



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Tulevai- suuden johtajat – valtion johtaja- politiikan arviointi- raportti



7/2011

Valtion työmarkkinalaitos





VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Tulevaisuuden johtajat - valtion johtajapolitiikan arviointiraportti

Valtiovarainministeriön julkaisuja

7/2011

Valtion työmarkkinalaitos

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A) 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 09 16001 (vaihde)
Internet: www.vm.fi
Taitto: Anitta Heiskanen, Pirkko Ala-Marttila/VM-julkaisutiimi

Helsinki 2011

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisu-aika	Valtiovarainministeriö, tammikuu 2011	
Tekijät	Professori Markku Temmes, Helsingin yliopisto Professori Pirkko Vartiainen, Vaasan yliopisto Työmarkkina-analyttikko Anna Similä, valtiovarainministeriö	
Julkaisun nimi	Tulevaisuuden johtajat - valtion johtajapolitiikan arviointiraportti	
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot		
Asiasanat	johtajat, liikkuvuus, rekrytointi, urasuunnittelu, valtionhallinto	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2011	
Julkaisumuoto ja sijainti	Julkaisu on saatavissa pdf-tiedostona osoitteesta www.vm.fi/julkaisut .	
ISBN 978-952-251-154-6 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sivuja 72	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Valtiovarainministeriö käynnisti 23.6.2010 valtion johtajapolitiikan arvioinnin. Arvioinnin toteuttivat professorit Markku Temmes Helsingin yliopistosta ja Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta. Valtiovarainministeriö osoitti arviointiryhmän käyttöön lisäksi työmarkkina-analyttikko Anna Similän ja sihteeri Hanna Darboen. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa poliittisille päätöksentekijöille ja valtiovarainministeriölle johtajapolitiikan suuntaamiseksi ja uudistusten tehokkaammaksi toteuttamiseksi.

Arviointisijoiden mukaan valtion johtajapolitiikan linjaukset ja toimenpiteet ovat olleet oikean suuntaisia, mutta yhteiskunnan ja hallinnon nopeaan kehitykseen verrattuna riittämättömiä. Vahvaa johtajapolitiikkaa tarvitaan sekä johtamisen sisältöjen että virkamiesjohdon järjestelmän kehittämisessä.

Presentationblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, januari 2011	
Författare	Professor Markku Temmes, Helsingfors universitet Professor Pirkko Vartiainen, Vasa universitet Arbetsmarknadsanalytiker Anna Similä, finansministeriet	
Publikationens titel	Framtidens ledare – utvärderingsrapport om statens ledarpolicy	
Publikationens andra versioner		
Nyckelord		
Publikationsserie och nummer	Finansministeriets publikationer 7/2011	
Publikationsform och plats	Publikationen finns i PDF-format på www.vm.fi/svenska .	
ISBN 978-952-251-154-6 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sidor 72	Språk Finska

Sammandrag

Finansministeriet inledde den 23 juni 2010 en utvärdering av statens ledarpolicy. Utvärderingen genomfördes av professorerna Markku Temmes från Helsingfors universitet och Pirkko Vartiainen från Vasa universitet. Finansministeriet utsåg dessutom arbetsmarknadsanalytiker Anna Similä och sekreterare Hanna Darboe till arbetsgruppen. Arbetsgruppen har för avsikt att producera information åt politiska beslutsfattare och finansministeriet för styrandet av ledarpolicyn samt för effektivare verkställning av reformer.

Utvärderingsresultaten visar att riktlinjerna och åtgärderna inom statens ledarpolicy i princip varit korrekta men otillräckliga med tanke på den hastiga utvecklingen inom samhället och förvaltningen. Effektivare ledarpolicy krävs vid utvecklandet av både innehållen i ledandet och av systemet med tjänstemannaledning.

Description page

Publisher and date	Ministry of Finance, January 2011	
Author(s)	Mr Markku Temmes, Professor, University of Helsinki Ms Pirkko Vartiainen, Professor, University of Vaasa Ms Anna Similä, Labour Market Analyst, Ministry of Finance	
Title of publication	Future Leaders –Assessment report on government senior management policy	
Parts of publication/ other versions released		
Publications series and number	Ministry of Finance publications 7/2011	
Publication format and availability	The publication can be accessed in pdf-format at www.financeministry.fi .	
ISBN 978-952-251-154-6 (pdf) ISSN 1797-9714 (pdf)	No. of pages 72	Language Finnish
Abstract <p>The Ministry of Finance commenced an assessment on central government senior management policy on 23 June 2010. The assessment was executed by Professor Markku Temmes from the University of Helsinki and Professor Pirkko Vartiainen from the University of Vaasa. The Ministry of Finance appointed Ms Anna Similä, a labour market analyst, and Ms Hanna Darboe, secretary, to the project. The purpose of the assessment was to provide information for political decision-makers and for the Ministry of Finance with a view to directing government senior management policy and to implement reforms more effectively.</p> <p>The results of the assessment show that the approaches and measures that have been adopted in government senior management policy have been of the right kind, but bearing in mind the rapid developments in society and administration, they have been insufficient. Robust senior management policy is required as well as improvement in senior management content and in the system of senior civil service.</p>		

Saatteeksi

Valtioneuvosto teki 30.4.2008 periaatepäätöksen valtionhallinnon johtajapolitiikasta. Päätöksellään se linjasi ne periaatteet, joilla valtio työnantajana hankkii palvelukseensa, kehittää ja kannustaa päteviä johtajia suoriutumaan eri tehtävissä. Valtiovarainministeriö on toteuttanut johtajapolitiikkaa yhdessä ministeriöiden kanssa yhteisen johdon kehittämismallin ja toteuttamissuunnitelman mukaisesti. Keskeisiä uudistuksia ovat olleet valtiovarainministeriön linjaukset määräaikaisten johtamisvirkojen käyttöönotosta, johdon valintaperusteiden ja -menetelmien uudistamistyö, henkilökohtaisten johtamissopimusten kehittäminen ja käyttöönotto sekä yhteisen johtamiskulttuurin ja osaamisen vahvistaminen uuden konsernitason valmennusohjelman, Tulevaisuuden johtajat -ohjelman avulla.

Valtionhallinnon johtajapolitiikan yleisenä tavoitteena on ollut hallinnon tuloksellisuuden, hyvinvoinnin ja jatkuvan muutoksen tukeminen. Lähtökohdiana on ollut, että johtajapolitiikka on linjassa valtion yleisen henkilöstöjohtamisen kanssa ja että johtamiskulttuurin uudistus on osa koko valtionhallinnon toimintakulttuurin uudistamista. Johtajapolitiikan uudistuksiin on läheisesti liittynyt myös valtiovarainministeriön koordinoima kehittämistyö valtionhallinnon asiantuntijoiden urien ja kehityspolkujen edistämiseksi.

Valtioneuvosto päätti myös, että se ”arvioi johtajapolitiikan toteutusta ja vaikuttavuutta vuonna 2011”. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa sekä poliittisille päätöksentekijöille että valtiovarainministeriölle johtajapolitiikan suuntaamiseksi ja uudistusten tehokkaammaksi toteuttamiseksi. Arviointiasetelmaan ja -aineistoihin liittyy läheisesti hallintopoliittisen tulevaisuuskaatsauksen valmistelu, OECD:n tekemä Suomen julkisen hallinnon arviointi ja aikaisemmin tehdyt arvioinnit. Arviointitiedon tärkeyttä korostavat sekä menillään olevat että ennakoitavat laaja-alaiset muutokset hallinnon rakenteissa ja toimintatavoissa.

Arviointi on ollut luonteeltaan kehittämisarviointi, joka tuottaa tietoa sekä johtajapolitiikan suunnan mahdolliseksi tarkistamiseksi että toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Johtajapolitiikan toteutukseen liittyy useita eri ohjelmia, joten arviointiin on liittynyt strategisen arvioinnin piirteitä.

Keskeiset arviointikysymykset ovat olleet seuraavat:

1. Vaikuttavuus	1. Missä määrin johtajapolitiikan tavoitteet ovat toteutuneet ministeriöiden ja virastojen johtajapolitiikassa ja johdon kehittämisessä? 2. Missä määrin johtajapolitiikalla on kyetty tukemaan valtionhallinnon toiminta- ja palvelukykyä ja muutosta?
2. Relevanssi	3. Missä määrin johtajapolitiikan linjaukset vastaavat ministeriöiden ja virastojen johdon kehittämisen tarpeita? 4. Missä määrin johtajapolitiikan linjaukset sopivat muuttuneeseen hallintoon ja sen toimintaympäristöön?
3. Toteutuksen onnistuneisuus	5. Missä määrin valtiokonsernin kehittämistoimet ovat edistäneet johtajapolitiikan tavoitteiden toteutumista? 6. Missä määrin valtiokonsernin kehittämistoimet ovat olleet oikein suunniteltuja, mitoitettuja ja ajoitettuja?

Arvioinnin ovat toteuttaneet professorit Markku Temmes Helsingin yliopistosta ja Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta. Heidän apunaan ovat olleet työmarkkina-analyttikko Anna Similä ja sihteeri Hanna Darboe Valtion työmarkkinalaitoksesta.

Arvioinnin nyt valmistuttua Valtion työmarkkinalaitos haluaa osoittaa heille kaikille parhaat kiitoksensa.

Valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto

Sisältö

Saatteeksi	9
1 Arvioinnin lähtökohdat	13
1.1 OECD:n Suomen julkista hallintoa koskevan arvioinnin luoma lähtökohtatilanne	15
1.2 Menetelmät ja aineisto	16
1.3 Johtajapolitiikan arvioinnin kriteeristö	19
2 Moduuli yksi – lähtökohta-analyysi	21
2.1 Johtajapolitiikan kiireelliset valinnat	21
2.2 Johtajapolitiikan pitkän aikavälin valinnat	22
2.3 Valtion johtajapolitiikan toteutetut toimenpiteet.....	24
3 Moduuli kaksi – tilastokatsaus	27
3.1 Valtion johtajapolitiikan kohdealue	27
4 Moduuli kolme – asiantuntijoiden haastattelun tulokset	35
4.1 Johdon valintaperusteet ja valintamenettely.....	35
4.2 Urapolut ja liikkuvuus	42
4.3 Johtajapolitiikan viimeaikaisten uudistusten vaikutukset.....	46
4.4 Tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet	48
5 Moduuli neljä – kyselyn tulokset	51
5.1 Johtamiskoulutuksessa olleiden ja olevien asiantuntijoiden arviot johtajapolitiikasta	51
5.2 Yhteenveto.....	55
6 Johtopäätökset ja suositukset	57
6.1 Rekrytointi ja työnantajakuvan kehittäminen	57
6.2 Urasuunnittelun ja urapolkujen kehittäminen	59
6.3 Johdon kehittämispalvelut	59

LÄHTEET	62
LIITE 1 HAASTATELUT	64
LIITE 2 HAASTATELUKYSYMYKSET	65
LIITE 3 TULEVAISUUDEN JOHTAJILLE SUUNNATUN KYSELYN TULOKSET	67
LIITE 4 VALTIOVARAINMINISTERIÖN JOHTAJAPOLITIIKAN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVAT JULKAISUT	72

1 Arvioinnin lähtökohdat

Yksi hallintotieteellisen keskustelun kestokysymyksiä on ollut erimielisyys siitä, voiko organisaatiokulttuuriin vaikuttaa kehittämistoimilla. Useat tutkijat lähtevät siitä, että organisaatiokulttuuri muodostuu niin monesta osatekijästä, että kulttuurin suunnitelmallinen muuttaminen on lähes mahdotonta tai ainakin muutoksen hallinta on hyvin vaikeaa. Edellä sanottu koskee myös johtajapolitiikkaa, joka hyvin toimiessaan voi olla merkittävä organisaatiokulttuuriin ja organisaatioiden toimintaan vaikuttava tekijä. Käsillä olevan arvioinnin problematiikka liittyy mainittuun akateemiseen keskusteluun. Kun johtajapolitiikan muutoksilla pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja organisaatioiden toimintaan, näiden vaikutusten hallinta on vaativaa kehittämistyötä, jolle on ominaista pitkä aikajänne ja monitahoisuus. **Näin vaativan kohdealueen kehittämisessä tulee siten olla määrätietoisuutta ja suunnitelmallisuutta.**

Suomen valtionhallinnon johtajapolitiikka on usean samanaikaisen haasteen edessä. Ensiksi, valtionhallinnossa on meneillään ennen näkemättömän nopea sukupolven vaihdos kaikilla organisaatiotasolla, mutta erityisesti johtajistossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että näiden uuden sukupolven johtajien alaiset ovat myös uutta sukupolvea. Tosin tämän murroksen eräänä elementtinä on valtiokonsernin henkilöstön poikkeuksellinen ikäjakautuma, jossa aluksi vähäinen joukko nuoria, uusia työntekijöitä kohtaa vanhemman, pitkään valtion tehtävissä toimineen sukupolven. Tilanne kuitenkin muuttuu varsin nopeasti suuntaan, jossa nuorten työntekijöiden joukko lisääntyy merkittävästi. Tämä tilanne tulee olemaan kaksijakoinen. Toisaalta henkilöstön ikärakenne muodostuu organisaation toiminnan kannalta nykyistä suotuisammaksi. Toisaalta taas kasvava nuorten työntekijöiden joukko tulee saamaan yhä vähemmän tukea, esimerkiksi mentoroinnin ja hiljaisen tiedon välittämisen näkökulmasta, väistyvältä vanhemmalta sukupolvelta. Tilanteen tekee ongelmalliseksi se, että kuvattu muutos tapahtuu poikkeuksellisen nopeasti ja yhdistyneenä muihin yhteiskunnan ja hallinnon muutoksiin. **Murroksen nopeus asettaa poikkeuksellisia haasteita johtajapolitiikan uudistamiselle.**

Organisaatiokulttuurin uudistamisessa johtajapolitiikalla on keskeinen rooli. Jopa siinä määrin, että johtajat ja heidän toimintansa muokkaavat hallinnosta syntyvää ulkoista kuvaa. Johtaminen on siis hallinnon ulkoisen kuvan kannalta sekä tosiasiallista että symbolista toimintaa. Kansalaisten ja erityi-

sesti nuorten kansalaisten näkemykset hallinnosta vaikuttavat johtajapolitiikan edellytyksiin sekä myös kiinnostukseen hakeutua virkamiesuralle. Kiristyvä kilpailu kansakunnan henkisistä voimavaroista tulee nostamaan tämän näkökohdan merkitystä. **Johtajapolitiikalla on merkittävä vaikutus hallinnon ulkoiseen kuvaan.**

Suomen valtionhallinto on henkilöstönsä nopean sukupolven vaihdoksen lisäksi kokemassa suuria rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Vielä 2000-luvun ensimmäisinä vuosina uskottiin, että 1990-luvun rajut rakenne- ja ohjausjärjestelmämuutokset (tulosohjaus, liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen sekä suuret muutokset valtion ja kuntien välisessä suhteessa) olisivat luoneet edellytykset rauhallisemmalle rakenteelliselle kehityskaudelle. Nyt näyttää siltä, että uudistusaalto jatkuu edelleen sisältäen uusia rakenne- ja ohjausjärjestelmän muutoksia ja 1990-luvun uudistusten kokemusten hyödyntämistä. Uudistus- tahti on ollut kiivas ja tulee sellaisenaan ilmeisesti jatkumaan. **Muutosjohtajuus ja muutokseen sopeutumisen johtaminen tulevat olemaan uudistuvan johtamispolitiikan haasteita.**

Myös suomalaisen yhteiskunnan rakenteet, talous ja kansainvälinen asema ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä ja tullevat muuttamaan edelleen. Suurvaltasuhteiden muutokset, erityisesti Neuvostoliiton hajoaminen sekä Suomen EU-jäsenyys ovat huomattavasti muuttaneet Suomen hallinnon kansainvälisiä haasteita. Euroopan integraatioon liittyvästä yhteistyöstä muiden jäsenmaiden kanssa on tullut arkipäivää. Nykyisten ja tulevien julkisten johtajien on omattava tasokkaat valmiudet kansainväliseen toimintaan. Kansainvälistyminen ei rajoitu vain yhdentyvään Eurooppaan, vaan monilla hallinnon sektoreilla globaalit yhteydet ovat merkittävä osa hallinnon toimintaa. Kansainvälistyminen on luonut myös uusia uhkakuvia, joihin politiikan ja hallinnon on reagoitava sekä ennalta ehkäisevästi että kriisihallintona. **Uuden sukupolven julkiset johtajat toimivat pitkälle kansainvälistyneessä ympäristössä.**

Edellä kuvatut valtiokonsernin organisaatio- ja toimintaympäristön muutokset ovat tämän arvioinnin laaja ja haastava konteksti. Tavoitteenamme onkin muodostaa kuva valtionhallinnon johtajapolitiikan nykytilasta, uudistusten vaikutuksista, urapoluista ja työnantajakuvasta edellä kerrotussa kontekstissa. Analyysi perustuu käytettävissä oleviin aineistoihin sekä kyselyihin ja haastatteluihin luvussa 1.2 kuvatun mukaisesti.

