



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

# Liikkuvuus 2.0 poikkihallinnollisen valmistelun edistäjänä - kyselyn tuloksia (N=337)

VIRPI EINOLA-PEKKINEN, KEHITTÄMISPÄÄLLIKÖ  
KIRSI KUUTTINIEMI, NEUVOTTELEVA VIRKAMIES  
21.6.2022

# Kyselyn toteutus ja tausta

- Keväällä 2022 kysely valtionhallinnon virastoille – runsaasti vastauksia (337 virkamiestä eri puolilta hallintoa, paljon avovastauksia)
- Hallituksen tavoite vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja sekä lisätä sisäistä liikkuvuutta.
- Nykyisen hallitusohjelman kansalaisille suunnattuun lupaukseen politiikan uudistamisesta sisältyy myös lupaus uudenlaisesta vuorovaikutuksesta. Lupauksen lunastaminen edellyttää meiltä uutta ajattelua ja osaamista sekä uusia tapoja toimia.
- Meille virkamiehille suunnattu osa tästä viestistä kuuluu: ”Tarvitsemme enemmän poikkihallinnollista asioiden valmistelua ja päätöksentekoa.”

# Kyselyn tarkoitus ja ensisijainen kohderyhmä

- Tällä kyselyllä haimme aineksia **liikkuvuuden käsitteen ja sisällön uudelleen määrittelyyn** sekä mahdollisten uusien toimintamallien ja tukirakenteiden tunnistamiseen
  - Miten liikkuvuus nykyisin ymmärretään perinteisemmän henkilökierron ja tulo-/lähtöliikkuvuuden lisäksi?
- Tavoitteenamme on **päivitetty versio liikkuvuudesta** eli se, että resurssien yhteiskäyttö ja ilmiölähtöinen asioiden valmistelu olisivat nykyistä houkuttelevampi vaihtoehto sekä virastojen että virkamiesten näkökulmasta.
- Kysely suunnattiin erityisesti johdolle ja (lähi)esimiehille sekä virastojen toiminnan ja eri substanssialueiden strategisesta kehittämisestä vastaaville asiantuntijoille.
- Kyselyllä ei siis haettu kuvaa valtionhallinnon liikkuvuuden (henkilökierto, tehtävästä tai virastosta toiseen siirtyminen jne.) määristä tai kehityksestä.

# Kyselyn sisältö

Vastaajia pyydettiin

- arvioimaan liikkuvuutta yhteisvalmisteluna kuvaavia väittämiä, kuten
  - yhteisvalmistelun hyötyjä: mitä sillä tavoitellaan ja aikaansaadaan
  - miten yhteisvalmistelua tällä hetkellä tuetaan
  - onko yhteisvalmisteluun riittävästi mahdollisuuksia
- arvioimaan henkilöiden liikkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä \*), kuten
  - mikä kannustaa
  - mikä motivoi
  - mikä estää
- esittämään keinoja lisätä edellä mainittuja liikkuvuuden muotoja

# Johtopäätöksiä

## 1. Aihe on tärkeä ja se tukee muuta hallinnon kehittämisen suuntaa

- 337 vastausta, runsaasti kirjoitettuja avovastauksia. Tuloksia on syytä käsitellä ja analysoida monilla eri foorumeilla.

## 2. Liikkuvuuden käsite on laajenemassa

- Liikkuvuus käsitteenä on haasteellinen, koska se viittaa niin vahvasti fyysiseen liikkuvuuteen. Perinteisen henkilökierron ja osaamisen kasvattamisen lisäksi tarvetta on yhä enemmän resurssit (osaaminen ja tieto) yhdistävälle yhteisvalmistelulle. Tämä edellyttää yhteisiä tavoitteita ja yhteistyön johtamista.

## 3. Ihmiset tuntevat tarvetta osaamisensa jakamiseen

- Mahdollisuus vahvistaa ”töissä valtiolla” –identiteettiä: osaamisen ja työpanoksen jakaminen, yhteisyys ja yhteisöllisyys; yhteinen valtioneuvosto / yhteinen valtionhallinto.

## 4. Johdon ja esimiesten asenteet ratkaisevassa roolissa

- Jos halutaan lisätä poikkihallinnollista ja –sektoriaalista yhteisvalmistelua, on vaikutettava ennen kaikkea johdon ja esimiesten asenteisiin.

## 5. Liikkuvuus ja yhteisvalmistelu liittyvät myös hallitusohjelman toimeenpanoon, tulosohjaukseen ja budjetointiin

- Jos liikkuvuutta ja yhteisvalmistelua halutaan lisätä, tulee poikkihallinnollisia teemoja tunnistaa jo hallitusohjelmassa ja resursoida niiden valmistelu yhdessä. Virastotasolla yhteisten tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta ne johtavat asioiden yhteisvalmisteluun ja –resursointiin.

# Kyselyn tuloksia

The background features several decorative, overlapping teal-colored lines that curve across the page, creating a modern and abstract design.

# Liikkuvuus 2.0 - Kohti laajempaa liikkuvuus käsitettä

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että

- Valtionhallinnon liikkuvuus tulisi nähdä sekä henkilöiden ja osaamisen/tiedon liikkumisena tehtävästä toiseen että yhdessä tekemisenä ja oppimisena.
- Yhteiset substanssitavoitteet lisäävät virastojen välistä yhteistyötä.
- Asioiden valmistelu yhdessä lisää toiminnan vaikuttavuutta, parantaa toimijoiden välistä luottamusta, tuo mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä parantaa niin yksilön kuin organisaation uudistumiskykyä.
- Yhteisvalmistelun ja –kehittämisen edistämiseksi tarvitaan uusia tukirakenteita (johtaminen, uudet toimintatavat, yhteiset työtilat, digitaaliset yhteistyöalustat jne.) ja kannusteita.
- Johdon ja esimiesten positiivinen asenne ja suhtautuminen ovat sekä henkilöiden liikkuvuuden että yhteisvalmistelun onnistumisen kannalta ratkaisevia.
- Monipuolisen osaamisen ja kokemuksen arvostaminen lisää halukkuutta liikkuvuuteen ja osaamisen jakamiseen / yhteisvalmisteluun.

