan, rohkaisevan ja tukevan esimiehen yksikössä työn tuloksetkin paranevat.