Arviointityön pohjana on käytetty myös johtamista koskevaa kansainvälistä ja kotimaista kirjallisuutta. Emme ole pitäneet mahdollisena viitata raportin tekstissä suoraan kirjallisuuslähteisiin. Sen sijaan olemme liittäneet raportin loppuun lähdeluettelon, jossa on lueteltu nimenomaisesti esille otetut teokset ja arvioijien ne julkaisut, jotka kertovat heidän profilistaan tämän arviointitehtävän kannalta. Lisäksi liitteessä on esitetty luettelo valtiovarainministeriön niistä julkaisuista, jotka liittyvät johtajapolitiikan kehittämiseen.

1.1 OECD:n Suomen julkista hallintoa koskevan arvioinnin luoma lähtökohtatilanne

OECD:n asiantuntijaryhmä arvioi vuosina 2009 ja 2010 Suomen julkishallinnon tilaa ja kehittämistarpeita. Raportissaan (OECD Public Governance Reviews: Finland 2010: Working together to sustain success, 2010) asiantuntijaryhmä esittää joukon kiinnostavia ja tärkeitä näkökohtia Suomen julkishallinnon rakenteiden, päätöksentekojärjestelmien ja johtamiskulttuurin tilasta ja kehittämistarpeista. Nämä liittyvät johtajapolitiikkaan ja sen toteuttamiseen.

Asiantuntijaryhmä pohjustaa analyysiansa Suomen kansantalouden ja julkisen talouden tulevaisuuden kehitysnäkymillä, jotka ovat kompleksisia. Tästä analyysistään he siirtyvät pohtimaan strategisen ketteryyden problematiikkaa Suomen julkishallinnon haasteena. Ottamatta kantaa ketteryyss-käsitteen (eng. agility) osuvuuteen julkishallinnon päätöksenteon keskeisenä haasteena, on helppo kuitenkin havaita heidän esittämänsä näkökulman tärkeys. He jakavat strategisen ketteryyden strategiseen osaamiseen (strategic insight), kollektiiviseen sitoutumiseen (collective commitment) ja kykyyn käyttää resursseja joustavasti (resource flexibility). Näiden näkökohtien painottaminen nostaa esille Suomen julkishallinnon johtamisosaamisen kehittämistarpeita.

OECD:n asiantuntijaryhmä korostaa tietoon perustuvaa päätöksentekoa (evidence-based decision making), jonka tulisi heidän mukaansa olla johtavana periaatteena julkishallinnon, erityisesti keskushallinnon valmistelutyössä ja päätöksenteossa. He viittaavat tässä yhteydessä kahteen seikkaan, jotka ovat estäneet Suomessa tietoon perustuvan päätöksenteon kehitystä. Ensiksikin hallinnollemme on ollut ominaista nopean ja tehokkaan päätöksenteon traditio ja siihen liittyvä informaalinen verkostoituminen, jossa päätöksiä on totuttu valmistelemaan ilman riittäviä ennakoarviointeja, kustannus-hyöty-analyyseja ja vertailevia selvityksiä. Myös ulkopuolisten asiantuntijoiden kuten yliopistojen ja konsulttiyritysten käytössä valmistelun yhteydessä on tästä ilmiöstä johtuvaa sattumanvaraisuutta. Toiseksi hallinnossamme ei ole arvostettu ammattijohtajuutta, vaan maallemme on ollut ominaista vastahakoisten johtajien johtamiskulttuuri (reluctant leader's culture), jossa virkamiesjohtajan ideaalina pidetään alan parasta asiantuntijaa, jonka johtajaedellytykset voivat olla melko vähäiset. Ulkopuolisten esittämänä tämä johtamiskulttuuriamme arvioiva havainto on ehkä hämmentävä, mutta tärkeä.

OECD:n asiantuntijoiden raportissa ei käsitellä keskushallinnollemme ominaista juristihegemoniaa, joka näkyy juridisen koulutuksen saaneiden suurena osuutena johdossa ja asiantuntijatehtävissä. Juristien vahva asema keskushallinnossa on eräs ilmeinen syy OECD:n asiantuntijaryhmän edellä esille nostamiin johtamiskulttuurimme ongelmiin. Juristikoulutushan tähtää tapauskohtaiseen asioiden ratkaisemiseen ja luo mielikuvan kunkin sektorin lainsäädännön tuntemuksen kautta syntyvästä asiantuntijavallasta.

OECD:n asiantuntijaryhmä otti kantaa myös politiikan ja virkamiesjohtamisen väliseen jännitteeseen Suomen hallinnossa. He toteavat näiden jännitteiden olevan tuttuja monessa OECD:n jäsenmaassa ja kiinnittävät huomiota virkamiesjohdon politisoitumisen aiheuttamiin ongelmiin erityisesti tilanteessa, jossa on otettu käyttöön poliittisten valtiosihteerien järjestelmä. He katsovat, että poliittisten valtiosihteerien asema on Suomessa jäänyt epäselväksi ja että sen selkiyttäminen tehostaisi johtamista. Mielenkiintoinen on myös asiantuntijaryhmän näkemys, jonka mukaan virkamiesjohdon politisoituminen saattaa edistää ministeriöiden hallinnonalojen sektoroitumista (silo-problem), jota he pitivät eräänä Suomen keskushallinnon ongelmana.

OECD:n asiantuntijoiden keskeinen viesti johtajapolitiikan kehittäjille on siis nähdä julkisen johtamisen vaativat haasteet, jotka liittyvät johtamisosaamiseen, sitouttamiseen ja resurssien joustavaan käyttöön. Nämä haasteet tulisi osata suhteuttaa suomalaisen julkisjohtamisen nykytilaan ja heikkouksiin, joita OECD:n asiantuntijat esittävät raportissaan kohtuullisen runsaasti.

Suosituksissaan OECD:n asiantuntijaryhmä otti esille eräitä johtajapolitiikan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, joita myös tässä arvioinnissa käsitellään. Niistä yksi mielenkiintoisimmista on kansliapäällikkökokouksen nykyistä tehokkaampaa hyödyntämistä koskeva esitys. Asiantuntijaryhmä esitti myös johtajapotentiaalin parempaa huomioimista (next generation leaders) sekä urapolkujärjestelmän (mobility policy) kehittämistä ministeriöissä.

Ehkä merkittävin OECD:n asiantuntijaryhmän suositusten ryhmä koski kuitenkin suomalaisen julkisen johtamisen sisällöllistä kehittämistä. He näkivät puutteita keskushallinnon ohjausotteessa valtioneuvoston sisällä sekä suhteessa virastoihin ja laitoksiin sekä alue- ja paikallishallintoon. Näiden ongelmien he katsoivat johtuvan puutteellisesta tavoitteiden asettamisesta, koordinaatiokyvyn heikkouksista hallinnonalojen sisällä ja niiden välillä sekä palaute- ja ohjausjärjestelmien heikkouksista. Pelkistettynä OECD:n asiantuntijaryhmän havainnot merkitsevät haasteita johtajapolitiikan kaikilla osa-alueilla, myös johtamisen sisällöllisessä kehittämisessä.

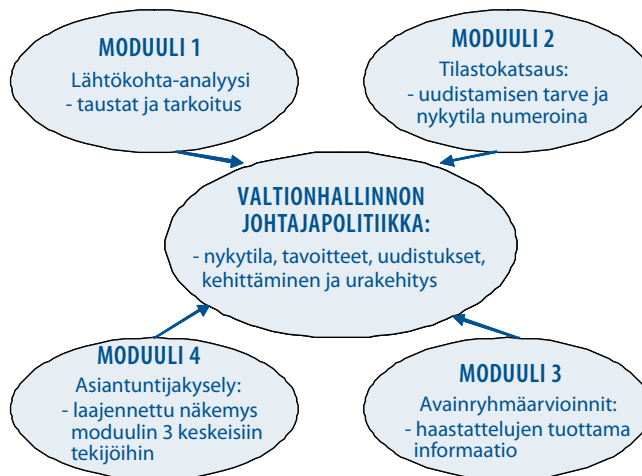
1.2 Menetelmät ja aineisto

Johtajapolitiikan ilmialue on monipuolinen, laaja ja intresseiltään heterogeeninen. Tästä syystä olemme valinneet johtajapolitiikan arvioinnin menetelmäksi monitahoarvioinnin, sillä sen perusideat ja soveltamisala antavat hyvät mahdollisuudet arvioinnin käytännön toteuttamiselle. Monitahoarvioinnin keskeinen elementti on osallistavan arvioinnin periaatteiden hyödyntäminen. Toisin sanoen arviointiprosessissa keskitytään arvioinnin kannalta tarkoituksenmukaisten avainryhmien osallistumiseen. Avainryhmien rooli on arviointiprosessissa tärkeä, mutta se ei yksin tee monitahoarvioinnista monitahoista. Menetelmä ottaa kantaa myös arviointikohteen ja sen ympäristön

väliseen vuorovaikutukseen, arviointiprosessissa kerättävän informaation luonteeseen, avainryhmien osallistumiseen, kriteereiden muodostamiseen sekä tulosten analyysiin ja palautejärjestelmään. (Ks. tarkemmin Vartiainen 1994, 2002, 2003, 2007.)

Johtajapolitiikan arviointi toteutetaan kuviossa 1 esitettynä kokonaisuutena. Kokonaisuus sisältää neljä moduulia, joista kukin tuottaa yhden näkökulman arvioitavasta kohteesta. Moduulit 1 ja 2 ovat arviointia taustoittavia kokonaisuuksia, jotka antavat kuvan siitä millaisessa kontekstissa johtajapolitiikan lähtökohdat, tavoitteet ja implementointi on tapahtunut. Moduulit 3 ja 4 ovat varsinaisia arviointeja ja ne perustuvat valittujen avainryhmien näkemyksille.

Kuvio 1. Johtajapolitiikan arvioinnin kokonaisuus



Monitahoarvioinnin keskeinen ominaisuus on monipuolisuus ja joustavuus, mikä tarkoittaa mahdollisuutta muuntaa menetelmän perusajatukset kulloisenkin arviointikohteen vaatimusten mukaiseksi. Taulukossa 1 on kuvattu ne menetelmän perusperiaatteet, joita johtajapolitiikan arvioinnissa tullaan soveltamaan. Sovellettavia periaatteita ovat: avainryhmien rooli, aineiston monipuolisuus, arviointikriteeristön muodostaminen ja arvolausekkeet.

Taulukko 1. Monitahoarvioinnin sovellus valtiokonsernin johtajapolitiikan arvioinnissa

Prinsiippi	Ominaisuus	Tarkoitus
Avainryhmien rooli	Avainryhmien roolina on toimia arvioinnin pääasiallisina informaation lähteinä.	Analysoida haastattelujen näkemykset johtajapolitiikan perustasta, toimivuudesta, vaikutuksista ja tulevaisuudesta. Muodostaa ymmärrys valtiokonsernin tulevaisuuden johtamisen elementeistä Tulevaisuuden johtajat -kyselyn perusteella.
Aineiston monipuolisuus	Aineistona käytetään korkean tason ammattilaisten haastatteluja, potentiaalisille johtajille tehtyä kyselyä, relevanttia kirjallisuutta sekä tarpeellista dokumentti- ja tilastoaineistoa.	Tuottaa pluralistinen käsitys johtajapolitiikan nykytilasta ja tulevaisuudesta.
Arviointikriteeristön muodostaminen	Arviointikriteeristö muodostetaan johtajapolitiikan sisällön ja tavoitteiden avulla.	Kriteereiden avulla monipuolinen aineisto analysoidaan kuvaamaan johtajapolitiikan nykytilaa ja tulevaisuutta.
Arvolausekkeet	Konkretisoivat ja yksilöivät arviointitulokset selkeään muotoon. Tässä analyysissä arvolausekkeet esitetään yhteenvetoina ja kehittämisehdotuksina.	Arvottavat toimintaa arviointiprosessin näkökulmasta ja auttavat tulosten käytännön hyödyntämisessä.

Avainryhmät

Monitahoarvioinnissa avainryhmiä ja heidän tuottamaansa informaatiota käytetään sekä arviointiprosessin suunnittelussa että toteuttamisessa. Avainryhmiksi määritellään arvioitavan organisaation tai hankkeen keskeiset toimijat, kuten asiakkaat, päättäjät, henkilöstö ja yhteistyötahot. Nyt käsillä olevassa arvioinnissa keskeisiksi avainryhmiksi on valittu kaksi tahoa. Ensimmäisen avainryhmän muodostavat valtion johtajapolitiikan kehittämisessä ja toteuttamisessa mukana olevat poliittiset päättäjät ja virkamiehet sekä johtajapolitiikkaa yliopistoissa opettavat ja tutkivat henkilöt. Kyseisen avainryhmän asiantuntemus perustuu kokemukseen ja koulutukseen sekä käytännön ja teorian tuntemukseen. Toisen avainryhmän muodostaa niin sanottu johtajapotentiali, joka koostuu valtionhallinnon Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa olevista tai olleista henkilöistä. Tämän avainryhmän tarkoituksena on laajentaa ensimmäisen avainryhmän tuottamaa tietoa informoimalla arviointiryhmää omista näkemyksistään valtionhallinnon potentiaalisina johtajina.

Aineistot

Arviointia varten kerätään informaatiota kahdella eri menetelmällä. Ensimmäisen aineiston muodostavat asiantuntijahaastattelut, joita hyödynnetään arvioinnin keskeisimpänä aineistona. Tämä siksi, että arviointiin valitut haas-

tateltavat ovat maamme johtavia asiantuntijoita analysoitavan teeman kannalta. Tästä syystä he kykenevät välittämään informaatiota valtiokonsernin johtajapolitiikan tavoitteista ja toimivuudesta monipuolisesti ja asiantuntevasti.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 36 henkilöä 3.8.–8.9.2010 välisenä aikana. Haastateltavien nimet ja virka- tai tehtäväasema on kuvattu liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin arvioinnin tilaajan kanssa yhteistyössä laadittujen teemojen varassa. Haastatteluteemat on kuvattu liitteessä 2. On kuitenkin syytä huomata, että haastattelujen tarkoituksena ei ollut käydä kyseisessä liitteessä esitettyjä kysymyksiä läpi yksityiskohtaisesti, vaan teemojen luomien kokonaisuuksien varassa. Näin ollen esimerkiksi ensimmäisen teeman osalta haastatelussa keskityttiin ammattimaiseen rekrytointiin, määrääaikaisuuteen ja valtion työnantajakuvaan. Haastattelut suoritettiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta valtiovaraministeriön kokoustilassa ja jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa yksi tunti. Mikäli kaksi haastateltavaa edusti samaa organisaatiota, suoritettiin haastattelu yhteishaastatteluna. Haastattelut kirjattiin ylös niin sanotulla kaksinkertaisella kirjaamisella. Tämä tarkoittaa, että arviointitiimin jäsenet Temmes ja Vartiainen toimivat haastattelijoina ja Darboe ja Similä kirjaajina. Kaksinkertaisen kirjaamisen tarkoituksena oli varmistaa avainryhmien informaation mahdollisimman tarkka välittyminen.

Toinen aineisto on Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa oleville henkilöille tehtävä kysely. Kysely lähetettiin 85 henkilölle. Kyselylomake on liitteenä 3. Aineiston tulokset tullaan kuvaamaan pääasiassa suorina jakaumina, jotka ovat tämän raportin liitteenä.

1.3 Johtajapolitiikan arvioinnin kriteeristö

Valitut arviointikriteerit muodostetaan arviointikohteen spesifitys ja arvioinnin alue huomioon ottaen. Taulukossa 2 on esitetty johtajapolitiikan arvioinnin alue, kriteerit ja kriteerin tarkennus, joka kuvaa arviointikriteereiden muodostamaa kokonaisuutta tulosten analyysissä.

Taulukko 2. Arvioinnissa sovellettu kriteeristö

Arvioinnin alue	Arviointikriteerit	Kriteerin tarkennus
Johtajapolitiikan nykytila ja työnantajakuva	<ul style="list-style-type: none"> johtajien määrä ja tarve rekrytointi määräaikaisuus valintamenettelyjen yhdenmukaisuus 	Analysoidaan johtajapolitiikan kontekstia ja toteuttamisen potentiaalia.
Johtajapolitiikka osana johtamisen kehittämistä	<ul style="list-style-type: none"> ammattissa kehittyminen urapolut johtajapotentiaalin tunnistaminen liikkuvuus 	Arvioidaan johtajapolitiikan toimivuutta ja vaikuttavuutta tulevaisuuden johtamisen tukena.
Johtajapolitiikan uudistukset	<ul style="list-style-type: none"> johtamissopimukset yhteys tulosohjaukseen työhyvinvointi 	Arvioidaan johtajapolitiikan keskeisiä uudistuksia.
Johdon kehittämisspalvelujen vahvistaminen ja selkeyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> tarve yhteistyö johtamiskulttuuri 	Analysoidaan johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia ja tulevaisuutta.
Johtajapolitiikan uudistusten soveltuvuus tulevaisuuden julkiseen johtamiseen	<ul style="list-style-type: none"> tulevaisuuden haasteet ja uhat 	Analysoidaan julkisjohtamisen kontekstin muutosta ja tulevaisuuden kehittämistarpeita.