# Henkilöiden liikkuvuus

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että

- Johdon ja esimiesten positiivinen asenne ja suhtautuminen on henkilöiden liikkuvuuden onnistumisen kannalta ratkaisevaa.
- Monipuolista kokemusta työstä eri tehtävissä joko saman organisaation sisällä tai eri organisaatioissa tulisi painottaa nimityksissä nykyistä enemmän.
- Erityisesti johdon ja johtavien asiantuntijoiden rekrytointi-ilmoituksissa tulisi tuoda esille, että valinnoissa arvostetaan monipuolista, useammasta tehtävästä/organisaatiosta hankittua kokemusta.
- Henkilöiden liikkuvuus saataisiin paremmin johdon agendalle asettamalla yhteisiä substanssitavoitteita virastojen välille.
- Liikkuvuuteen kannustavat mm. urakehitys, mielenkiintoiset tehtävät, monipuolisen kokemuksen ja osaamisen arvostaminen, yhteiset tavoitteet tai hankkeet, vahva suositus tai pakollisuus, prosessin helppous sekä esimiehen aktiivinen tuki ja kannustus.
- Liikkuvuutta voidaan lisätä asettamalla se selkeästi tahtotilaksi ja tavoitteeksi kaikille virastoille, lisäämällä monipaikkaista työskentelyä ja ilmiölähtöistä yhteisvalmistelua sekä ymmärtämällä liikkuvuus osaamisen kasvattamisena ja jakamisena, joka hyödyntää kaikkia osapuolia



# Liikkuvuudella aikaansaavat hyödyt vastaajien mielestä

## Yksilön kannalta

1. Osaamisen kehittyminen, uuden oppiminen, osaamisen jakaminen. Näkemysten avartuminen, uutta näkökulmaa ja perspektiiviä asioihin.
2. Uudet uramahdollisuudet, työtehtävien vaihtelevuus, motivaatio, työhyvinvointi
3. Uudet ideat, uskallus kokeilla uutta lisääntyy
4. Työmarkkinakelpoisuuden säilyminen ja parantuminen, näkemysten avartuminen, verkostoituminen, laajempi ymmärrys valtionhallinnosta,

## Organisaation kannalta

1. Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden saaminen ja pitäminen.
2. Organisaation tavoitteiden edistäminen ja toiminnan vaikuttavuuden parantaminen, osaamisen jakaminen, näkemysten avartuminen.
3. Uusien ideoiden saaminen, viraston kyvykkyyden kasvattaminen. Oppiminen toisilta organisaatioilta, uusia mahdollisuuksia viraston toiminnan kehittämiseen.
4. Organisaatioiden välisen yhteistyön ja luottamuksen lisääntyminen
5. Kompleksisten ongelmien ja kokonaisuuksien parempi hahmottaminen, laaja-alaisuus & monipuolisuus.
6. Toimialan rooli yhteiskunnan kokonaisuudessa päivitty,

# Ehdotuksia virastojen välisen yhdessä tekemisen ja oppimisen lisäämiseksi

1. Enemmän virastojen yhteisiä tavoitteita, näihin yhteistä rahoitusta ja mahdollisuus kohdata sekä työskennellä myös virtuaalisesti.
2. Johdon tulee antaa vahva signaali ja hyväksyntä yhdessä tekemiselle.
3. Erilaisiin liikkuvuuden mahdollisuuksiin kaivataan lisää avointa näkyvyyttä.
4. Valtio nähtävä yhtenä konsernina/toimijana, jolla on yhteinen henkilöstö, tekeminen ja prosessit.

-> Valtionhallinnon henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus pitäisi olla lähtökohtaisesti yhteisten isojen hankkeiden valmisteluun käytettävissä - matalalla kynnyksellä. Valtionhallinnossa on valtava määrä osaamista – onko se parhaassa mahdollisessa käytössä?

# Keskeiset viestit erityisesti johdon suuntaan

## Tarvitaan:

1. vahva viesti johdolta siitä, että yhteistyö on tavoiteltavaa, toivottavaa ja sallittua (johtaminen ei tue virastojen välistä yhteistyötä ja yhdessä oppimista tällä hetkellä riittävästi).
2. lisää ministeriöiden välistä yhteistyötä => heijastuu koko valtionhallintoon
3. virastojen ja hallinnonalojen yhteisiä tavoitteita, yhteistä valmistelua ja yhteistyön johtamista, yhteisiä strategioita
4. valtion näkemistä konsernina, jolla on viime kädessä yhteiset resurssit ja asiakkaat sekä yhteiset tavoitteet
5. mahdollisuuksia päästä hyödyntämään omaa osaamista nykyistä laajemmin osana virastorajat ylittävää yhteisvalmistelua / -työtä

# Keskeiset viestit erityisesti HR:n ja lähiesimiesten suuntaan

## Tarvitaan:

1. mahdollisuus jakaa oma osaaminen/työpanos useamman viraston kesken (yhteisiä osaajapooleja, konsulttikeikkatyypistä yhteistyötä, virastojen välistä mentorointia)
2. laaja-alaisempia tehtäväkuvia
3. pitkän tähtäimen osaamisstrategioita
4. kokeiluprojekteja ja hankkeita, joihin halukkailla mahdollisuus antaa panoksensa (yhteiset alustat)
5. yhteisvalmistelua yhteisissä tiloissa (tarvittaessa fasilitoitua)