Avainryhmien arviointiosion lopussa on tarkoitus muotoilla tutkimuksen tuottamat tulokset *yhteenvedoksi*, joka konkretisoi laajojen aineistojen analyysin informatiiviseksi kannanotoksi. Lisäksi raportin viimeisessä luvussa muodostetaan monitahoarvioinnin menetelmän mukaiset *arvolausekkeet*, jotka esitetään kehittämiss ehdotusten muodossa. Kehittämiss ehdotusten tarkoituksena on edesauttaa arviointitulosten hyödynnettävyyttä.

2 Moduuli yksi – lähtökohta-analyysi

Tässä luvussa pohditaan niitä tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeita ja toimenpiteitä, jotka ohjaavat johtajapolitiikan kehittämistä valtiokonsernissa. Lisäksi luvussa 2.3 esitetään lyhyesti ne toimenpiteet, joiden varassa johtajapolitiikkaa on viime aikoina kehitetty.

2.1 Johtajapolitiikan kiireelliset valinnat

1990-luvulla alkanut hallinnon uudistusaalto onnistui hajauttamaan hallinnon rakenteita ja ohjausjärjestelmiä Suomessa ennen näkemättömällä tavalla. Hallinnon uudistuspolitiikan tuloksellisuuden kannalta tämä oli huomattava saavutus. Tämän menestyksen kääntöpuolella ovat kuitenkin ne vaikutukset, jotka rajoittavat määrätietoista, keskitettyä hallinnon uudistuspolitiikkaa. Aina 1980-luvulle hallinnon rakenteita, ohjausjärjestelmiä ja myös organisaatiokulttuuria on kehitetty keskitetysti. 1990-luvun uudistusten seurauksena toimivalta ja vastuu uudistuksista delegoitiin ministeriöille ja virastoille, jotka voivat nyt toimia autonomisina kehittäjinä. Ainoastaan lainsäädäntömuutoksia ja budjettipäätöksiä edellyttävät uudistukset ovat edelleen hallituksen määräysvallassa. Tämä kehitys on hajauttanut myös johtajapolitiikan toteuttamista. Monet johtajapolitiikkaan liittyvät uudistukset on delegoitu hallinnon eri tasoille, mikä merkitsee sitä, että keskitetyn uudistuspolitiikan edellytykset ovat vähentyneet.

Johtajapolitiikan kehittämisen yhteydessä joudutaankin ratkaisemaan, mitä johtajapolitiikan osa-alueita kannattaa kehittää keskitetysti ja, mitkä osoittaa ministeriöiden, virastojen ja laitosten omalle vastuulle. Jälkimmäisten osalta joudutaan harkitsemaan missä määrin hajautetun johtajapolitiikan toteuttamisesta vastaaville organisaatioille voidaan järjestää asiantuntijatukea.

Johtajapolitiikalla on kaksi erityistä ulottuvuutta, jotka on otettava huomioon pyrittäessä etsimään keskityksen ja hajautuksen välistä optimaalista suhdetta. Ensiksi, johtajapolitiikalla on keskeinen yhteys tuottavuuden ja toiminnan laadulliseen kehitykseen johdetuissa organisaatioissa. Voimme jopa kysyä missä määrin hallinnon tuottavuuden kehitys voidaan uskoa tehostuneen joh-

tamisen vastuulle. Tällöin sekä keskitetty että hajautettu johtamisen kehittäminen tulisi toimia siten, että sen avulla voidaan saavuttaa optimaalinen tuottavuuden kehitys.

Toiseksi, keskeinen johtajapolitiikan keskitykseen ja hajautukseen vaikuttava osa-alue on johdon kyky toimia ”ihmisten johtajina”. On ehkä paradoksaalista väittää, että ihmisten johtamisen kysymyksissä tarvittaisiin enemmän keskitetysti toimivaa johtajapolitiikkaa kuin tuottavuuden edistämisen kysymyksissä. Näin saattaa Suomen oloissa kuitenkin olla, koska sekä johtamisen kehittämisessä että johtajakoulutuksessa on perinteisesti seurattu rationaalista, tehtäväkeskeistä linjaa, jossa ihmisten johtaminen on ollut vähäisemmässä roolissa (Seeck, 2008).

Julkisen johtamisen painopisteet ovat olleet Suomessa perinteisesti neljän keskeisen tekijän varassa. Näitä ovat vahva asiantuntijaosaaminen, julkisen hallinnon erityisosaaminen, viranhaltijoiden ja poliittisen johdon välinen vuoro-vaikutus ja vahva juridinen osaaminen. Muutoksia tähän perinteeseen tarvitaan erityisesti hyvien ihmisjohtamistaitojen ja ammattijohtajuuden vahvistamisena. Meneillään olevaan uusien julkisten johtajien esiin marssiin näyttääkin liittyvän ammattimaisen johtamisen korostuminen sekä nuoren johtajasukupolven asenteissa että nuorten työntekijöiden toivomuksissa. Tätä painopisteen muutosta tukevat myös julkisen johtamisen toimintakentän muutokset ja pyrkimys parempaan julkishallinnon työnantajakuvaan.

2.2 Johtajapolitiikan pitkän aikavälin valinnat

Johtajapolitiikan pitkän aikavälin kehitys pitäisi saada vastaamaan yhteiskunnan ja hallinnon pitkän aikavälin haasteita. Nämä haasteet ovat moninaisia, mutta eräänä yhdistävänä tekijänä niille näyttää olevan yhteiskunnan markkinaistuminen. Hallinnossa markkinaistuminen ilmenee läheisempänä yhteistyönä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Johtajapolitiikassa vastaavasti yksityisen sektorin piirissä kehittynyt johtamisosaaminen vaikuttaa julkiseen johtamiseen. Samalla julkiset johtajat ovat yhä laajemmin tekemässä taloudellisia päätöksiä. Hallinnon uudistuspolitiikassa tähän uuteen haasteeseen on reagoitu pyrkimällä aikaisempaa selvemmin pitämään erillään yhteiskunnan toimintojen edistäminen ja taloudellisen toiminnan regulaatio.

Tulevaisuuden julkiset johtajat toimivat ympäristössä, jossa on tärkeää voida selkeästi erottaa paitsi taloudellisen toiminnan edistäminen sen regulaatiosta, myös tilaajana toimiminen itse palvelujen tuotannosta. Uusi asetelma on haasteellinen julkisten johtajien aseman ja roolin kannalta. Uudet haasteet ovat yhteiskunnallisesti painavia, koska avoimesti ja demokraattisesti toimivalla maalla ei ole varaa korruptioon tai sen uhkiin, jotka merkittävästi heikentävät poliittis-hallinnollisen järjestelmän uskottavuutta. Myös Euroopasta on runsaasti käytettävissä vertailevaa informaatiota tämän näkökohdan merkittävyydestä.

Johtajapolitiikan pitkän aikavälin valintoihin edellä esitetty liittyy kahdella tavalla. Ensiksi, julkisten johtajien tulee olla hyvin perillä taloudellisesta päätöksenteosta ja sen edellytyksistä. Tämä vaatimus koskee tulevaisuudessa yhä suurempaa joukkoa julkisia johtajia. Samalla taloudellisen tietämyksen laadullinen vaatimustaso kasvaa.

Toiseksi, uusi markkinaistunut johtamisympäristö korostaa entisestään julkisten johtajien riippumattomuuden merkitystä. Yhteiskunnan uskottavuuden vuoksi regulaatiosta tai tilaajatoiminnasta vastaavat johtavat virkamiehet ovat asemassa, jossa heidän riippumattomuutensa ei saa olla kyseenalaistettavissa. Pohjoismainen avoin virkamiesjärjestelmä perustuu siihen, että myös johtajatehtäviin rekrytointi tapahtuu avoimen meriittikilpailun kautta, johon voivat osallistua kaikki kelpoisuusehdot täyttävät henkilöt. Järjestelmä poikkeaa niin sanotusta karriäärijärjestelmästä, jossa pieni joukko nuoria aspirantteja koulutetaan erityisessä virkamiesakatemiassa hallinnon johtotehtäviin. Tällä ryhmällä on koulutuksensa jälkeen etuoikeus edetä urallaan hallinnon avaintehtäviin. Selvimmin kyseinen järjestelmä on käytössä Ranskassa, mutta myös muun muassa Englannin, Saksan, Puolan ja EU:n komission johtajapolitiikassa on karriäärijärjestelmän piirteitä.

Suomen valtionhallinnon johtajapolitiikan pitkän aikavälin kehityksessä edellä mainitut näkökohdat merkitsevät tarvetta erottaa entistä määrätietoisemmin poliittiset johtotehtävät ja virkamiesjohto. Pelkät rakenneratkaisut eivät riitä takaamaan sitä, että markkinaistuvassa yhteiskunnassa luottamus virkakoneiston luotettavuuteen ja puolueettomuuteen säilyisi. Vaihtoehtona on, että Suomikin liukuu vähitellen maaksi, jossa on avoimesti politisoitu virkamiesjohto. Poliittiset valtiosihteerit on yksi askel tähän suuntaan. Samoin avointa poliittisuutta lisää laaja poliittinen avustajakunta ministerin ja eduskuntaryhmien käytössä. Näillä henkilöillä saattaa olla intressejä tulla rekrytoituiksi hallinnon johtotehtäviin. Edellisten lisäksi ratkaiseva tekijä on rekrytointikäytännön kehittyminen suuntaan, jossa yksittäinen ministeri voi tai on voinut ratkaista johtajavalinnan hyvin itsenäisesti.

Neutraalin virkamiesjohdon aseman varmistamiseksi voidaan edetä useita teitä. Rekrytointiprosessien ammattimaistaminen on eräs näistä keinoista. Se vaikeuttaisi sellaisia johtajanimityksiä, joiden viimesijaisena perusteena on yksinomaan hakijan poliittinen sitoutuminen. Ammattimaisen rekrytointiprosessin johdonmukainen päätepiste olisi ammattimainen nimittämismenettely, joka voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kansliapäällikkötason valintalautakunnan toimesta. Valintalautakunnan ehdotus voisi olla myös esitys ministerille tai valtioneuvostolle. Näin menetellen Suomessa voitaisiin päästä lähemmäksi brittiläistä mallia, jossa virkamiesjohdon neutraalisuutta myös poliittisiin puolueisiin pidettäisiin itseisarvona.

Itse karriäärijärjestelmän käyttöönotto poikkeaa ratkaisevasti pohjoismaisesta hallintokulttuurista. Näin ollen karriäärijärjestelmästä voitaisiin pohjoismaisen tradition mukaisesti hyödyntää vain sen tarkoituksenmukaisia piirteitä.

Suomalaiseen järjestelmään saattaisi sopia ylimmän virkamiesjohdon määrittely yhdeksi kokonaisuudeksi, jota koskisivat yhteisinä periaatteina palvelussuhdeturvaa ja tehtäväkiertoa koskevat yhteiset periaatteet. Lisäksi kysymykseen voisivat tulla yhteiset johtajapolitiikkaa hyödyntävät palvelut koulutuksena, yhteisinä tilaisuuksina ja vuorovaikutuksena.

Karriäärijärjestelmän piirteiden omaksuminen, mutta myös keskitetty ammattimaisen johtamisosaamisen tukeminen edellyttäisi organisoitua johtajapolitiikan toteuttamisen tukea. Vuoden 2006 lakiesityksessä esitetty niin sanottu tukiyksikkö sai tämän arvioinnin haastatteluissa kannatusta, mutta myös arvostelua osakseen. Palaamme näihin teemoihin luvuissa 4 ja 5.

Vaihtoehtona erilliselle tukiyksikölle voisi olla valtion henkilöstöjohtajan tehtävän perustaminen. Valtion henkilöstöjohtajan tehtävänä olisi vastata valtion henkilöstöpolitiikan valmistelusta ja toteutuksesta siltä osin kuin se toteutettaisiin keskitettynä kehittämistoimintana. Valtion henkilöstöjohtajalla olisi käytössään tarvittava valmisteluhenkilöstö, joka edustaisi henkilöstöpolitiikan korkeaa professionaalista tasoa. Ministeriöiden henkilöstöjohdosta vastaavat organisaatiot olisivat hänen keskeisiä yhteistyökumppaneitaan. Lisäksi virastojen ja laitosten henkilöstöjohdon osaamista hyödynnettäisiin aina tarvittaessa. Vastuu organisaatioiden henkilöstöasioiden hoidosta kuuluisi kuitenkin ylimmälle johdolle; ministeriöissä kansliapäälliköille ja virastoissa pääjohtajille ja ylijohdajille. Nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi heillä tulisi kuitenkin olla käytettävissään henkilöstöjohtoon erikoistunut keskijohto ja HRM-osaamista edustavat asiantuntijat. Yhdessä nämä osapuolet muodostaisivat valtion henkilöstöjohtamisen järjestelmän ja asiantuntijaverkoston. Kyseiseen teemaan perehdytään vahvemmin luvussa 4.3.

Siirtyminen kohti korostetun neutraalia virkamiesjohdon asemaa ja keskitetysti hoidettujen kehittämispalvelujen tarjoamista ministeriöille ja ministeriöiden harkinnan mukaan niiden alaiselle hallinnolle, voisi tapahtua vaiheittain osana valtionhallinnon uudistuspolitiikkaa.

2.3 Valtion johtajapolitiikan toteutetut toimenpiteet

Valtioneuvosto teki 30.4.2008 periaatepäätöksen valtionhallinnon johtajapolitiikasta. Päätöksellään se linjasi periaatteet, joilla valtio työnantajana hankkii palvelukseensa, kehittää ja kannustaa päteviä johtajia siten, että he suoriutuvat mahdollisimman hyvin tulevaisuuden vaatimissa tehtävissä. Valtiovarainministeriö on toteuttanut yhdessä muiden ministeriöiden kanssa johtajapolitiikkaa yhteisen johdon kehittämismallin ja toteuttamissuunnitelman mukaisesti. Keskeisiä toimenpiteitä on ollut viisi. Näitä ovat ministeriön linjaukset määraikaisten johtamisvirkojen käyttöönotosta, naisten urakehityksen edistäminen, johdon valintaperusteiden ja -menetelmien uudistaminen, henkilökohtaisten johtamissopimusten käyttöönotto sekä yhteisen johtamiskult-

tuurin ja osaamisen vahvistaminen uuden, Tulevaisuuden johtajat -konserniohjelman avulla.

Valtionhallinnon johtajapolitiikan yleisenä tavoitteena on ollut hallinnon tuloksellisuuden, hyvinvoinnin ja jatkuvan muutoksen tukeminen. Lähtökohdana on ollut se, että johtajapolitiikka on linjassa valtion yleisen henkilöstöjohtamisen kanssa ja että johtamiskulttuurin uudistus on osa koko valtionhallinnon toimintakulttuurin uudistamista. Johtajapolitiikan uudistuksiin on läheisesti liittynyt myös valtiovarainministeriön koordinoima kehittämistyö valtionhallinnon asiantuntijoiden urien ja kehittämisspolkujen edistämiseksi. Valtionhallinnon johdon kehittämiseen on liittynyt muitakin henkilöjohtamisen kehittämishankkeita ja -hankkeita, kuten:

- Inhimillisten voimavarojen johtaminen -kehittämishanke
- Työnantajaosaamisen kehittäminen
- Valtion henkilöstöjohdon foorumi
- Valtionhallinnon johdon foorumi
- Valtion työpaikkakuvan uudistaminen
- Työnantajan henkilöstötietojärjestelmän (Tahti) kehittäminen
- KAIKU-hanke

Johtajapolitiikkaan on pyritty vaikuttamaan myös suosituksella, joka koskee rekrytointi-ilmoittelun uudistamista.

3 Moduuli kaksi – tilastokatsaus

Luvussa esitetään valtionhallinnon johdon ja asiantuntijoiden määrät jaoteltuna muun muassa koulutuksen, tehtävien ja sukupuolen mukaan. Tarkastelun tavoitteena on antaa kuva siitä kokonaisuudesta, jossa johtajapolitiikan keskeisimmät tavoitteet toteutetaan. Lisäksi tiedon varassa on mahdollista konkretisoida sitä ympäristöä, jossa uusien johtajien rekrytointi suoritetaan ja tullaan jatkossakin suorittamaan.

3.1 Valtion johtajapolitiikan kohdealue

Seuraavissa taulukoissa pyritään esittämään yleiskuva tämän hetkisestä valtion johtajapolitiikan kohdealueesta ministeriöissä ja niiden alaisessa hallinnossa. Taulukoiden pääpaino on valtioneuvoston ministeriöissä, koska ne muodostavat valtion johtajapolitiikan kohdealueen rungon. Ministeriöiden harjoittaman johtajapolitiikan rooli omalla hallinnonalallaan riippuu sektorihallinnon rakenteesta ja tehtävistä. Ministeriöiden alaisen hallinnon virastojen ja laitosten sekä aluehallintoyksiköiden johtajapolitiikkaan ministeriöillä on kuitenkin yleensä selvä yhteys, joten alla olevissa taulukoissa on esitetty myös erikseen ministeriöiden alaisen hallinnon johdon jakautumia.