# Keskeiset viestit tulosohjauksen kehittäjille

## Tarvitaan:

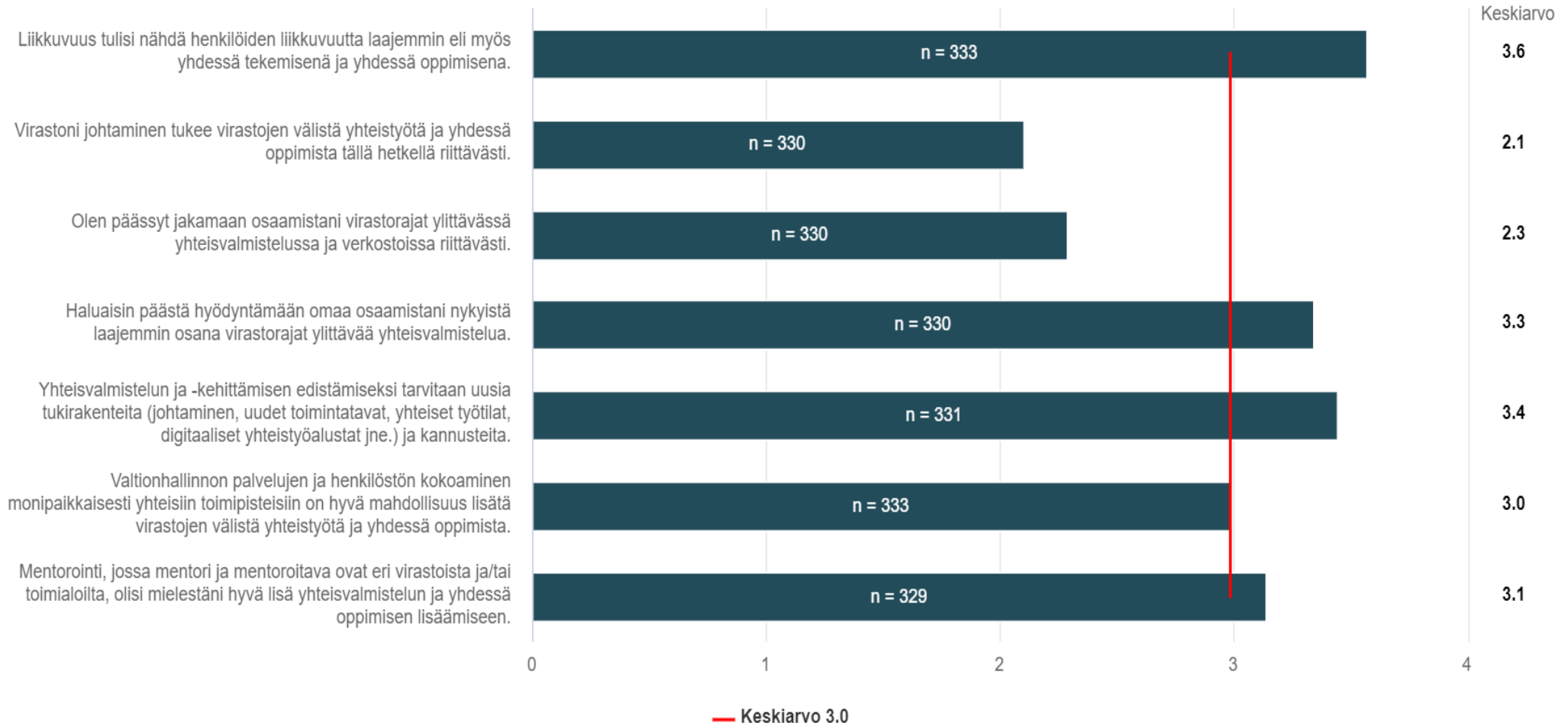
1. virastojen välisiä yhteisiä tavoitteita ja yhteistä resursointia -  
(budjetti ja virastolle asetetut velvoitteet jyräävät yleensä yli yhdessä tekemisen)
2. riittävän konkreettisia tavoitteita, jotta tavoitteet ohjaavat toimintaa
3. ministeriöiden yhteistä ohjausta

# Suurimmat henkilöliikkuvuuden esteet ovat

- Johdon ja esimiesten asenteet, tahtotilan puute, kannustuksen puute, tuen puute
- Siiloutuminen, organisaation poteroituminen / oman viraston etua painottava ajatusmaailma, siilomainen ohjaus
- Liian rajatut tehtäväkuvat, liian pitkät pestit samassa työssä
- Resurssien vähyys/ niukkuus ja niiden osoittaminen jo budjetissa (momenttirakenne) tietyille ministeriöille/virastoille, osaajapula, vähistä resursseista kiinni pitäminen
- Vakituiset virat, mukavuudenhalu, laiskuus
- Pitkäjänteisen osaamisstrategian (ja urasuunnittelun) puute
- Sisäisten työmarkkinoiden puute
- Palkkausjärjestelmä?

**Kyselyn tarkemmat tulokset  
löytyvät seuraavilta dioilta**

# Tavoitteena laajempi sisältö liikkuvuudelle. Arvioi seuraavia väittämiä (Asteikko 1–4, 1=täysin eri mieltä, 4= täysin samaa mieltä)





# Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4 (1= täysin eri mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Oma kokemukseni on, että yhteiset substanssitavoitteet lisäävät virastojen välistä yhteistyötä ja luovat hyvää perustaa myös liikkuvuudelle sen laajemmassa merkityksessä.