Taulukko 3. Ministeriöiden johdon ja asiantuntijoiden palvelussuhteiden lukumäärä henkilöstöryhmittäin, syyskuu 2010

Virasto	Asiantuntijat		Erityisasiantuntijat		Keskijohto		Ylin johto		Yhteensä
	lkm	% *	lkm	% *	lkm	% *	lkm	% *	
Liikenne- ja viestintäministeriö	20	13	62	40	70	45	3	2	155
Maa- ja metsätalousministeriö	26	9	167	59	82	29	6	2	281
Oikeusministeriö	30	14	105	48	81	37	4	2	220
Opetus- ja kulttuuriministeriö	68	23	111	38	112	38	4	1	295
Puolustusministeriö	9	9	61	62	26	26	3	3	99
Sisäasiainministeriö	40	17	133	55	66	27	3	1	242
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	105	25	179	43	124	30	5	1	413
Työ- ja elinkeinoministeriö	56	11	294	55	175	33	8	2	533
Ulkoasiainministeriö	275	35	290	36	217	27	14	2	796
Ulkoasiainministeriön edustustot	119	24	204	41	175	35	0	0	498
Valtioneuvoston kanslia	40	24	93	55	33	20	2	1	168
Valtiovarainministeriö	28	9	125	40	147	48	9	3	309
Ympäristöministeriö	23	9	130	52	94	37	5	2	252
Yhteensä	839	20	1954	46	1402	33	66	2	4261

* prosenttiosuus koko johtajapotentiaalista (asiantuntijat, erityisasiantuntijat, keskijohto ja ylin johto yhteensä)

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Valtiokonsernin toiminta on odotetusti hyvin johtaja- ja asiantuntijakeskeistä. Tämä johtuu osaksi tehtävien professionaalisesta luonteesta ja osaksi valtionhallinnolle tyypillisestä hierarkkisesta organisaatiojärjestelmästä. Ministeriöiden tehtävissä painottuvat erityisasiantuntijoiden ja keskijohdon suuri lukumäärä. Kun tähän lisätään asiantuntijoiden, jotka myös edustavat yleensä korkeaa profession tasoa, suuri lukumäärä, voidaan saada kuva siitä, miten suurta joukkoa johtajapolitiikan toteuttaminen käytännössä koskettaa. Tulevaisuuden johtajarekrytoinnin ja valtionhallinnon toiminnan tarkoituksenmukaisuuden kannalta on tärkeää, että näin suuresta henkilöstöjoukosta tunnustetaan kyvykäs ja tulevaisuuden toimintaympäristössä pärjäävä johtajapotentiaali. Palaamme tähän asiaan luvuissa 4 ja 5.

Taulukko 4. Ministeriöiden johdon ja asiantuntijoiden palvelussuhteiden lukumäärä koulutusaloittain, syyskuu 2010

Virasto	Hum.	Kasv.	Kaup.	Oik.	Luon.	Maa.	Palv.	Tekn.	Sos.	Yleis.	Muu	Yhteensä
Liikenne- ja viestintäministeriö	18	1	51	34	7	1	2	25	0	13	3	155
Maa- ja metsätalousministeriö	10	0	60	42	19	113	1	10	16	8	2	281
Oikeusministeriö	8	3	76	110	4	2	2	2	0	13	0	220
Opetus- ja kulttuuriministeriö	56	22	134	32	8	1	3	13	2	22	2	295
Puolustusministeriö	12	1	45	29	1	0	1	8	0	1	1	99
Sisäasiainministeriö	20	3	118	57	3	0	8	8	1	23	1	242
Sosiaali- ja terveysministeriö	18	2	191	67	16	6	7	24	55	22	5	413
Työ- ja elinkeinoministeriö	24	8	289	70	38	3	5	55	2	38	1	533
Ulkoasiainministeriö	110	2	475	68	21	14	7	16	1	70	12	796
Ulkoasiainministeriön edustustot	60	6	294	56	13	14	11	5	2	33	4	498
Valtioneuvoston kanslia	35	3	89	15	7	3	2	3	1	7	3	168
Valtiovarainministeriö	12	2	177	76	11	3	3	10	1	10	4	309
Ympäristöministeriö	9	0	67	37	34	27	0	61	0	17	0	252
Yhteensä	392	53	2066	693	182	187	52	240	81	277	38	4261

Hum. Humanistinen ja taidealan koulutus

Kasv. Kasvatustieteellinen ja opettajakoulutus

Kaup. Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus

Oik. Oikeustieteellinen koulutus

Luon. Luonnontieteellinen koulutus

Maa. Maa- ja metsätalouden koulutus

Palv. Palvelualojen koulutus

Tekn. Tekniikan koulutus

Sos. Terveys- ja sosiaalialan koulutus

Yleis. Yleissivistävä koulutus

Muu Muu tai tuntematon koulutusala

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Taulukossa 4 kuvataan ministeriöiden henkilöstön koulutustaustaa. Taulukon tärkein viesti on ministeriöiden johdon ja asiantuntijoiden koulutustaustojen monipuolisuus, joka omalta osaltaan korostaa kyseisen henkilöstön asemaa johtajapotentialina. Voidaan siis todeta, että henkilöstön koulutustausta antaa mahdollisuuden edetä organisaation johtotehtäviin. Taulukon avulla emme voi kuitenkaan päätellä sitä, miten laajaa henkilöstön johtamiskoulutus on. Kun tarkastellaan taulukon suurimpia koulutusryhmiä, joita ovat kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen sekä oikeustieteellinen koulutus, voimme tehdä joitakin yleisiä päätelmiä. Ensiksi, hallintotieteellinen ala luetaan osaksi yhteiskuntatieteitä. Hallintotieteellinen koulutus sisältää kaikissa maamme yliopistoissa myös laajan johtamisosaamisen koulutuksen. Ala on kuitenkin kokonaisuutena pieni, joten sen rooli tulevaisuuden johtajapotentialin edistäjänä ei ole riittävä. Myös liiketaloustieteellinen ala sisältää vahvan johtamisorientaation siten, että johtaminen (erilaisina kokonaisuuksina) muodostaa yleensä oman pääaineekokonaisuutensa. Muilta kuin edellä mainituilta osin yliopistojen johtamiskou-

lutus pääaineen tasolla on vähäisempää. Näin ollen voimme päätellä sen, että johtajapolitiikassa on syytä panostaa johtamiseen täydennyskoulutuksena, jotta valtiokonsernin johtamisen taso saadaan mahdollisimman hyvälle tasolle.

Taulukko 5. Ministeriöiden johdon ja asiantuntijoiden palvelussuhteiden lukumäärä sukupuolittain, syyskuu 2010

Virasto	Mies		Nainen		Yhteensä
	lkm	% *	lkm	% *	
Liikenne- ja viestintäministeriö	53	34	102	66	155
Maa- ja metsätalousministeriö	107	38	174	62	281
Oikeusministeriö	73	33	147	67	220
Opetus- ja kulttuuriministeriö	82	28	213	72	295
Puolustusministeriö	48	48	51	52	99
Sisäasiainministeriö	90	37	152	63	242
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	113	27	300	73	413
Työ- ja elinkeinoministeriö	200	38	333	62	533
Ulkoasiainministeriö	252	32	544	68	796
Ulkoasiainministeriön edustustot	192	39	306	61	498
Valtioneuvoston kanslia	52	31	116	69	168
Valtiovarainministeriö	150	49	159	51	309
Ympäristöministeriö	110	44	142	56	252
Yhteensä	1522	36	2739	64	4261

* Prosenttiosuus henkilöstöstä yhteensä

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Taulukossa 5 näkyy selkeästi se, että johto- ja asiantuntijatehtävissä oleva henkilöstö on ministeriöissä hyvin naisvaltaista. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tulevaisuuden johtajapotentiaali on naisvaltainen. Käytännössä naisten suuri osuus ei kuitenkaan ole vielä konkretisoitunut ylimmän ja keskijohdon rekrytoinneissa. Naisten osuus näissä tehtävissä on vielä määrällistä painoarvoaan vähäisempi.

Taulukko 6. Ministeriöiden johdon ja asiantuntijoiden lukumäärä ikäluokittain, syyskuu 2010

Virasto	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-99	Yhteensä
Liikenne- ja viestintäministeriö	1	10	16	15	27	12	26	28	19	1	155
Maa- ja metsätalousministeriö	0	10	22	27	45	50	52	38	35	2	281
Oikeusministeriö	0	12	20	26	37	23	35	35	29	3	220
Opetus- ja kulttuuriministeriö	3	7	26	27	39	47	49	41	51	5	295
Puolustusministeriö	0	4	16	15	10	14	13	13	13	1	99
Sisäasiainministeriö	4	11	24	39	35	37	31	26	34	1	242
Sosiaali- ja terveysministeriö	1	18	27	27	48	57	69	77	82	7	413
Työ- ja elinkeinoministeriö	3	14	34	41	69	76	88	92	108	8	533
Ulkoasiainministeriö	0	16	52	77	91	129	133	113	147	38	796
Ulkoasiainministeriön edustustot	0	3	49	73	80	70	81	59	72	11	498
Valtioneuvoston kanslia	1	8	14	22	25	30	20	23	21	4	168
Valtiovarainministeriö	0	13	30	31	54	34	45	41	55	6	309
Ympäristöministeriö	0	12	10	24	15	44	38	51	52	6	252
Yhteensä	13	138	340	444	575	623	680	637	718	93	4261

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Samalla kun ministeriöiden henkilöstö naisistuu, se myös ikääntyy. Taulukot 6 ja 7 kertovat käynnissä olevan sukupolven vaihdoksen nopeuden ja syvyyden varsin selkeästi. Eläköitymisen huippuvuodet osuvat vuosiin 2011–2016.

Eräällä tapaa on hieman huolestuttavaa, että puolet ministeriöiden johdosta ja asiantuntijoista on yli 50-vuotiaita. Ero yrityssektoriin on tässä suhteessa suuri. Olisikin tärkeää, että johtajapotentialin tunnistamiseen ja johtajien kouluttamiseen kehitettäisiin selkeä ja toimiva järjestelmä koko valtiokonsernissa. Tämän järjestelmän tulisi olla sellainen, että se huomioisi myös kyvykkäät nuoret mahdollisena johtajapotentialina. Palaamme tähänkin asiaan luvuissa 4 ja 5.

Taulukko 7. Johdon ja asiantuntijoiden eläköityminen* ministeriöissä palvelussuhteittain vuosina 2010–2020

Henkilöstöryhmä	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Yhteensä	%-osuus nykyhenkilöstöstä**
Asiantuntijat	28	32	44	35	36	22	35	27	33	34	38	364	43
Erytisasiantuntijat	41	65	47	52	61	43	54	41	42	64	48	558	29
Keskijohto	61	71	75	58	57	53	47	51	36	46	57	612	44
Ylin johto	4	7	4	4	2	4	0	1	2	5	4	37	56
Yhteensä	134	175	170	149	156	122	136	120	113	149	147	1571	37

* 09/2009

** 09/2010

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Informaatiota virastojen ja laitosten ylimmästä johdosta

Taulukoissa 8–10 on esitetty ministeriöiden alaisen hallinnon ylimmän johdon tiedot vastaavasti kuin edellä ministeriöiden osalta. Kuten on havaittavissa, ovat koulutuksen sekä sukupuoli- ja ikäjakaumien trendit taulukoissa 8–10 samankaltaisia, kuin edellä esitetyissä taulukoissa 4–7.

Alla olevat taulukot on rajoitettu koskemaan vain virastojen ja laitosten ylintä johtoa. Myös näiden ministeriön alaisten organisaatioiden keskijohto ja asiantuntijat ovat kuitenkin tärkeä kohde valtionhallinnon johtajapotentiaalia kartoitettaessa. Näiden henkilöiden suuri lukumäärä ja koulutuksellinen heterogeenisyys estävät kuitenkin heidän rinnastamisensa ministeriöiden henkilöstöön johtajapotentiaalia kartoitettaessa.

Taulukko 8. Hallinnonalojen (pl. ministeriöt) ylimmän johdon palvelussuhteiden lukumäärä koulutusaloittain, syyskuu 2010

Hallinnonala	Hum.	Kasv.	Kaup.	Oik.	Luon.	Maa.	Tekn.	Sos.	Muu	Yhteensä
Liikenne- ja viestintäministeriö	0	0	1	1	1	0	2	0	0	5
Maa- ja metsätalousministeriö	0	0	0	1	2	3	1	1	0	8
Oikeusministeriö	0	1	2	17	0	0	0	0	0	20
Opetus- ja kulttuuriministeriö	5	0	1	1	0	0	2	0	0	9
Sisäasiainministeriö	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Työ- ja elinkeinoministeriö	0	0	4	4	8	3	7	0	1	27
Valtioneuvoston kanslia	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Valtiovarainministeriö	0	0	6	5	0	0	4	0	0	15
Ympäristöministeriö	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Yhteensä	5	1	15	34	11	7	17	2	1	93

Hum. Humanistinen ja taidealan koulutus

Kasv. Kasvatustieteellinen ja opettajakoulutus

Kaup. Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus

Oik. Oikeustieteellinen koulutus

Luon. Luonnontieteellinen koulutus

Maa. Maa- ja metsätalouden koulutus

Tekn. Tekniikan koulutus

Sos. Terveys- ja sosiaalialan koulutus

Muu Muu tai tuntematon koulutusala

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Taulukon 8 mukaan hallinnonalan johdon koulutusjakautuma ei juuri poikkea ministeriön vastaavista tiedoista. Koulutusjakauma on monipuolinen. Tarkempi analyysi kuitenkin osoittaa, että juristien lukumäärä on hiukan pienempi kuin ministeriöissä, sillä puolet virastojen ja laitosten johtoon kuuluvista juristikoulutuksen saaneista työskentelee oikeushallinnossa.

Taulukko 9. Hallinnonalojen (pl. ministeriöt) ylin johto sukupuolittain, syyskuu 2010

Hallinnonala	Mies		Nainen		Yhteensä
	lkm	%	lkm	%	
Liikenne- ja viestintäministeriö	4	80	1	20	5
Maa- ja metsätalousministeriö	5	63	3	38	8
Oikeusministeriö	18	90	2	10	20
Opetus- ja kulttuuriministeriö	7	78	2	22	9
Sisäasiainministeriö	2	100	0	0	2
Sosiaali- ja terveysministeriö	2	100	0	0	2
Työ- ja elinkeinoministeriö	18	67	9	33	27
Valtioneuvoston kanslia	3	100	0	0	3
Valtiovarainministeriö	7	47	8	53	15
Ympäristöministeriö	1	50	1	50	2
Yhteensä	67	72	26	28	93

* Prosenttiosuus henkilöstöstä yhteensä

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

Taulukko 10. Hallinnonalojen (pl. ministeriöt) ylimmän johdon palvelussuhteiden lukumäärä ikäluokittain, syyskuu 2010

Hallinnonala	45-49	50-54	55-59	60-64	65-99	Yhteensä
Liikenne- ja viestintäministeriö	1	0	1	3	0	5
Maa- ja metsätalousministeriö	0	2	3	3	0	8
Oikeusministeriö	1	3	3	10	3	20
Opetus- ja kulttuuriministeriö	0	2	2	4	1	9
Sisäasiainministeriö	0	0	2	0	0	2
Sosiaali- ja terveysministeriö	0	0	0	2	0	2
Työ- ja elinkeinoministeriö	1	4	8	13	1	27
Valtioneuvoston kanslia	1	0	1	1	0	3
Valtiovarainministeriö	0	3	5	6	1	15
Ympäristöministeriö	0	1	1	0	0	2
Yhteensä	4	15	26	42	6	93

Lähde: Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahti

4 Moduuli kolme – asiantuntijoiden haastattelun tulokset

Kuten luvussa 1 todettiin, on tämän arvioinnin keskeisenä tavoitteena tuottaa tietoa valtiokonsernin johtajapolitiikan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tämän tiedon keskeisiksi välittäjiksi valittiin kaksi avainryhmää, joita olivat valtion johtajapolitiikan kehittämisessä ja toteuttamisessa mukana olevat asiantuntijat sekä valtionhallinnon Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa olleet ja olevat henkilöt.

4.1 Johdon valintaperusteet ja valintamenettely

Virkamiesjohdon valintaperusteet ja rekrytointimenettely ovat kaikissa kehittyneissä yhteiskunnissa poliittis-hallinnollisen järjestelmän avainkysymyksiä, joilla on sekä poliittinen että hallinnollinen ulottuvaisuutensa. Suomessa omaksuttu vahva pohjoismainen virkamiestraditio on merkittävästi perustunut siihen, että virkamiehiltä ja erityisesti virkamiesjohdolta on edellytetty kelpoisuusehtojen täyttämistä sekä taitoa, kykyä ja koeltua kansalaiskuntoa. Järjestelmä on siten perustunut koulutuksen ja kokemuksen tuomien meriitien arvostamiseen.

Yhteiskunnan kehityksen myötä virkamiesjohdolta on edellytetty yhä perusteellisempaa alansa asiantuntemusta ja kykyä toimia demokraattisesti hallitussa järjestelmässä. Viime vuosikymmenten kehitys on asettanut vähintään kahdenlaisia paineita virkamiesjohdolta johtamisosaamisen lisäämiseen. Ensiksi, on lisättävä suurten kokonaisuuksien ohjaamisessa tarvittavaa strategista johtamisosaamista. Toiseksi, ihmisten johtamisen osaamisen tarve korostuu organisaatioiden kasvaessa, toimintaympäristöjen kansainvälistyessä ja henkilöstön asiantuntijataustojen monipuolistuessa. Virkamiesjohdolta joudutaan vaatimaan myös aikaisempaa enemmän taloudellisen johtamisen osaamista, koska liikelaitostaminen, yhtiöittäminen ja markkinaistaminen ovat tuoneet taloudellisen johtamisen osaamisvaatimukset hallintokoneiston sisälle ja sen yhteistyösuhteisiin. Yhtälö, joka koostuu edellä luetelluista johtamisen osa-alueista

ja julkisen johtamisen erityispiirteistä, on vaativa eikä siihen pystytä vastaamaan ilman vahvaa panostamista edellä esitettyjä teemoja käsittelevään koulutukseen ja mentorointiin.