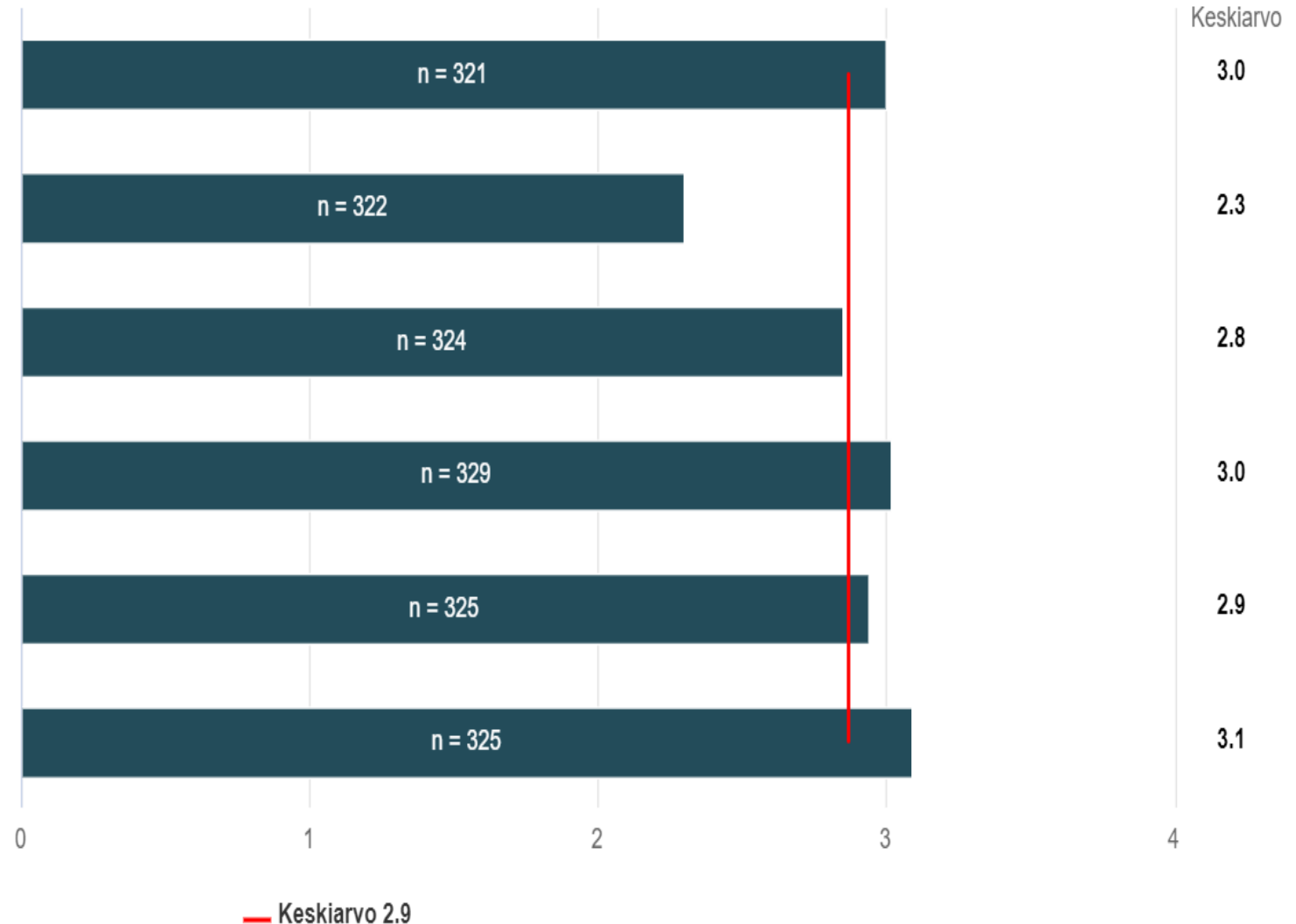
Oma virastollani on tällä hetkellä riittävästi yhteisiä substanssitavoitteita muiden virastojen kanssa.

Hallitusohjelmaan kirjatut virastojen väliset yhteiset tavoitteet olisivat mielestäni hyvä keino lisätä virastojen välistä yhteistyötä ja sitä kautta liikkuvuutta sen laajemmassa merkityksessä.

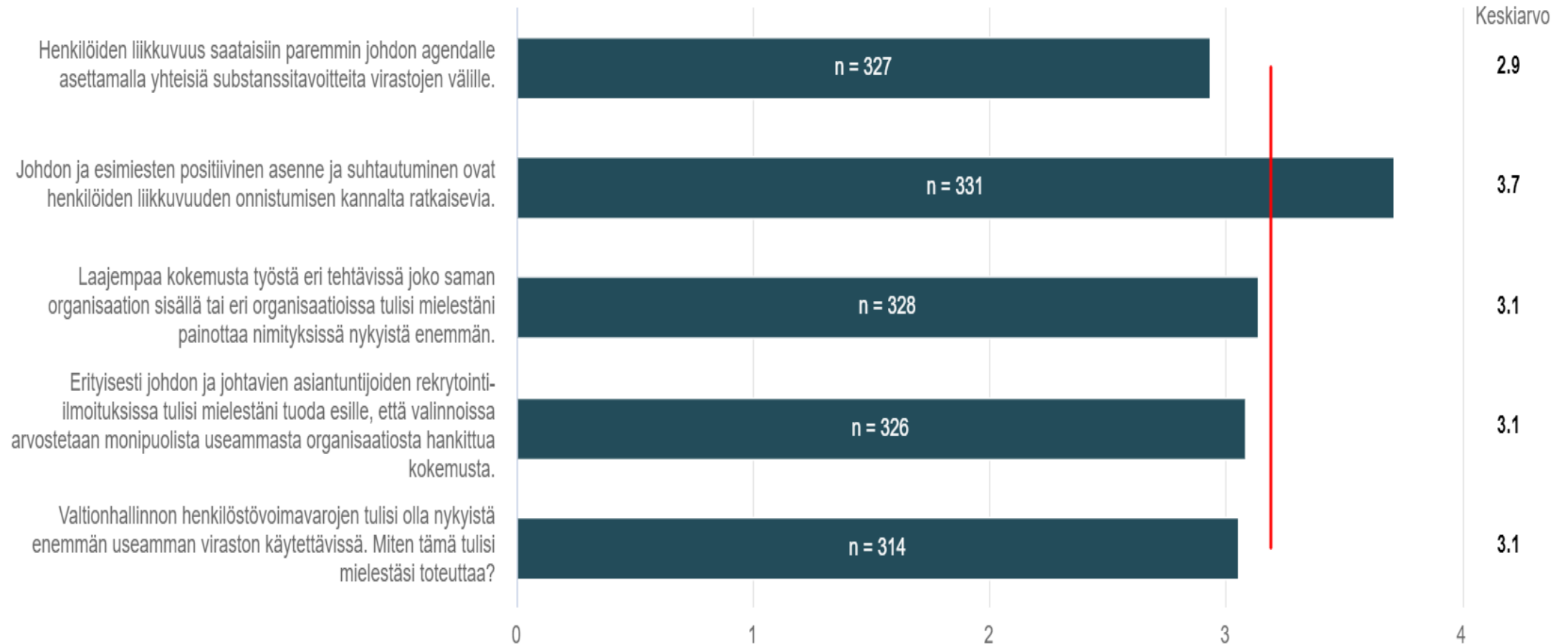
Tulosohjaukseen tulisi mielestäni sisällyttää nykyistä enemmän virastojen välisiä yhteisiä tavoitteita ja sitä kautta lisätä virastojen välistä yhteistyötä.

Virastojen väliset yhteiset tavoitteet tulisi mielestäni asettaa asianomaisten virastojen kesken.

Liikkuvuus tulisi mielestäni nähdä nykyistä enemmän myös itseohjautuvuuden mahdollistamisena.



# Henkilöiden liikkuvuus

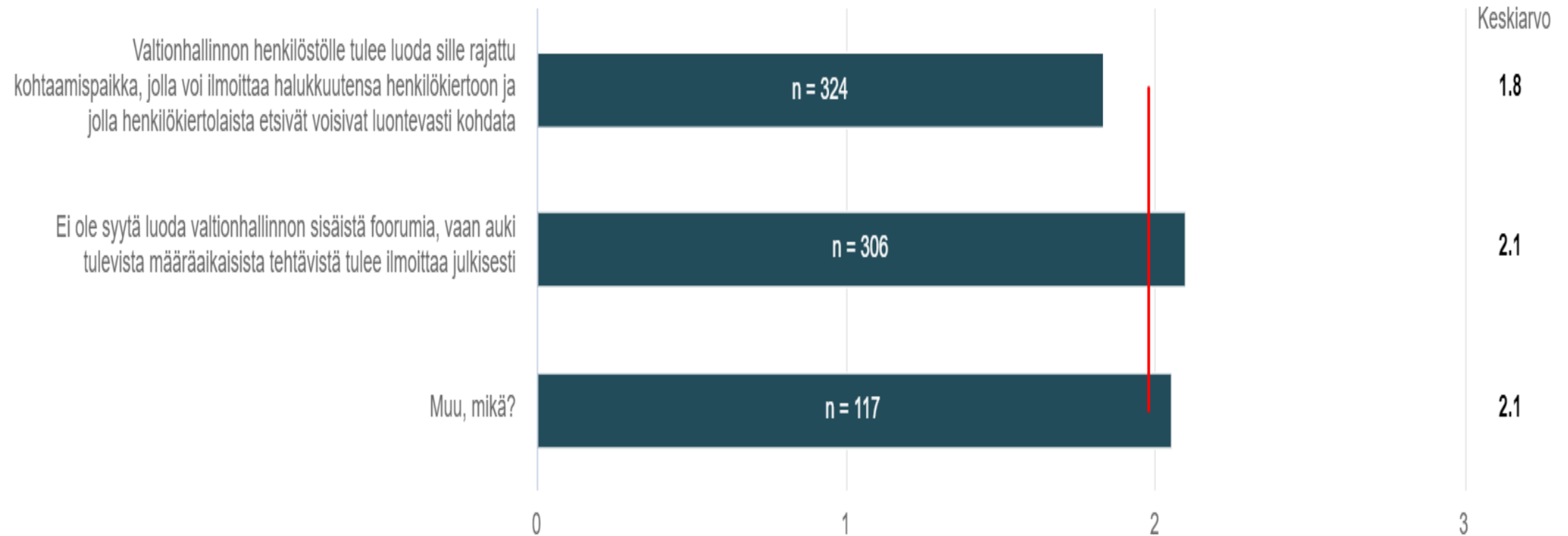


— Keskiarvo 3.2

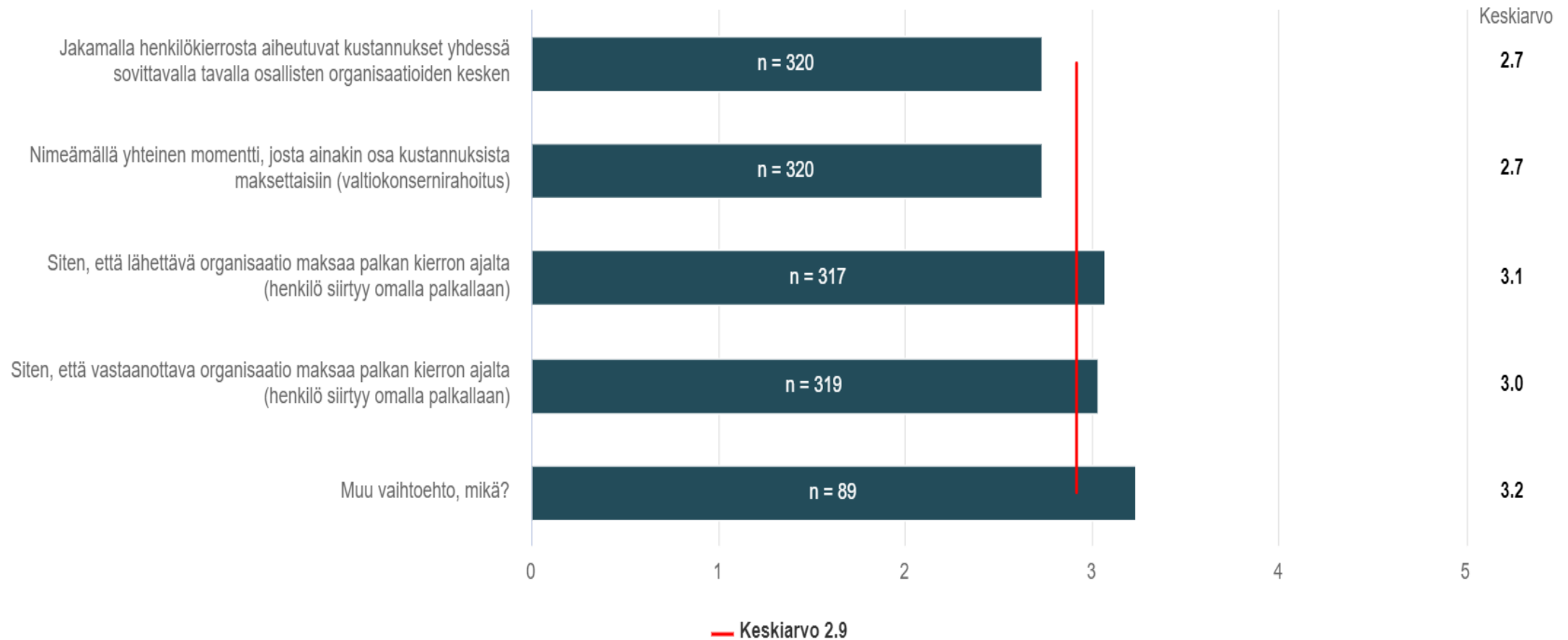


# Mikä olisi paras foorumi tai tapa toteuttaa henkilökiertoon haluavien ja kiertolaista hakevien virastojen kohtaaminen?

(N= 329)