Rekrytointimenettely

Haastatteluaineistossa virkamiesjohdon valintoihin kohdistuvat erisuuntaiset odotukset ilmenivät monin tavoin. Toisaalta nähtiin rekrytointimenettelyn kehittyneen monissa haastateltavien tuntemissa organisaatioissa ammattimaisempaan suuntaan. Toisaalta nähtiin virkamiesjohdon valintoihin, näiden tehtävien määräaikaisuuteen sekä virkamiesjohdon ja poliittisen johdon tehtävien jakoon liittyviä uhkia, jotka saattavat heikentää julkisen johtamisen tasoa ja uskottavuutta. Useat haastatellut painottivat sitä, että viime vuosien nopean muutoksen aikana poliittisen johdon ja virkamiesjohdon roolit ovat ministeriöissä hämärtyneet siinä määrin, että virkamiesjohdon asema ja vastuusuhteet ovat muuttuneet epäselvempään suuntaan. Tätä kuvaa esimerkiksi seuraava haastateltavan toteamus ”*ministeriöissä lisätään poliittista johtoa, roolit eivät ole selvät, iso ongelma valtioneuvostotasolla, haittaa aitoa kehittämistä ja keskustelua*”. Lääkkeeksi ehdotetaan näiden roolien selkeämpää määrittelyä ja erityisesti ministerin poliittiselle avustajakunnalle pidättäytymistä ministeriöiden virkamiesjohtamiseen kuuluvista asioista.

Useat haastateltavat perään kuuluttivat virkamiesjohdon roolin kasvattamista erityisesti valmistelun organisoinnissa, ministeriön asiantuntemuksen kehittämisessä ja ministeriön henkilöstöasioissa. Myös virkamiesjohdon merkitys asiantuntemuksen vahvistajana ja jatkuvuuden ylläpitäjänä nousi haastatteluissa selkeästi esille. Edellisten lisäksi virkamiesjohdon tehtäväksi nähtiin myös kriittisten mielipiteiden esiin nostaminen esimerkiksi silloin kun suunnitellut poliittis-hallinnolliset kehittämistoimet vaikuttavat epätarkoituksenmukaisilta. Samalla todettiin kuitenkin myös, että ainoastaan virkamiesten neutraali ja vahva asema tekee tämän mahdolliseksi.

Määräaikaisuus

Merkittävin valtion virkamiesjohdon asemaan vaikuttava muutos on ollut siirtyminen määräaikaisiin nimityksiin. Arvioinnin haastattelukierroksella määräaikaisuus hyväksyttiin lähes poikkeuksetta eräänlaisena nykyaikaisen hallinnon välttämättömyytenä. Todettiin muun muassa, että hallinnossa ”*asennoituminen määräaikaisuuteen on täysin luonnollinen*”. Virkamiesten aseman ja riippumattomuuden heikentymisen nähtiin johtuvan omaksutun järjestelmän keskeneräisyydestä, ei itse määräaikaisuuden ideasta. Haastatellut näkivät määräaikaisuudessa runsaasti etuja erityisesti urakehityksen kannalta. Toisaalta epäiltiin määräaikaisten nimitysten vähentävän hallinnon ulkopuolelta tulevien kiinnostusta hakeutua valtion virkamiesjohdon tehtäviin.

Määräaikaisiin nimityksiin liittyy valtiotyönantajan vastuu huolehtia johtajapotentialin ja johdon urakehityksestä. Pelkistettynä uudistamistarve voidaan ilmaista siten, että jos virkamiesjohdon nimityksissä käytetään määräaikaisuutta, johtajapoliittiseen käytäntöön tulee liittää elementtejä, joiden kautta valtion työnantajan vastuu toteutuu. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että virkamiesjohdon asema ja riippumattomuus eivät heikkene.

Määräaikaisista nimityksistä saatavan hyödyn varmistamiseksi haastateltavat esittivät useita toimenpiteitä. Määräaikaisuuden järjestelmästä haluttiin systemaattista siten, että samat periaatteet toteutetaan kaikilla hallinnonaloilla. Sopivaksi määräajaksi esitettiin useimmiten 7 vuotta, johon voisi saada 5 vuoden jatkoajan. Tältäkin osin haastateltavat näyttävät hyväksyvän viime vuosina hahmottuneen linjauksen. Lisäksi erityisesti Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistujat korostivat määräaikaisuuden liittyvän kunkin johtoon kuuluvan henkilökohtaiseen urasuunnitteluun. Periaatteena voisikin olla, että asianomaisten määräaikaisuuden piiriin kuuluvien johtajien omalla näkemyksellä uran jatkosta 7 vuoden jälkeen olisi ratkaiseva merkitys. Työnantajan vastuu määräaikaisen johtajatehtävän jälkeenkin tulisi haastattelujen mukaan säilyä. Tämä merkitsisi sitä, että työnantajalla tulisi olla järjestelmä, joka takaa palautuksen mielekkäisiin ja osaamisen kannalta merkittäviin tehtäviin niille, jotka väistyvät johtajan tehtävistä.

Substanssiosaaminen vs. johtamisosaaminen

Poliittisen johdon tehostuessa ja ammattimaistuesssa virkamiesjohdolta edellytetään entistä valppaampaa roolia huolehtia hallinnon laillisuudesta, neutraalisuudesta ja tasapuolisuudesta. Kamppailu kaikenmuotoista korruptiota vastaan on ensisijassa virkamiesjohdon harteilla. Yhteiskunnan fragmentoituminen monenlaisten taloussuhteiden viidakoksi asettaa virkamiesjohdolle vaatimuksia huolehtia aikaisempaa tarkemmin siitä, että hallinnon luotettavuus kansalaisten silmissä pysyy korkealla tasolla.

Edellä mainitut näkökohdat heijastuvat virkamiesjohdon valintaperusteisiin ja valintamenettelyyn. Useat haastateltavat pohtivat asiantuntijajohtamisen ja yleisjohtamisen välisiä haittoja ja hyötyjä. Pohdittiin pitäisikö virkamiesjohdon valinnoissa pyrkiä löytämään juuri kyseiseen tehtävään erityisen hyvin soveltuva asiantuntija vai pitäisikö etsiä hyviä yleisjohtajia, eli niin sanottuja ammattijohtajia. Yleisjohtajien eduksi katsottiin moniosaaminen, joka konkretisoituu esimerkiksi vaativissa muutosjohtamistilanteissa. Toisaalta asiantuntijajohtajuuden positiivisena puolena nähtiin hallinnon alan ydinosaamisen hallitseminen. Voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa haastateltavista korosti yleisjohtamisosaamisen tärkeyttä osana toimivaa professionaalista organisaatiota. Pohdittiin myös ammattimaisen johtamisen ja asiantuntijajohtamisen sisällöllistä suhdetta. Ihmisten johtamisen osaaminen näytti olevan monien haastateltavien mielestä se ammattimaisen johtamisosaamisen osa-alue, jota valtionhallinnossa tulisi lähivuosina erityisesti kehittää.

Vaikka ammattimaisen johtajuuden ja johtamisosaamisen merkitystä korostettiin monien haastateltavien kommentteissa, ei julkisen johtamisen muitakaan elementtejä unohdettu. Julkishallinnon erityispiirteet, esimerkiksi hallinnolle ominaiset menettelytavat tai vaatimukset, jotka johtuvat hallinnosta demokraattisesti hallittuna koneistona, nähtiin osaksi julkisen johtamisen kokonaisuutta. Virkamiesjohdon asiantuntijataustaa ei sitäkään haluttu häivyttää johtajapolitiikan kehittämisen ulkopuolelle. Nähtiin, että asiantuntijaorganisaation johtajan aseman kannalta on hyvä omata tunnustettu asiantuntijarooli, jota organisaation asiantuntijat arvostavat. Eräs haastateltava pelkisti hyvin tämän rooliongelman toteamalla, kuinka tärkeä on itse johtamistyössä unohtaa ja irtautua johtamistehtävän kannalta liian kapeasta asiantuntijan roolista.

Haastattelujen perusteella voidaan hahmottaa eräänlainen ideaalimalli virkamiesjohtajalta vaadittavista hyvistä ominaisuuksista. Useat haastateltavat totesivat, että julkisen johtajan vaatimusten yhdistelmä on laajempi tai ainakin erilainen kuin liikkeenjohdolla. Heidän mielestään julkisen johtajan ideaalimallia ei pidä, edellä kuvatuista mielipiteistä huolimatta, kaventaa pelkästään ammattimaiseksi yleisjohtajaksi. Pitäisi nähdä selvemmin julkisen ja yksityisen sektorin ero. Julkisen sektorin tehtävänä ei ole vain taloudellisen tuloksen tavoittelu, vaan se on ensisijaisesti ihmisten hyvinvoinnin ja hyvien julkisten palvelujen tuottaja. Tämä tulisi muistaa myös johtamista kehitettäessä.

Toisaalta monet haastateltavat näkivät yleisjohtamisosaamisen ja siinä erityisesti ihmisten johtamisosaamisen tämän päivän hallinnon heikkoudeksi. Tätä puoltaa myös haastatteluissa esiin tullut tutkimustieto, jonka mukaan suomalainen johtamisen kehitystyö ja johtamiskoulutus on myös yksityisellä sektorilla perinteellisesti nojannut rationalistisiin malleihin ihmissuhdekoulukunnan näkemysten jäädessä lähes huomiotta.

Haastattelujen antama lähtökohta-arvio virkamiesjohdon osaamisalueista asettaa virkamiesjohdon valintamenettelylle kovia vaatimuksia. Ne eivät ole kuitenkaan ristiriitaisia, sillä niistä voidaan muodostaa tasokkaan julkisen johtajan ideaalimalli, jota itse rekrytointitilanteissa voidaan soveltaa.

Haastateltavat näkivät rekrytoinnin teknillisen tason parantuneen ja luetelivat useita nimitystapahtumia, joissa oli noudatettu kehittyneitä valintamenettelyjä ja saatu niistä myös myönteisiä kokemuksia. Tosin hallinnon ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen nähtiin joissakin tapauksissa myös ongelmalliseksi, koska nämä eivät olleet kyenneet riittävästi sisäistämään julkiselta johtajalta vaadittavia vaatimuksia. Toisaalta useat haastattelut viittasivat myös siihen, että rekrytointimenettelyissä on suuria eroja hallinnon eri yksiköissä.

Karriäärjärjestelmän potentiaalisuus

Haastateltavat näkivät hyödylliseksi yrittää edelleen kehittää rekrytointimenettelyn ohjeistamista vaativammaksi ja kohti pakollista minimitasoa, jota kaikissa merkittävässä rekrytoinneissa tulisi noudattaa. Ohjeistamisen edel-

leen kehittämällä haastateltavat näkivät voitavan paitsi nostaa menettelyjen laatua myös vaikeuttaa sellaisia rekrytointeja, joissa johtamisosaamisen vaatimukset väistyisivät esimerkiksi yksipuolisesti poliittisten näkökohtien tieltä.

Haastateltavien välittämä keskeinen viesti kohdistuikin virkamiesjohdon valintakriteereihin ja siihen miten niitä tulisi kehittää ja ylläpitää meneillään olevassa hallinnon nopeassa murroksessa ja virkamiesjohdon sukupolven vaihdoksessa. Nämä pohdinnat liittyivät monilla haastateltavilla vuoden 2006 lakiesitykseen ja sen elementteihin, jotka olisivat toteutuessaan muuttaneet virkamiesjohtamista ohjaavaa järjestelmäämme. Pelkistettynä on kysymys myös siitä, miten suomalaista järjestelmää voitaisiin oloihimme soveltuvalta tavalla ja pohjoismaiseen traditioon edelleen tukeutuen kehittää niin sanotun karriäärijärjestelmän suuntaan. Siinä muodossa kuin se on käytössä esimerkiksi Ranskassa tai EU:n komissiossa, se olisi tuskin sovitettavissa yhteen suomalaisen yhteiskunnan käsityksiin ja hallintomme organisaatiokulttuuriin. Karriäärijärjestelmässä on kiinnostavaa meidän kannaltamme se, miten siinä huolehditaan yksilöiden henkilökohtaisen kehityksen tukemisesta ja liikkuvuuden edistämisestä. Tietenkin karriäärijärjestelmä antaa edellytykset siihen, että voidaan helpommin ohjata rekrytoitavien koulutustaustojen kehittymistä tasapainoisemmaksi tai naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämistä virkamiesjohtoa valittaessa.

Jos Suomessa siirryttäisiin seuraamaan EU:n ylikansallisessa hallinnossa ja muun muassa Ranskassa ja Englannissa omaksuttuja linjoja virkamiesjohdon aseman kehittämisessä, muodostuisi avainkysymykseksi johtajapotentiaalille suunnatun johtamiskoulutuksen ja uralla etenemisen välisen suhteen kehittäminen. Tämän hetkinen tilanne, jossa koulutuksen ja tehtävään nimittämisen suhde perustuu muodollisiin kelpoisuusehtoihin ja siten yliopistojen ja korkeakoulujen perustutkintoihin, on hyvä pohja. Tulevaisuudessa joudutaan vakavasti pohtimaan, miten johtajakoulutusta ja johtamisosaamisen kehitystä kuvaavat muut näytöt voidaan ottaa nykyistä systemaattisemmin huomioon johtajavaliannoissa. Tämän tyyppinen kehitys soveltuisi hyvin yhteen toimivan urapolkujärjestelmän kanssa, joka kannustaisi potentiaalisia johtajia itsensä kehittämiseen erityisesti johtamistaitojen osalta.

Karriäärijärjestelmään tuskin voidaan Suomessa siirtyä sellaisenaan. Haastateltavien piirissä ei tällaiseen mahdollisuuteen ymmärtämystä löytynyt, vaikka EU:n järjestelmä oli monille jopa omakohtaisesti tuttu. Sen sijaan vuoden 2006 lakiesityksen yhteydessä keskustelussa olleet eräät ratkaisut kuten; keskitetympi johdon kehittämisen tuki, vilkkaampi ja paremmin organisoitu liikkuvuus ja määräaikaisuuden vastapainoksi järjestelmän antama tuki ja turva määräaikaisen tehtävän päättyessä, saivat paljon kannatusta haastatteluissa. Nämä elementit yhdessä systemaattisesti toteutetun virkamiesjohdon määräaikaisuuden kanssa, olivat monen mielestä mahdollisia ratkaisuja myös Suomessa.

Johtajapolitiikan kehittäminen

Kysymys johtajapolitiikan keskitetystä kehittämisestä ja tämän keskitetyn politiikan soveltamisalasta, jakoi haastateltavien mielipiteitä. Useimmat olivat nykyistä vahvemman mutta selektiivisen keskittämisen kannalla. Toiset näkivät ministeriöiden viime vuosina kehittyneen henkilöstöasioissa ja kykenevän itsenäiseen toimintaan. Suurten virastojen ja laitosten johdon näkemys puolsi yksimielisesti laajaa itsenäisyyttä henkilöstöasioissa, mutta hekin olivat kiinnostuneita yhtenäisestä koko valtionhallinnon henkilöstö- ja johtajapolitiikan kehittämisestä.

Valtion virastoihin ja laitoksiin luotiin 1990-luvun alussa entisen kollegiaalisen johtamisjärjestelmän korvaava johtokuntajärjestelmä. Tämän järjestelmän edelleen kehittämisessä ja huoltamisessa on ollut ongelmia. Järjestelmän suhde ministeriöiden tulohajaukseen on eräillä hallinnonaloilla koettu niin ongelmalliseksi, että johtokunnista on luovuttu. Johtokuntamalli on kehittyneiden maiden hallintojen tyypillinen keino ohjata hallintokoneistoon kuuluvia virastoja ja laitoksia. On vaikea nähdä, miksi Suomessa ei meneteltäisi samoin. Johtokuntamallin etuna on mahdollisuus ottaa käyttöön yritysten johtamisen parhaita käytäntöjä, joita hallitustyöskentelyosaaminen edustaa. Johtajapolitiikan näkökulmasta on kysymys johtokuntien roolista virastojen ja laitosten johtajavalinnoissa, joihin nämä johto-organisaatiot voisivat tuoda asiantuntevaa panosta.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että keskitetyn johtajapolitiikan areena voisi olla lähinnä valtioneuvoston ministeriöt. Ministeriöt ovat kuitenkin hallinnonalojensa johto-organisaatioita, joten keskitetyn johtajapolitiikan piiriin tulevat ministeriön harkinnan perusteella, ainakin välillisesti, myös hallinnonalan tärkeimmät virastot. Johtajapolitiikan piiriä voidaan laajentaa myös hallinnonalan pienempiin organisaatioihin, koska ne tarvitsevat erityisesti asiantuntija-apua. Näin hahmottuva valtion johtajapolitiikan toimikenttä olisi siis perusteiltaan sektorijohtoinen, jolloin keskitetyn johtajapolitiikan tarve olisi nimenomaan valtioneuvostotasolla yhtenäisemmän politiikan luomiseksi ja yhteistyön organisoimiseksi. Kehittämislinjojen arkkitehtuuri olisi keskitettyä, mutta toteutus hajautettua. Suuret virastot ja laitokset olisivat toteutuksen ohella myös benchmarking-organisaatioita, joissa voitaisiin kehittää esimerkiksi urasuunnittelujärjestelmiä, johdon palkkausta tai tasa-arvo-ohjelmia esimerkiksi muille hallinnon organisaatioille.