# Virastojen budjeteista ja palkkausjärjestelmien erilaisuudesta johtuvat esteet henkilöresurssien laajemmalle yhteiskäytölle voidaan mielestäni parhaiten poistaa (N=325)



# Liikkuvuus yhdessä tekemisenä ja yhdessä oppimisena

- *kolmen kärki* Asteikko 1-4, 1=täysin eri mieltä, 4=täysin samaa mieltä

1. Liikkuvuus tulisi nähdä henkilöiden liikkuvuutta laajemmin eli myös yhdessä tekemisenä ja yhdessä oppimisena (keskiarvo 3,6)
2. Yhteisvalmistelun ja –kehittämisen edistämiseksi tarvitaan uusia tukirakenteita (johtaminen, uudet toimintatavat, yhteiset työtilat, digitaaliset yhteistyöalustat jne.) ja kannusteita (keskiarvo 3,4)
3. Haluaisin päästä hyödyntämään omaa osaamistani nykyistä laajemmin osana virastorajat ylittävää yhteisvalmistelua (keskiarvo 3,3)

# Liikkuvuus yhdessä tekemisenä ja yhdessä oppimisena

- ***pohjat*** Asteikko 1-4, 1= täysin eri mieltä – 4=täysin samaa mieltä

6. Olen päässyt jakamaan osaamistani virastorajat ylittävässä yhteisvalmistelussa ja verkostoissa riittävästi. (keskiarvo 2.3)

7. Virastoni johtaminen tukee virastojen välistä yhteistyötä ja yhdessä oppimista tällä hetkellä riittävästi. (keskiarvo 2.1) \*)

\*) Johtamisen/johdon tuen puute suurin ongelma liikkuvuudelle kyselyn perusteella laajemminkin.

# Asioiden valmistelu yhdessä on hyvä keino...

Top-3:

1. lisätä toiminnan **vaikuttavuutta**
2. parantaa eri toimijoiden välistä **luottamusta** ja luoda mahdollisuuksia uuden **oppimiseen ja osaamisen** kasvattamiseen
3. parantaa **uudistumiskykyä** (yksilön ja organisaation)

# Ehdotuksia virastojen välisen yhdessä tekemisen ja oppimisen lisäämiseksi 1(3)

- Johdon tulee antaa vahva signaali ja hyväksyntä yhdessä tekemiselle, omien siilojen ja resurssien vartioinnista pois
- Tähän pitäisi jalkauttaa korkeimmasta valtion johdosta lähtien. Ei voi jättää virastojen oman aktiivisuuden varaan.
- Yhteiset haasteet/tavoitteet, kuten kestävä kehityksen edistäminen, yhdistävät luontevasti. Tällaisten teemojen tunnistaminen pitäisi saada osaksi virastojen tekemistä.
- Kaadetaan ministeriöiden väliset raja-aidat, koska ne heijastuvat virastojen välisinä raja-aitoina
- Virastoissa olevaa osaamista voisi laajentaa ja hyödyntää paljon tehokkaammin esim. erilaisten osaamispoolien avulla.
- Samaan substanssiteemaan liittyvien ministeriöiden istuminen saman pöydän ääreen tulkitsemaan ja jäsentämään substanssin edellyttämiä osaamisia ja organisoimaan tekemistä
- Virastojen perustehtävien tarkastelu yhteisestä näkökulmasta ja yhteneväisyyksien



# Ehdotuksia virastojen välisen yhdessä tekemisen ja oppimisen lisäämiseksi 2(3)

- Konsulttikeikkatyypistä yhteistyötä
- Henkilökohtaisen työpanoksen jakaminen useamman viraston kesken
- Hallinnonalojen yhteiset kehittämissryhmät ja hankkeet
- Kokeiluprojekteja, joihin kaikki halukkaat voivat hakea mukaan esim. Valtiolla.fi:n kautta
- Fasilitoidut tapaamiset valmistavilla tehtävillä; strategioiden tarkastelu yhteiskehittämisen tukemisen näkökulmasta
- Mentorointi, jossa mentori ja mentoroitava ovat eri virastoista ja / tai toimialoilta. Luodaan valtion yhteinen mentorointipooli.
- Tuodaan ongelmia ja ratkaisuja yhteiseen tilaan, missä muut toimijat voivat nähdä että tämä ratkaisu toimii tähän ongelmaan. Näin ei keksitä pyörää uudelleen ja saadaan hallintoa yhtenäistettyä.
- Yhteisiä tiloja: Yhteisissä tiloissa yhteistyö syvenee luontevasti. Vrt. Pelkät yhteiset tilat eivät vielä takaa yhteistyötä: 'Yhteistä oppimista syntyy, kun ihminen (ei rooli, titteli tai organisaatio, josta tulee) ja ihmisten aito kohtaaminen ja siitä syntyvä luottamus ja turvallinen tila on keskiössä.' 'Ehdottaisin sitä, että entistä enemmän eri virastojen henkilöstöä (keskus-, alue- ja paikallishallinnosta) kannustetaan johtamisen ja esihenkilön työn kautta rohkeaan ja uudenlaiseen yhteistyöhön ja vaikuttamiseen koko yhteiskunnan tasolla.'

# Ehdotuksia virastojen välisen yhdessä tekemisen ja oppimisen lisäämiseksi 3(3)

- Valtion yhteinen palkkausjärjestelmä tarvittaisiin. Helpottaisi liikkuvuutta. Nykyinen on usealla hallinnonalalla joka tapauksessa pahasti rikki.

Ehdotuksissa näkyivät myös vahvasti vaikuttavina tekijöinä hallitusohjelma, tulosohejaus ja budjetointi. Alla muutama suora lainaus:

- 'Seuraavan HO:n valmistelussa voisi tunnistaa poikkihallinnollisia prosesseja tai palveluita asiakas-/ihmis-/organisaatiolähtöisesti ja satsata niiden yhteiskehittämiseen, virastoille voidaan asettaa yhteisiä tulostavoitteita...'
- 'Hallitusohjelmatavoitteet jäävät liian yleiselle tasolle, eivätkä ne sovellu sellaisenaan virastotason tavoitteiksi. Yhteiset tavoitteet pitäisi viedä ministeriöiden tulosohejauksen kautta virastoille.'
- 'Hallitusohjelma ja tulosohejaus ovat aivan liian ylätasoin välineitä ohjaamaan tavoiteltuun maaliin.'
- 'Budjetti ohjaa siilomaiseen työskentelyyn. Esim. hallitusohjelman erillismomentit osoitetaan tietyille hallinnonalalle ja tarkemmin ministeriölle tai sen alaiselle virastolle ...Tällainen ohjaus tulisi purkaa ja osoittaa enemmän erillismomentit yhteistyöhankkeiksi...'

# Yhteiset tavoitteet liikkuvuuden perustana, väitteitä

asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä)

Top-4:

1. Liikkuvuus tulisi mielestäni nähdä nykyistä enemmän myös itseohjautuvuuden mahdollistamisena (keskiarvo 3.1)
2. Oma kokemukseni on, että yhteiset substanssitavoitteet lisäävät virastojen välistä yhteistyötä ja luovat hyvää perustaa myös liikkuvuudelle sen laajemmassa merkityksessä (=asioiden yhteisvalmistelu, osaamisen ja tiedon jakaminen) (keskiarvo 3.0)
3. Tulosohjaukseen tulisi mielestäni sisällyttää nykyistä enemmän virastojen välisiä yhteisiä tavoitteita ja sitä kautta lisätä virastojen välistä yhteistyötä (keskiarvo 3.0)
4. Virastojen väliset yhteiset tavoitteet tulisi mielestäni asettaa ao. virastojen kesken (keskiarvo 2.9)

# Ehdotukseni virastojen välisten yhteisten tavoitteiden asettamiseen 1(2)

- Yhteisiä strategisia tavoitteita, jotka ovat sitovia, virastokohtaisten tavoitteiden lisäksi. Yhteisen strategian luomista, myös hallitusohjelmaa pidemmälle aikavälille.
- Yhteiset tavoitteet pitäisi viedä ministeriöiden kautta tulosohjauksen kautta virastoille. Yhteistyö ei ole tavoite vaan keino, joten pitää olla aitoja substanssitavoitteita.
- Tavoitteiden pitäisi olla riittävän konkreettisia ja operatiivisia, jotta yhteistyön tuloksena syntyisi myös toimintaa.
- Suurin este virastojen yhteisille tavoitteille on se, että ministeriöt eivät ohjaa yhdessä.
- Kilpailu resursseista tulisi ratkaista jotenkin, sillä budjetti ja virastolle asetetut velvoitteet jyräävät yleensä yli yhdessä tekemisen.

# Ehdotukseni virastojen välisten yhteisten tavoitteiden asettamiseen 2(2)

- Yhteiset tavoitteet eivät riitä. Todellinen yhteinen tekeminen edellyttää, että mukana seuraavat resurssit ja vastuu.
- Vallitseva johtamistapa eli tehdään niin kuin on tehty aina ennenkin eli lisää virastojen välistä yhteistyötä.
- Budjetti- ja lainsäädäntörakenteet tulisi saada myös seuraamaan tulosoajavoitteita tässä asiassa. Pelkkä tulosoajauksen uudistaminen ei siis riitä.
- Yhteistyötä ei nyt ole tarpeeksi, vaan ministeriöt ovat täysin siiloutuneet omiin siiloihinsa hallinnonaloineen. Se häiritsee pahasti tehokasta valtionhallinnon toimintaa, yhteistä tekemistä ja aitoa liikkuvuutta.

# Henkilöiden liikkuvuus, väitteitä

asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 4 (täysin samaa mieltä)

Top-4:

1. Johdon ja esimiesten positiivinen asenne ja suhtautuminen ovat henkilöiden liikkuvuuden onnistumisen kannalta ratkaisevia (keskiarvo 3.7, *täysin samaa mieltä 74,9 % vastaajista!*)
2. Laajempaa kokemusta työstä eri tehtävissä joko saman organisaation sisällä tai eri organisaatioissa tulisi mielestäni painottaa nimityksissä nykyistä enemmän (keskiarvo 3.1)
3. Erityisesti johdon ja johtavien asiantuntijoiden rekrytointi-ilmoituksissa tulisi mielestäni tuoda esille, että valinnoissa arvostetaan monipuolista useammasta organisaatiosta (tehtävästä) hankittua kokemusta (keskiarvo 3)
4. Henkilöiden liikkuvuus saataisiin paremmin johdon agendalle asettamalla yhteisiä substanssitavoitteita virastojen välille (keskiarvo 2.9)

# Mikä mielestäsi parhaiten kannustaisi liikkumiseen joko oman viraston sisällä tai eri virastojen välillä?(N= 209)

- Urakehitys, mielenkiintoiset tehtävät
- Monipuolisen osaamisen ja kokemuksen arvostaminen, tehtäväkuvien laajentaminen
- Yhteiset tavoitteet ja hankkeet, win-win -tilanne
- Vahva suositus tai pakollisuus
- Prosessin helppous
- Esimiehen aktiivinen tuki ja kannustus
- Palkkaus: pitäisi vaikuttaa palkkaukseen positiivisesti, ei ainakaan jämähdyttää palkkakehitystä
- Jos avoimet, määräaikaiset ja / tai henkilökiertopaikat olisivat paremmin tiedossa
- Konkreettiset ohjeet ja mallit, onnistuneet kokemukset jakoon

# Mikä on mielestäsi suurin este henkilöiden liikkuvuudelle ja miten tämä voitaisiin ratkaista? (N=226)

## Esteitä:

- Johdon ja esimiesten asenteet, tahtotilan puute, kannustuksen puute, tuen puute
- Siiloutuminen, organisaation poteroituminen / oman viraston etua painottava ajatusmaailma, siilomainen ohjaus
- Liian rajatut tehtäväkuvat, liian pitkät pestit samassa työssä
- Resurssien vähyys/ niukkuus, osaajapula, vähistä resursseista kiinni pitäminen
- Vakituiset virat, mukavuudenhalu, laiskuus
- Pitkäjänteisen osaamisstrategian puute
- Sisäisten työmarkkinoiden puute