Tämänkaltaisen rakenteen puitteissa valtionhallinnossa voitaisiin edetä suomalaisen johtajapolitiikan suuntaan, jossa olisi joitakin karriäärijärjestelmän piirteitä, mutta joka edelleen nojaisi pohjoismaiseen avoimen rekrytoinnin periaatteeseen. Haastatteluissa ei suoranaisesti vaadittu suuria järjestelmän muutoksia, mutta vuoden 2006 lakiesityksen vankka tuki ja huoli poliittisten virkanimitysten ”uusaallosta” ja tasa-arvon toteutumisen hitaudesta virkamiesjohdon nimityksissä viittaa siihen, että keskitetympään johtajapolitiikkaan tähtäävä kehitys hyväksytään haastateltavien piirissä. Toisaalta virkamiesjohdon valintojen rajoittaminen vain suljetun karriäärin piiriin ei saanut kannatusta.

Haluttiin varmistaa se, että virkamiesjohdossa on sekä miehiä että naisia, maan eri osat ovat edustettuina ja koulutustaustat ovat monipuoliset.

Ehkä yllättävin haastatteluaineiston havainto oli ns. tohtorikammo, joka nousi esille erityisesti ministeriöiden henkilöstön valintakriteerien yhteydessä. Havainto nostaa esille mielenkiintoisen yksityiskohdan haastatteluissa esille tulleista valintaperusteiden ongelmista. Ongelma ei ole aivan merkityksetön, sillä viime vuosikymmeninä yliopistojen ja korkeakoulujen piiristä on valmistunut aikaisempaa enemmän tohtoreita. Toisaalta ministeriöiden tehtävät muuttuvat jatkuvasti yhä selvemmin suunnittelun ja analyysin suuntaan, jossa tieteellisellä osaamisella on merkitystä. Kysymys tohtorikammosta on otettava haasteena, kun hallinnonkin on tulevaisuudessa kyettävä yhä monipuolisemmin hyödyntämään erilaista osaamista.

Yhteenvedo

Yhteenvedona virkamiesjohdon valintoja ja valintamenettelyjä koskevan johtajapolitiikan osion arvioinnin osalta voidaan nähdä kaksijakoisuutta. Toisaalta valintamenettelyt ovat kehittyneet pienin askelin ammattimaisempaan suuntaan ja tällä on ollut positiivista vaikutusta johtajarekrytointiin. Toisaalta nämä edistysaskeleet ovat pieniä esille nostettuihin ongelmiin suhteutettuina. Meneillään olevassa hallinnon ja virkamiesjohdon murroksessa on uhkana, että uuden sukupolven virkamiesjohdon asema ja toimintaedellytykset muuttuvat siten, että suomalaisesta vahvasta ja tasokkaasta virkamiesjohdosta ei voida enää samassa määrin puhua. Edellä hahmotellut järjestelmämuutokset, jotka ovat samalla vastapainoa omaksutulle virkamiesjohdon määräraikaisuudelle, voisivat turvata virkamiesjohdon asemaa ja toimintakykyä. Osa näistä muutoksista on kiireellisiä, osa voidaan panna toimeen vaiheittain johtajapolitiikan kehittyessä.

Arvioinnin haastateltavat eivät sinällään pohtineet järjestelyjä, joiden avulla valtion johtajapolitiikkaa voitaisiin edelleen kehittää. Vuoden 2006 lakiesityksen saama vahva tuki viittaa siihen, että harkittuihin toimenpiteisiin keskitetyn johtajapolitiikan edelleen kehittämiseksi oltaisiin valmiita. Toisaalta ministeriöt sekä virastot ja laitokset pitävät tärkeinä toiminnallista itsenäisyyttään avainhenkilöstön henkilöstöasioissa, joiden ne katsovat oikeutetusti kuuluvan yleisjohtamisen piiriin. Johtajapolitiikan keskitettyjen toimien tulee siis olla lähinnä ministeriöiden sekä virastojen ja laitosten omaa johtamista tukevia järjestelmiä ja asiantuntija-apua. Haastateltavat eivät nähneet ongelmaa siinä, että valtion johtajapolitiikassa pyrittäisiin lisäämään yhteneviä käytäntöjä.

Ehdotamme haastatteluaineiston hengessä, että valtion johtajapolitiikan edelleen kehittäminen rakennettaisiin valtion henkilöstöjohtajan tehtävän ympärille. Tavoitteena olisi johtajapolitiikan professionaalinen koordinointi, joka tukeutuisi läheiseen yhteistyöhön ministeriöiden sekä virastojen ja laitosten johdon kanssa. Valtion henkilöstöjohtajan koordinoivan tehtävän ohella

ministeriöiden valmiuksia tasokkaaseen johtajapolitiikkaan vahvistaisi henkilöstöjohtamisen painottaminen ministeriöiden johdossa. Näin muodostuvan verkostomaisen valtion johtajapolitiikasta vastaavan organisaation tukena ja tarvittaessa kyseenalaistajana toimisi kansliapäällikkökokous.

Edellä kuvatulla valtion johtajapolitiikan organisaatiolla on lähivuosina monia haasteita. Ne liittyvät meneillään olevaan nopeaan murrokseen, joka johtuu nopeasta sukupolven vaihdoksesta Suomen poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä. Tämän muutoksen hallinta vaatii johtajien rekrytoinnin edelleen kehittämistä, uskottavaa ja toimivaa urapolkujärjestelmää valtion keskushallintoon, määräaikaisen nimitysjärjestelmän kehittämistä siten, että se kannustaa, mutta ei muodostu uhaksi virkamiesjohdon riippumattomuudelle ja uskottavuudelle. Onkin todettava, että tärkeitä kehittämistehtäviä, joihin valtion henkilöstöjohtajan tulisi löytää ratkaisuja, on todella runsaasti.

4.2 Urapolut ja liikkuvuus

Mahdollisuus edetä urallaan on monen asiantuntijan tavoite sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Voidaan todeta, että uralla etenemistä edistävä politiikka toimii vahvana houkuttimena rekrytoitaessa uusia asiantuntijoita julkiselle sektorille silloin, kun tämä politiikka on tietoinen ja tiedostettu sekä läpinäkyvä. Tarkoitamme tällä sitä, että uralla etenemisen tietoinen edistäminen vaatii toimenpiteitä ja kriteereitä, jotka ovat selkeästi henkilöstön tiedossa. Kriteereiden keskeinen perusta on kvalifikaatio, joka muodostuu koulutuksesta ja työssä opituista taidoista. Valtiokonsernissa asiaan on kiinnitetty huomiota laatimalla erilaisia ohjelmia uralla etenemisen edistämiseksi. Näitä ohjelmia on tässä arvioinnissa kuvattu luvussa 2.3.

Uralla etenemisen mallit voidaan jakaa karkeasti kahteen pääkategoriaan, joita ovat karriäärijärjestelmä ja tehtäväkohtainen, virka-asemaan perustuva järjestelmä. Näistä karriäärijärjestelmä on organisaatiokeskeinen ja tehtäväjärjestelmä yksilökeskeinen. Suomessa karriäärijärjestelmä on käytössä vain tietyissä organisaatioissa kuten puolustusvoimissa (ks. luku 4.1).

Pääsääntöisesti Suomessa toteutetaan virka-asemaan perustuvaa ylenemisyjärjestelmää. Traditionaalisesti uralla eteneminen on Suomen valtionhallinnossa perustunut vahvasti senioriteettiin ja poliittiseen taustaan. Nykyisin nämä elementit ovat jääneet osaltaan sivuun ja uralla etenemisessä korostetaan erityisesti osaamista, ammattitaitoa sekä johtamiskyvykkyyttä. Haastateltavien mukaan urasuunnittelua tehdään pääasiassa kehityskeskustelujen yhteydessä, jossa on mahdollista pohtia uralla etenemistä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Urasuunnittelu on erään haastateltavan mukaan *”henkilöstöä palkitsevaa, mutta asettaa työntekijän myös pohtimaan omia motiivejaan esimerkiksi potentiaalina tulevana johtajana”*.

Usein uralla eteneminen ajatellaan lähes pelkästään vertikaaliseksi etenemiseksi hierarkiassa esimerkiksi asiantuntijasta johtajaksi. Yhtä tärkeätä, ellei tärkeämpää, on kuitenkin horisontaalinen uralla eteneminen, joka tarkoittaa etenemistä työtehtävissä aikaisempaa vaativimpiin tai monipuolisempiin tehtäviin. Oli uralla etenemisen suunta mikä tahansa, on henkilöstön kannalta kuitenkin tärkeätä se, että uralla eteneminen perustuu työn ja koulutuksen kautta saavutettuun kompetenssiin. Haastatteluissa nousikin esiin se, että tarvitaan periaatteita, jotka auttavat työntekijöitä suunnittelemaan omaa tulevaisuuttaan. Tämän lisäksi nämä periaatteet antavat työnantajalle mahdollisuuden punnita henkilöstön potentiaalisia kykyjä ja mahdollisuuksia edetä urallaan joko vertikaalisesti johtamistehtäviin tai horisontaalisesti entistä vaativimpiin asiantuntijatehtäviin. Toisaalta haastateltavat toivat esiin myös sen, että valtionhallinnossa on vaikeata toteuttaa ”voimakasta urasuunnittelua”. Tätä perusteltiin erityisesti sillä, että uralla etenemisestä ei voida antaa yksittäisille työntekijöille sitovia lupauksia.

Asiantuntijahaastatteluista kävi selkeästi ilmi, että nykyinen urasuunnittelu on oman organisaation sisällä tapahtuvaa. Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että jollakin tasolla organisaatiossa pyritään tunnistamaan esimerkiksi tulevaisuuden johtajapotentiaali. Osa haastateltavista korosti sitä, että valtiokonsernissa on yhä vallalla edellä kuvattu traditionaalinen käsitys, jonka keskeisenä ajatuksena on, että hyvin toimien edetään lopuksi johtamistehtäviin. Käytännössä kuitenkin vain harvat päätyvät johtotehtäviin. Tästä syystä olisi tärkeätä, erityisesti nuorten motivaation ylläpitämiseksi, korostaa horisontaalista urakehitystä. Toisin sanoen olisi kehitettävä tehtäväkuvia ja annettava vaativia tehtäviä päteville henkilöille siten, että tehtävät ylläpitävät motivaatiota ja työhön sitoutumista ilman johtamistehtäviäkin. Tätä edesauttaisi, joidenkin haastateltavien mukaan, siirtyminen joustaviin organisaatioihin, joissa keskeisiä ovat toiminnat ja toimintatavat, eivät rakenteet ja hierarkiat. Tällöin pätevät ja kyvykkäät henkilöt voivat edetä urallaan tehtävien tuoman laajan vastuun tasolla ei välttämättä organisaatiokohtaisen vastuun tasolla. Tämä on merkittävä huomio, sillä ”*asiatuntija ymmärtää johtajan tehtävän erilaisuuden vasta kun hänestä tulee johtaja*”, kuten eräs haastateltava totesi.

Liikkuvuus

Liikkuvuudella tarkoitetaan uralla etenemistä ja pätevyyden kehittymistä edistävää toimintaa siten, että henkilöllä on mahdollisuus soveltaa muualla oppimaansa omaan työhönsä. Hyvin toteutettu ja suunniteltu liikkuminen uraa edistävissä tehtävissä ja organisaatioissa voi tulevaisuudessa olla urasuunnittelun lisäksi toinen keskeisistä houkuttelukeinoista julkisen sektorin työhön. Mihin sitten liikkuvuuden edistämiseksi pyritään? Tärkein tavoite lie-nee se, että eri organisaatioissa ja eri työtehtävissä toiminut henkilö välittää omaan organisaatioonsa uutta osaamista, uusia toimintatapoja ja uusia kult-

tuurisia piirteitä. Näin liikkuvuudesta saatava hyöty voi välittyä sekä yksilötasoisena että organisaatio- ja sektoritasoisena kehittämisenä. Toinen liikkuvuuden hyöty organisaation kannalta on se, että työskentely toisessa organisaatiossa tai työtehtävässä edesauttaa henkilöstöresurssien kohdentamista vastaamaan julkisen sektorin muutosvaatimuksiin. Oletuksena on siis se, että julkisen sektorin muutoksen haasteisiin kyetään vastaamaan paremmin silloin kun henkilöstöllä on monipuolista kokemusta.

Yksi keskeisimmistä liikkuvuutta edistävästä tekijöistä on proaktiivisten ja johdonmukaisten käytäntöjen luominen ja ylläpitäminen. Kun käytännöt ovat selkeitä, voidaan organisaatioissa informoida, ohjata ja motivoida henkilöstöä esimerkiksi tehtäväkiertoon. Haastateltavien mukaan henkilö, joka on oman työuransa aikana työskennellyt toisessa organisaatiossa tai toisessa maassa, voi paremmin tunnistaa omat kykynsä ja ymmärtää oman tehtävänsä kehittämistarpeita. Liikkuvuuden toteuttamisessa monipuolisuus on keskeistä. On pohdittava millaisia mahdollisuuksia ja välineitä valtionhallinnossa on edistää liikkuvuutta julkisten organisaatioiden kesken, julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä sekä kansainvälisiin tehtäviin. Lisäksi on luotava toimintamalli esimerkiksi niihin tilanteisiin, kun palataan ulkomaan tehtävistä takaisin omaan organisaatioon.

Liikkuvuudesta on erotettavissa kolme mallia. Voidaan puhua rakenteellisesta, toiminnallisesta ja julkisen sektorin ulkopuolelle suuntautuvasta liikkuvuudesta. Rakenteellisella liikkuvuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö liikkuu oman ammattiosaamisensa varassa julkisesta organisaatiosta toiseen. Tällöin henkilön tehtäväkuva ei välttämättä juurikaan muutu, mutta työympäristö ja -kulttuuri voivat muuttua. Tällaista uralla etenemistä voidaan käyttää sekä yksilöllisenä uralla etenemisen mallina että mallina, jonka avulla voidaan ehkäistä organisaatioiden toiminnassa esiintyvää fragmentaatiota. Samalla liikkuvuus eri organisaatioiden välillä voi standardoida hyväksi koettuja toimintamalleja.

Toiminnallinen liikkuvuus viittaa henkilön ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja muuttumiseen. Tarkoituksena on silloin se, että henkilö voi muuttaa työtehtävästä toiseen, vaativampaan oman asiantuntijuuden piirissä, tai jopa uuden asiantuntijuuden piiriin. Tämän avulla motivoidaan henkilöitä, jotka haluavat monipuolistaa ammattiosaamistaan. Se voi myös hyödyttää organisaatiota, jolloin sillä on helpompi siirtää henkilöstöä tehtävästä toiseen esimerkiksi silloin kun työtehtävät lisääntyvät toisaalla ja vähenevät toisaalla.

Julkisen sektorin ulkopuolelle suuntautuva liikkuvuus tarkoittaa sitä, että henkilö hankkii kokemusta yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatiosta kotimaassa tai ulkomailla. Tavoitteena on esimerkiksi täysin uusien työtapojen ja -käytäntöjen välittäminen erilaisten ammatillisten organisaatioiden välillä.

Tällä hetkellä kaikki edellä kerrotut liikkuvuuden muodot ovat melko vähän käytössä valtionhallinnossa. Erityisesti liikkuvuus julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden kesken on vähäistä, mutta sama pätee myös kansainväliseen liikkuvuuteen. Kuitenkin kaikki haastateltavat pitivät liikkuvuuden

edistämistä keskeisenä keinona kehittää johtamiskompetenssia. Asenteellinen muutos vaadittaisiin, jotta liikkuvuuden teema tulisi enemmän käytännöksi kuin poikkeukseksi. Lisäksi organisaatioissa on syytä huomata, että liikkuvuus edistää sekä yksilön että organisaation osaamista. Tästä johtuen liikkuvuuden myötä saadut uudet kokemukset voivat olla ensiarvoisen tärkeitä koko julkiselle järjestelmälle. Useiden haastateltavien mukaan olisi syytä luoda systeemi, jossa liikkuvuus voidaan toteuttaa. Taulukkoon 11 on koottu keskeisiä huomioita liikkuvuudesta ja urasuunnittelusta.