# Mikä on mielestäsi suurin este henkilöiden liikkuvuudelle ja miten tämä voitaisiin ratkaista?(N=226)

Ratkaisuja:

- Monipaikkainen työskentely tuo uusia mahdollisuuksia, joustavat asumis- ja liikkumisjärjestelyt
- Tavoitteellista uravalmennusta, nykyistä henkilökohtaisempaa HR -sparrausta
- Ymmärtämällä liikkuvuus osaamisen kehittämisenä, josta on hyötyä kaikille osapuolille
- Tavoitteeksi johtamiselle
- Ilmiölähtöinen yhteiskehittäminen
- Mahdollisuudet esille
- Onnistuneiden kokemusten levittäminen
- Laajempia, useamman viraston välisiä “liikkuvuusrinkejä”
- Väljyyttä resursseihin
- Selkeä tahtotila ja tavoitteet sekä strateginen tuki kaikille hallinnonaloille

# Henkilöstön liikkuvuudella aikaansaattava suurin hyöty yksilön kannalta on mielestäni (N= 208)

1. Osaamisen kehittyminen, uuden oppiminen, osaamisen jakaminen. Näkemysten avartuminen, uutta näkökulmaa ja perspektiiviä asioihin
2. Uudet uramahdollisuudet, työtehtävien vaihtelevuus, motivaatio, työhyvinvointi
3. Uudet ideat, uskallus kokeilla uutta lisääntyy
4. Työmarkkinakelpoisuuden säilyminen ja parantuminen, näkemysten avartuminen, verkostoituminen, laajempi ymmärrys valtionhallinnosta,

# Henkilöstön liikkuvuudella aikaansaattava suurin hyöty organisaation kannalta on mielestäni (N= 208)

1. Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden saaminen ja pitäminen.
2. Organisaation tavoitteiden edistäminen ja toiminnan vaikuttavuuden parantaminen, osaamisen jakaminen, näkemysten avartuminen.
3. Uusien ideoiden saaminen, viraston kyvykkyyden kasvattaminen. Oppiminen toisilta organisaatioilta, uusia mahdollisuuksia viraston toiminnan kehittämiseen.
4. Organisaatioiden välisen yhteistyön ja luottamuksen lisääntyminen
5. Kompleksisten ongelmien ja kokonaisuuksien parempi hahmottaminen, laaja-alaisuus & monipuolisuus.
6. Toimialan rooli yhteiskunnan kokonaisuudessa päivittyä,

# Paras foorumi tai tapa toteuttaa henkilökiertoon haluavien ja kiertolaista hakevien virastojen kohtaaminen?

(N= 329)

- Valtionhallinnon henkilöstölle tulee luoda sille rajattu kohtaamispaikka, jolla voi ilmoittaa halukkuutensa henkilökiertoon ja jolla henkilökiertolaista etsivät voisivat luontevasti kohdata:
  - 48,1 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona.
- Ei ole syytä luoda valtionhallinnon sisäistä foorumia, vaan auki tulevista määräaikaisista tehtävistä tulee ilmoittaa julkisesti:
  - 27,4 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona.
- Muu vaihtoehto, mikä? 1- 29,9 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona, ja ehdottivat:
  - mm. Valtiolla.fi, kohtaamispaikka omaan virastoon tai hallinnonalalle, Kampus, Taito-pankki, uutiskirje aiheesta....

# Muu, mikä?

- Kaikki avoimet tehtävät ensin sisäiseen hakuun
- Kampus.fi
- Valtiolle.fi
- Valtionhallinnon yhteinen kohtaamispaikka, jossa työt / projektit ja osaajat löytävät toisensa
- Verkostojen kautta viestiminen
- Suorarekrytointi / headhunntaus
- Uutiskirjeet

# Kustannusten jako

- Jakamalla henkilökierrosta aiheutuvat kustannukset yhdessä sovittavalla tavalla osallistuvien organisaatioiden kesken 1 – 21,9 % -> 21,9 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona
- Nimeämällä yhteinen momentti, josta ainakin osa kustannuksista maksettaisiin (valtiokonsernirahoitus) 1 – 27,2 % -> 27,2 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona
- Lähettävä organisaatio maksaa palkan kierron ajalta (henkilö siirtyy omalla palkallaan) 1 – 15,8 % -> 15,8 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona
- Vastaanottava organisaatio maksaa palkan kierron ajalta 1 – 13,8 % -> 13,8 % vastaajista piti tätä ykkösvaihtoehtona
- Muu, mikä? 1 – loput vastaajista, vaihtoehtoja mm. joustavuus, päittäin vaihto, yhteiset virat

The background features several abstract, flowing teal lines that create a sense of movement and depth. These lines are thin and elegant, curving across the white space. One line starts from the left and curves downwards towards the bottom right. Another line starts from the bottom left and curves upwards towards the right. A third line starts from the bottom right and curves upwards towards the top right. The overall effect is a clean, modern, and artistic design.

# **Vastanneiden taustatiedot**

# Rooli, jossa työskentelen (N=337)

	n	Prosentti
yllin johto	49	14.5%
lähiesimies, yksikön/tiimin vetäjä	100	29.7%
asiantuntija	160	47.5%
muu, mikä?	28	8.3%



# Toimiala, jolla työskentelen (N=337)

	n	Prosentti
Turvallisuustoiminta	64	19.0%
Sosiaali-, työnvälitys- ja terveystalvelut	15	4.5%
Elinkeinotoiminnan palvelut	15	4.5%
Oikeustoimi	12	3.6%
Valtiovarainhoito sekä vakuutus- ja rahoituspalvelut	19	5.7%
Tutkimustoiminta	20	6.0%
Kulttuuripalvelut Opetus- ja koulutuspalvelut	22	6.6%
Ministeriötason toiminta	50	14.9%
Hallinto-, rekisteri- ja ICT-palvelut	69	20.5%