Yhteenveto

Taulukko 11. Yhteenveto liikkuvuuden ja uralla etenemisen tekijöistä

	Perusta	Toimintatavat	Hyödyt	Haitat
Urasuunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> Koulutus Työkokemus Arvioidut (johtamis) taidot ja kyvyt 	<ul style="list-style-type: none"> Uralla etenemisen periaatteiden läpinäkyvyys Horisontaalisuus: tehtävien vaativuus Vertikaalisuus: hierarkiassa eteneminen Organisaatioiden joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Julkisen sektorin houkuttelevuuden parantaminen Motivaation ylläpitäminen Senioriteetin tarkoituksenmukainen soveltaminen Onnistuessaan takaa oikean henkilön oikeaan tehtävään 	<ul style="list-style-type: none"> Saattaa luoda liikaa lupauksia, joita ei ole mahdollisuutta toteuttaa Uralla eteneminen nähdään pelkästään vertikaalisena toimintana Kyvykkyyden arvioinneissa ei pystytä erittelemään potentiaaleja
Liikkuvuus	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeet, ehdot ja edellytykset siirtymiseen organisaatiosta tai tehtävästä toiseen Tarvitaan sekä henkilön että organisaation tahto ja tarve Mahdollisuuksien etsiminen on sekä johdon että yksilön tehtävä 	<ul style="list-style-type: none"> Rakenteellinen liikkuvuus Toiminnallinen liikkuvuus Siirtyminen julkisen sektorin ulkopuolelle 	<ul style="list-style-type: none"> Proaktiivisuus lisää organisaation mahdollisuutta orientoitua muutokseen Uuden osaamisen ja uusien toimintatapojen lanseeraaminen ja vakiinnuttaminen Johtajuuden ja ammattiosaamisen kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> Puutteet liikkuvuuden suunnittelussa estävät toteuttamisen Henkilön paluuta takaisin omaan organisaatioonsa ei ole järjestetty tarkoituksemukaisesti Liikkuvuus ei edistä uuden oppimista ja hyvien käytäntöjen omaksumista

Eräs mielenkiintoisimpia tämän arvioinnin yhteydessä esille nousseita havaintoja oli varsinaisten haastateltavien ja Tulevaisuuden johtajat -koulutusohjelmaan osallistujien erilaiset näkemykset urasuunnittelun tarpeesta ja mahdollisuuksista osana valtion johtajapolitiikkaa. Varsinaiset haastateltavat, jotka ovat nykyistä johtavaa virkamiehistöä ja kokeneita johtajapolitiikan asiantuntijoita, olivat varsin varovaisia ja osin jopa kyynisiä arvioidessaan urasuunnittelun mahdollisuuksia valtion johtajapolitiikassa. Sitä vastoin kyselyyn

vastanneet ”tulevaisuuden johtajat” pitivät urasuunnittelun kehittämistä välttämättömänä ja myös mahdollisena.

4.3 Johtajapolitiikan viimeaikaisten uudistusten vaikutukset

Aktivoituneen johtajapolitiikan uudistukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: rekrytoinnin ja työnantajakuvan kehittäminen, kehitys- ja urapolkujen kehittäminen sekä johdon kehittämispalvelujen kehittäminen. Lisäksi johtajapolitiikan kehittämiseen kuuluu yleisiä uudistuksia kuten johdon kehittämismallin suunnittelu sekä ”Johtajana valtiolla -brändin” viestintä. Myös johtajapolitiikan arviointi voidaan lukea tähän ryhmään.

Rekrytoinnin ja työnantajakuvan kehittäminen on ollut tämän arvioinnin yhteydessä suurimman kiinnostuksen kohteena haastateltavien piirissä. Tämä johtuu rekrytoinnin merkityksestä mutta myös siitä, että valtionhallinnon johdon rekrytointia on pyritty uudistamaan. Valintaperusteita ja valintamenetelmiä on pyritty kehittämään uusilla ohjeilla. Määräaikaiset nimitykset on otettu käyttöön niin laajasti erityisesti ylimmän johdon osalta, että rekrytointijärjestelmän voidaan katsoa muuttuneen tältä osin radikaalisesti. Määräaikaisuuden tuki muun muassa erokorvauksina on omaksuttu rajoitetusti ja viiveellä. Haastattelujen perusteella näyttää ilmeiseltä, että rekrytointikäytännöissä tapahtunut ammatillistuminen on vienyt kehitystä haluttuun suuntaan kohti ammattimaisempaa johtajapolitiikkaa, mutta kehitystä pidetään tältä osin liian vähäisenä. Sen ei katsota takaavan nimitysten riittävää neutraalisuutta siten, että pystyttäisiin estämään poliittisten ja muiden ammattimaiseen johtamiseen kuulumattomien kriteerien liiallinen vaikutus rekrytointiprosessissa. Määräaikaisten johtajien palvelussuhdeturva sellaisissa tapauksissa, joissa määräaikaisuutta ei jatketa, koettiin myös puutteelliseksi.

Johdon työhyvinvointi osoittautui kysymykseksi, joka jakoi haastateltavia. Joidenkin mielestä johdon työhyvinvointi on asia, johon on vaikea puuttua. Syynä on esimerkiksi se, että johtajien toimintakenttä on niin intensiivinen, että työhyvinvointiin liittyviä mahdollisia ongelmia ei edes tunnisteta. Toisaalta tuotiin kuitenkin esille, että johdon työhyvinvointiin liittyvät ongelmat heijastuvat negatiivisina vaikutuksina koko työyhteisöön. Kyseinen ongelma-alue onkin niitä johtajapolitiikan kehittämiskohteita, joissa voitaneen edetä vasta kehittyneemmän johtajapolitiikan oloissa, joissa vertaistuki ja mahdollisuudet mentorointiin ovat luonnollinen osa järjestelmää.

Kehitys- ja urapolkujen kehittäminen näyttää olevan informaalisesta ohjauksesta huolimatta alkutekijöissään. Ongelma koskee sekä työnantajanäkökulmaa että yksittäisen johtajapotentialin mahdollisuuksia saada tukea urakehitykselleen. Haastateltavien antama kuva on tältä osin varsin yksiselitteinen. Tällä alueella ei ole juuri saatu aikaan edistystä käytännön tasolla. Toisaalta erityisesti

johtajapotentialiin kuuluvien yksilöiden taholta on painokkaasti toivottu urasuunnittelun edellytysten parantamista. Näyttääkin siltä, että ministeriöiden ja virastojen johto ei ole samassa määrin integroitunut tämän tavoitteen saavuttamiseen. Näin myös urasuunnittelujärjestelmien tuottamat yleiset mahdollisuudet kuten tasa-arvon, alueellisen edustavuuden ja koulutustaustojen monipuolistamisen mahdollisuudet ovat jääneet käyttämättä.

Johdon kehittämisspalvelujen uudistamisessa on myös kaksijakoisuutta. Eräät keihäänkärkituotteet kuten Tulevaisuuden johtajat -ohjelma ja Johdon foorumi saavat tukea ja kiitosta haastateltavien joukossa. Toisaalta näiden kärkihankkeiden takana näyttää olevan runsaasti tilaa johtajapolitiikkaa tukeville toimenpiteille. Johtajakoulutuspalvelujen tarjonta on hajanaista ja aukollista valtionhallinnossa eikä se vastaa alkuunkaan kysyntää, jota johdon nopea eläkkeelle siirtyminen on lisännyt. Tilanne yksityisen sektorin johtamiskoulutusmarkkinoilla näyttää olevan myös murroksessa Lifimin lopetettua ja yliopistouudistuksen ollessa vielä kesken. Näyttää ilmeiseltä, että julkinen sektori ei voi lähivuosina kovin paljon turvautua maamme johtamiskoulutusmarkkinoihin, koska ne ovat muutosvaiheessa ja niiden kyky panostaa julkisen johtamisen problematiikkaan on vajavainen.

Johtamiskoulutuksen nykytilan ongelmiin kuuluu myös yliopistojen ja korkeakoulujen heikko ja sekava panos johtamista koskevien perustietojen antamisessa akateemisen koulutuksen saaneille. Kauppakorkeakoulut ovat tässä suhteessa hyvin varustettuja, mutta niiden osuus valtionhallinnon johtajien ja johtajapotentialin koulutuksessa on ollut pieni. Samoin maamme hallintotieteellistä opetusta antavat yksiköt, joissa lähes kaikissa on panostettu koulutukseen julkisen johtamisen ja sen substanssien alueella. Suurimmat ongelmat ovat niin sanotuissa sivistysyliopistoissa ja erityisesti Helsingin yliopistossa, jossa tätä näkökohtaa ei ole arvostettu. Kuvaavaa on, että muun muassa oikeustieteellisessä tiedekunnassa ei johtamisen koulutusta lainkaan tunneta. Aalto-yliopistolla on niin ikään merkittävä vastuu johtajapolitiikan tietoperustan luomisessa varsinkin kun uuden yliopiston missio edellyttää myös tämän näkökulman tiedostamista.

Johtamissopimusten tuoma suunnitelmallisuus ja vuorovaikutus toimivan johdon ja ohjaavan ministeriön välillä koetaan merkittäväksi ja hyödylliseksi uudistukseksi. Toisaalta tämän uudistuksen nähdään olevan sekä soveltamisalan että toteutuksen sisältöjen osalta kehitysvaiheessa.

Yleiskuva johtajapolitiikan uudistusten tähänastisista vaikutuksista on labiili. Uudistustoimenpiteiden muodostama kokonaisuus näyttää haastateltavien mielestä olevan oikeansuuntainen. Sen sijaan toimenpiteiden mitoitus ja radikaalisuus jäävät haastateltavien mielestä tasolle, joka ei vastaa johtajapolitiikan ajankohtaisia ja tulevaisuuden haasteita. Tästä syystä tämän arvioinnin johtopäätös- ja suositusosiossa esitetään joukko ehdotuksia, joiden toivotaan terävöittävän johtajapolitiikan edelleen kehittämistä Suomen valtionhallinnossa.

4.4 Tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Sekä haastatteluissa että arvioinnin yhteydessä tehdyssä kyselyssä nousivat johtajapolitiikan tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet esille. Kuva ei ollut kuitenkaan kovin selkeä. Harva haastateltava tai Tulevaisuuden johtajat-ohjelman osanottaja oli pohtinut laajemmin yhteiskuntamme tulevaisuuden uhkakuvia tai mahdollisuuksia. Heterogeenisuudesta huolimatta aineistossa oli tärkeitä havaintoja tulevien julkisten johtajien toimintakentän todennäköisistä muutoksista.

Esille nousivat yhteiskuntapoliittisen keskustelun keskiössä jo olleet ikään-tyminen, kansainvälistyminen, monikulttuurisuuden lisääntyminen, kaupungistuminen sekä julkisen hallinnon arvojen muuttumiseen kohdistuvat paineet. Nämä muospaineet nähtiin osana julkisten johtajien työtä ja vastuuta. Väijäämättömien muutosten ja muutostahdin nopeuden nähtiin edellyttävän kykyä muutosten hallintaan ja muutosjohtamiseen. Toisaalta liian nopeita ja huonosti suunniteltuja muutoksia pidettiin hyvän johtamisen esteinä. Kaiken kaikkiaan vaikutelmaksi jäi, että julkisen johtamisen uhkia ja haasteita ei täysin kyetä hahmottamaan edes tässä arvioinnissa haastattelujen ja kyselyn kohteena olevassa asiantuntevassa joukossa.

Suomalainen hyvinvointivaltio rakennettiin 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla varsin vakaisissa oloissa, erityisesti julkishallinnon asema oli vakaa. Hyvinvointivaltion ensimmäisessä sopeutumisvaiheessa 1990-luvulla, jolloin taloudellisen laman oloissa julkishallinnon kasvukehitys taittui, siirryttiin hajautetumpaan ja joustavampaan hallintokulttuuriin. Myös tämä muutosvaihe onnistuttiin viemään Suomessa läpi suunnitelmallisesti.

Suomalaisen hyvinvointivaltion täyttäessä lähivuosina 50 vuotta yhteiskunnan kehitystä ja tulevaisuutta koskevien pohdintojen ja keskustelujen määrääväksi tekijäksi näyttää nousseen epävarmuus tulevaisuudesta. Ilmiö on osin paradoksaalinen, koska suomalainen yhteiskunta ei koskaan aikaisemmin ole ollut yhtä turvattu ja hyvinvoiva kuin nykyisin. Kansalaisten elintaso on kehittynyt viime vuosikymmeninä hyvin, maamme ulkopoliittinen asema on vakaa eivätkä yhteiskuntaa uhkaa mitkään konkreettiset ja välittömät ulkoiset tai sisäiset uhat.

Tulevaisuuden uhat ovatkin huomattavalta osin pelottavan kehityksen skenaarioita, joita ruokkivat maailmanlaajuisen kehityksen uhkakuvat. Tilanne on ongelmallinen julkisen johtajuuden näkökulmasta. Erityisesti virkamiesjohto joutuu haasteellisten tehtävien eteen pyrkiessään toisaalta ottamaan huomioon globaalin kehityksen usein abstraktit uhkakuvat ja toisaalta paneutumaan korkealle tasolle kehittyneen hyvinvointiyhteiskunnan arkipäiväisiin, mutta usein monimutkaisiin ongelmiin.

Yhteiskunnallemme ominaisten vakaiden olojen ylläpitämisestä näyttääkin haastateltavien mukaan muodostuvan julkisen johtamisen merkittävin uhka ja haaste. Nuoren tutkijan Harri Raision (2010) esille nostama ”wicked-

problematiikka, pirulliset ongelmat” ovat yhä tunnusomaisempi julkisten johtajien toimintaympäristö. Poliittiset ja hallinnolliset uudistukset eivät ole entiseen tapaan vietävissä läpi rationaalisesti ja tehokkaasti edes niissä tapauksissa, joissa niiden valmisteluun on ollut käytettävissä riittävästi aikaa ja asiantunte-
musta. Onnistumisen esteeksi muodostuu se, että yhä monimutkaisemmassa yhteiskunnassa ei ole mahdollista saada aikaan muutoksen läpiviennin kannalta tärkeää konsensusta. Yhteiskunta muuttuu yhä sirpalemaisemmaksi etujen ja taloussuhteiden viidakoksi, jossa hallinnon tehtävänä on huolehtia yhteisestä hyvästä ja pitää yllä kansallisvaltion rakenteita.

Edellä maalailtu tulevaisuudenkuva tulevien julkisten johtajien toiminta-
kentästä on heidän asemansa kannalta kaksijakoinen. Toisaalta tehtävät ja vaa-
dittava osaaminen ovat monitahoisemmat. Muutosjohtamisen lisäksi on hallit-
tava arkipäivän kansainvälisyys sekä pärjättävä aktiivisen ja hyvin koulutetun
henkilöstön kanssa. Lisäksi organisaatioiden sidosryhmäsuhteet monipuolist-
tuvat nekin eikä aitojen vuorovaikutus- ja neuvottelusuhteiden rakentaminen
voi enää perustua vain julkisen organisaation auktoriteettiasemaan.

Toisaalta yhteiskunnan monimutkaistuminen ja ”wicked-problematiikan”
yleistyminen yhteiskunnan muutosprosesseissa lisää julkisten johtajien mer-
kitystä ryhmänä, jonka on väistämättä kannettava vastuu yhteiskunnan kehi-
tyksestä ja vakaudesta. Heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa on vält-
tämätön tuki poliittiselle johdolle. Puoluepoliittisiin sidonnaisuuksiin perus-
tuvien ideoiden vieminen valmisteluun ja sen jälkeen toimeenpanoon on yhä
vaativampaa työtä. Julkisten johtajien panos on tässä korvaamaton. Onkin
ilmeistä, että ”wicked-problematiikan” varjostamassa yhteiskuntaympäristössä
poliittisen johdon ja virkamiesjohdon yhteistyö tulee tiivistymään ja tehtävien
jako selkiytymään siten, että poliittinen johto tarvitsee yhä selvemmin virka-
miesjohdon kokemusta ja tarvittaessa kriittisyyttä pyrittäessä varmistamaan
yhteiskuntapoliittisten hankkeiden toteuttaminen.

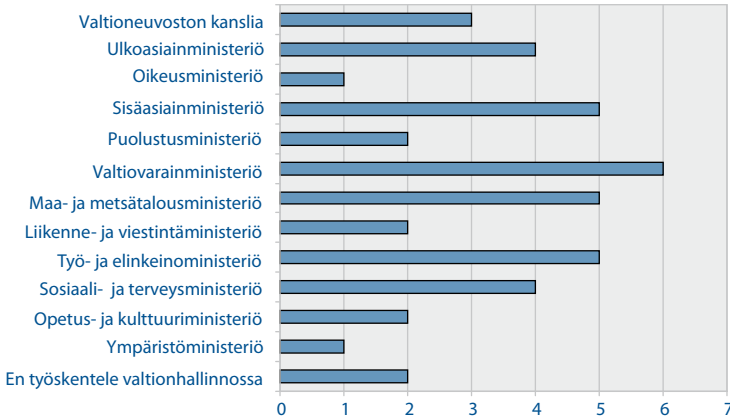
5 Moduuli neljä – kyselyn tulokset

Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneille suunnatun kyselyn väittämiin perustuvat vastaukset on otettu lähes sellaisinaan tämän raportin liitteeksi. Tällä halusimme korostaa kyselyyn vastanneiden mielipiteiden merkitystä. Heidän näkemyksiään peilataan erityisesti uutena potentiaalisena johtajasukupolvena, joka on vähitellen astumassa eläkkeelle siirtyvien johtajien tehtäviin. Erityisen kiinnostuneita olemme mahdollisista poikkeamista varsinaisen asiantuntijahaastatteluaineiston ja kyselyn tulosten välillä.

5.1 Johtamiskoulutuksessa olleiden ja olevien asiantuntijoiden arviot johtajapolitiikasta

Arvioinnin toisena keskeisenä avainryhmänä toimivat Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa olleet ja parhaillaan olevat henkilöt. Sähköinen kyselykaavake lähetettiin kaikille koulutuksessa olleille ja parhaillaan olevalle, yhteensä 85 henkilölle. Kyselyyn vastasi 42 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 49 %.

Tarkasteltaessa vastaajajoukkoa valtiokonsernin kokonaisuuden kannalta voidaan todeta, että vastaajat edustavat eri hallinnonaloja hyvin (kuvio 2). Vahvimmin vastaajien joukkoa edustaa valtiovarainministeriön hallinnonala. Suurimman poikkeuksen vastaajajoukossa muodostaa oikeusministeriössä ja ympäristöministeriössä toimivat, joista kyselyyn on vastannut ainoastaan yksi henkilö kummastakin. Tämän voi tulkita siten, että kyseisistä ministeriöistä ei ole ollut johtajakoulutukseen osallistujia tai että he eivät kokeneet mielekkääksi vastata kyselyyn. Tulosten analyysin kannalta voidaan kuitenkin todeta, että vastaajien näkemykset valtiokonsernin tehtävistä ja johtamisesta perustuvat laajaan kokemukseen, joten niiden merkitsevyys on korkeaa tasoa. Vastaajien keskimääräinen työkokemus jakautui seuraavasti; valtion palveluksessa 18,4 vuotta, kunnan hallinnossa 4,6 vuotta ja yksityisellä sektorilla 1,4 vuotta. Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneiden ja samalla tämän kyselyn otokseen kuuluneiden henkilöiden keski-ikä on 48,5 vuotta.

Kuvio 2. Vastaajien lukumäärät hallinnonaloittain

Kysely (liite 3) jaettiin arvioinnin kriteereiden mukaan kuuteen pääkomponenttiin, joita ovat johtajapolitiikan nykytila ja valtiokonsernin työnantajakuva, johtajapolitiikka johtamisen tukena, johtajapolitiikan uudistusten vaikutukset sekä johdon kehittämispalvelut ja tulevaisuus. Analysoimme seuraavassa kutakin kyselyn osa-aluetta nostamalla esiin kyselyn keskeisimmät tulokset. Kokonaisuutena kyselyn tulokset ovat nähtävissä liitteessä 3. Huomattakoon, että kaikki kyselyn väittämät perustuivat asteikkoon 1–5 siten, että 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä. Asteikon keskikohta edustaa näkemystä ei samaa eikä eri mieltä.

Johtajapolitiikan nykytila ja työnantajakuva

Johtajapolitiikan nykytilaa ja työnantajakuvaa arvioitiin väittämillä, jotka kuvaavat erityisesti johtajapolitiikan taustatekijöitä ja toteuttamisen mahdollisuuksia. Kyselyyn vastanneiden mukaan valtion johtajapolitiikka on ollut melko onnistunutta, kun asiaa tarkastellaan rekrytointiosaamisen kautta. Runsas 40 % vastaajista pitää johtajien rekrytointia melko onnistuneena ja runsas 20 % melko tehokkaana. Rekrytoinnin kehittämisessä tulisi vastaajien mukaan kuitenkin panostaa erityisesti prosessien yhdenmukaistamiseen valtiokonsernin tasolla. Tämä näkemys perustuu siihen, että lähes 80 % vastaajista on sitä mieltä, että yhdenmukaistamisen tarve on erittäin tai melko tärkeätä. Edellä sanotusta huolimatta valtionhallinnon johtajapolitiikan yleiset vaikutukset eivät ole vastaajien mukaan vielä tarpeeksi vahvoja. Tämä tulokinta välittyy erityisesti siitä, että ainoastaan 19 % vastaajista pitää johtajapolitiikan tähänastisia toimia melko merkittävänä ja 2,4 % merkittävänä. Pohdittaessa valtionhallinnon johtajien rekrytointimahdollisuuksia työnantajakuvan valossa näyttää tilanne kuitenkin valoisalta, sillä lähes 60 % tulevaisuuden johtajista pitää valtion työnantajakuvaa melko hyvänä tai erittäin hyvänä.

Tarkasteltaessa avainryhmien haastattelujen (edellä luku 4) ja kyselyyn vastanneiden Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa mukana olleiden vastaajien näkemyksiä johtajapolitiikan nykytilasta ja valtiokonsernin työnantajakuvasta, ovat vastaukset hyvin yhdenmukaisia. Johtajapolitiikan jo toteutettuja toimenpiteitä pidettiin myös haastateltavien keskuudessa oikean suuntaisina, mutta samalla nähtiin tärkeäksi vahvistaa johtajapolitiikan vaikuttavuutta koko valtiokonsernin tasolla. Tähän on vastaajien mukaan mahdollista päästä yhdenmukaistamalla rekrytointi- ja johtajakoulutuksen prosesseja. Kun tähän liitetään vielä se, että suurin osa sekä kyselyyn vastanneista että haastatelluista piti valtion työnantajakuvaa hyvänä, voidaan kyvykkäiden johtajien rekrytointimahdollisuuksia pitää tulevaisuudessa kohtuullisen hyvänä.

Johtajapolitiikka johtamisen ja johtajana kehittymisen tukena

Johtajapolitiikan toimivuutta ja vaikuttavuutta tulevaisuuden johtamisen tukena arvioitiin 13 väittämällä. Vastausten perusteella huomio kiinnittyi kahteen keskeiseen seikkaan. Ensiksi, valtio-organisaatioiden kykyä tunnistaa potentiaaliset tulevaisuuden johtajat, pidettiin melko heikkona. Lähes 43 % vastaajista oli tätä mieltä. Toiseksi, runsas 64 % vastaajista korosti, että henkilöstön urasuunnitteluun ei panosteta tarpeeksi. Tulos on sen kaltainen, että asiaan tulee puuttua kaikilla hallinnonaloilla. Tämä liittyy myös luvussa 2.1 kuvattuihin lyhyen aikavälin haasteisiin, johtuen muun muassa valtiokonsernin johdon lähivuosien eläkkeelle siirtymisen tahdistista. Valtiokonsernin tasolla on syytä pohtia, mistä johtuu, että tulevat johtajat eivät tunnista oman organisaationsa toimia urasuunnittelun alueella. Pohdinta on erityisen tärkeätä siksi, että suuri osa haastateltavista, nykyisin virassaan olevista johtajista, korosti urasuunnittelun hyvää tasoa omassa organisaatiossaan. Nämä vastaajaryhmien erilaiset näkemykset voidaan tulkita kahdella tavalla. Asia on joko niin, että urasuunnittelumekanismit ovat todellisuudessa jääneet liian vähäiselle kehittämisen tasolle tai siten, että niiden olemassa olosta ei organisaatiossa ole riittävästi kerrottu.

Mitä tulee johtajapolitiikan rooliin johtamisen tukena on vastaajilla melko yksimielinen näkemys asiasta. Lähes 48 % vastaajista ei osaa sanoa asiasta puoleen tai toiseen ja runsas 26 % toteaa, että johtajapolitiikalla on ollut suuri vaikutus tulevien johtajien osaamiseen. Näyttää siltä, että jopa johtajapolitiikka termi on jossakin määrin vieras siinä mielessä, että sen sisältöä ei käytännössä tunneta. Eräs vastaajista kiteyttää tämän sanomalla, että ”*koko johtamispolitiikka käsite on niin hämärä, että kysymykseen on vaikea vastata*”. Mistä nämä tulokset kertovat? Oletuksemme mukaan siitä, että niin sanottu johtajapotentiaali ei näe johtajapolitiikan ja valtionhallinnon johtamiskoulutuksen välistä yhteyttä. Onkin syytä todeta, että johtajapolitiikan ideoiden ja toimintamallien tehokkaampi tuntemus vaatisi laajempaa keskustelua valtio-organisaatioissa.

Johtajapolitiikan uudistusten vaikutukset

Vaikuttavuuden arviointi on yksi keskeisimmistä, mutta samalla hankalammin todennettavissa olevista arvioinnin elementeistä. Valtiokonsernin johtajapolitiikan arvioinnin vaikuttavuudesta kysyttiin Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneilta ja osallistuvilta kahdeksan eri väittämän avulla. Väittämät painottuivat johtamissopimusten vaikutuksiin, tulostavuuksiin kysymyksiin ja johtajapolitiikan kansalliseen merkitykseen. Kaikkein suurin hajonta vastauksissa kohdistui johtamissopimuksiin koskeviin kysymyksiin. Runsas 35 % vastaajista katsoi, että johtamissopimukset ohjaavat johtajien toimintaa hyvin tai melko hyvin, mutta vastaavasti 31 % oli sitä mieltä, että niiden merkitys on vähäinen tai melko vähäinen. Edellä sanotusta huolimatta on kuitenkin kiinnostava havaita, että noin 74 % vastaajista otaksui johtamissopimusten strategisen ohjausvoiman melko tai erittäin hyväksi.

Kun tarkastellaan johtajapolitiikan organisaatiotasoisia vaikutuksia, voidaan kyselyn vastauksia tulkita siten, että organisaatiotasoisien johtamissopimusten vaikutusten havainnoiminen on hankalaa. Peräti 28,5 % vastaajista piti johtamissopimusten toimia oman organisaationsa kannalta täysin tai melko vähän vaikuttavina. Lisäksi runsas 38 % vastaajista ei osannut määrittellä kantansa puoleen tai toiseen. Sama trendi näkyy vastauksissa, jotka kohdentuvat johtajapolitiikan kansallisiin vaikutuksiin. Peräti 57,1 % vastaajista kirjasi näkemyksekseen ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja vain 16,7 % vastaajista piti kansallista vaikuttavuutta melko tai erittäin vaikuttavana.

Vaikuttavuuden tarkastelun tueksi kyselyyn vastanneita pyydettiin määrittelemään kantansa johtamisen eri osa-alueiden painoarvoihin. Vastaajien mukaan kaikkein tärkeimmät osa-alueet valtiokonsernin johtamisessa ovat ammattijohtamisen ja ihmisten johtamisen kyvyt. Tämä on kiinnostava havainto koska vieläkin osassa valtiokonsernia vannotaan vahvasti asiantuntijajohtamisen nimiin. Lisäksi on mielenkiintoista todeta, että vastaajat korostivat ihmisten johtamista kaikkein tärkeimpänä johtamisen osa-alueena. Muutosjohtaminen asettuu sijalle kaksi, vaikka julkisen sektorin johtajien ja henkilöstön toimintakenttä on jatkuvassa turbulenssissa. Tai ehkä näin on juuri siksi. Ehkäpä vastaajien kannanottoa onkin tulkittava niin, että muutostilassa olevien hallinnonalojen pätevä johtaminen vaatii juuri ihmisten johtamisen taitoja. Eräs vastaaja kiteyttikin kysymyksen seuraavasti: *”Ihmisten johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa on ehdottomasti tärkein ja ehdottomasti se, joka on huonoiten hoidettu. Jos tämä osa-alue tehdään hyvin, mahdollistaa se myös muutosjohtamisen ja talousjohtamisen”*.

Johdon kehittämispalvelujen selkiyttäminen

Johtamissopimusten yhtenä osana on johdon kehittämispalvelujen vahvistaminen. Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa mukana olleilta ja olevilta kysyttiinkin heidän kantaansa siihen, miten näitä kehittämispalveluja tulisi tulevai-

suudessa kehittää. Vahvimpana tämän kysymyspatterin vastauksista välittyy tarve johdon kehittämispalvelujen yhdenmukaistamiseen koko valtionhallinnon osalta. Vastaajista yli 76 % katsoi, että valtioneuvoston ja sen ministeriöiden tulisi muodostaa yksi kokonaisuus johtajapolitiikan toteuttamisessa. Näkemystä vahvistaa se, että 90 % vastaajista katsoi, että johdon valmennusta pitäisi järjestää nykyistä enemmän yhteisesti eri hallinnonalojen kesken.

Se millaisien osa-alueiden osalta kehittämispalvelujen yhtenäistäminen kannattaisi kohdentaa, oli vastaajille jokseenkin hankala kysymys. Esiin nousi kuitenkin kolme teemaa; yhteistyötä pitäisi vastaajien mukaan vahvistaa ihmisten johtamisen, valmennuksen ja johtamiskoulutuksen tasoilla. Koulutuksen sisältö pitäisi olla sellaista, että se palvelee valtiokonsernia kokonaisuutena. Kysymyksen tulevat esimerkiksi talouden, hankintojen, henkilöstöasioiden tai strategiatyön kysymykset.

5.2 Yhteenveto

Tarkasteltaessa kyselyn tuloksia nousee esiin kolme keskeisintä kokonaisuutta, joiden kehittämisessä tarvitaan panoksia. Ensinnäkin, Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa mukana olleiden ja olevien keski-ikä on korkea. Jatkossa olisi syytä laajentaa koulutukseen osallistuvien rekrytointipohjaa siten, että myös nuoret, vasta vähemmän aikaa valtionhallinnossa työskennelleet pääsisivät mukaan koulutukseen. Tämä olisi erittäin tärkeää toisaalta johtajapotentiaalin monipuolisuuden näkökulmasta sekä siksi, että jo koulutustilanteissa voidaan vahvistaa eri ikäpolvien välistä vuorovaikutusta johtamisen kysymysten osalta.

Toiseksi, johtajapolitiikan osa-alueita olisi syytä laajentaa siten, että ne tukevat myös käytännön tasolla johtajana kehittymistä. Tällöin merkittäväksi nousee esimerkiksi se, että johtajapolitiikan sisältö jopa käsitetasolla olisi syytä selkiyttää. Lisäksi olisi syytä konkretisoida toimia, joiden kautta valtiokonsernin tasoinen johtajapolitiikka voidaan toteuttaa niin, että se tavoittaa nykyisten johtajien lisäksi johtajapotentiaalin.

Kolmas osa-alue liittyy edelliseen. Johtajapolitiikan vaikuttavuuden lisääminen on tarpeellista. Vaikka useita merkittäviä toimenpiteitä on jo tehty, kuten luvussa 2.3 on lyhyesti kuvattu, eivät niiden vaikutukset ole vielä ehtineet organisaatioiden käytännön tasolle. Palaamme teemaan johtopäätösluvussa, jossa esitämme kehittämisehdotuksia valtiokonsernin johtajapolitiikan ja johtamisen tulevaisuutta ajatellen.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Seuraavassa esitetään arvioinnissa esille tulleet keskeiset johtopäätökset ja suositukset. Arvioinnin metodina on ollut perustaa johtopäätökset haastattelujen ja kyselyn pohjalta syntyneeseen aineistoon. Johtajapolitiikan vaikutuksia ja tulevaisuuden toimia on siten arvioitu kerätyn aineiston pohjalta. Arvioijien hallintotieteellinen lisäanti on muodostunut pääosin arviointiprosessin systematisoinnin ja teoreettisten näkökulmien esille tuomisesta. Jäljempänä esitetyt ehdotukset sisältävät suositusluontoisia ehdotuksia niissä tapauksissa, joissa arvioijat ovat katsoneet tärkeäksi ottaa kantaa johtopäätösten esille nostamien ongelmien ja haasteiden mahdollisiin ratkaisuihin.

Luvun loppuun on vielä otettu yhteenveto siitä, mitkä esitetyistä johtopäätöksistä ja suosituksista ovat keskeisiä pyrittäessä kehittämään virkamiesjohdon järjestelmää tässä arvioinnissa esitettyyn ja myös OECD:n asiantuntijaryhmän suosittelemaan suuntaan.

6.1 Rekrytointi ja työnantajakuvan kehittäminen

1. Valtioneuvoston ja ministeriöiden sekä hallinnonalan virastojen ja laitosten johdon valinta- ja nimitysprosessin ohjeistusta tulisi kehittää niin, että ohjeet selkeästi asettaisivat rekrytoinnille professionaalista minimitasoa koskevat vaatimukset. Nämä vaatimukset tulisi asettaa laadullisesti korkealle tasolle. Johtajavalinnoissa olevien johtajaominaisuudet tulisi asianmukaisesti testata.
2. Virastojen ja laitosten johtokuntien tehtävät asianomaisten virastojen ja laitosten johtajavalintoja suoritettaessa tulisi selvittää.
3. Määräaikaisuudesta tehdään poikkeukseton käytäntö valtionhallinnon johtajien nimityksissä. Ellei asianomaisen kanssa toisin sovita, määräaika olisi 7 vuotta. Määräaikaa voidaan jatkaa 5 vuoden kausina.
4. Määräaikaisuuden soveltamisen keskeisenä periaatteena tulisi olla asianomaisten johtajien omien uraan liittyvien toivomusten huomioon ottaminen 7 vuoden määräajan umpeuduttua. Tämä olisi niin sanottu ”palaamistakuu”. Sovittujen ratkaisujen yksityiskohdat voitaisiin ottaa johtamissopimukseen.

5. Valtionhallinnon johtajapolitiikkaa jätnevoitetään perustamalla valtion henkilöstöjohtajan tehtävä. Henkilöstöjohtaja vastaa valtion henkilöstöpolitiikan kokonaisuuden kehittamisestä. Tässä tehtäväkokonaisuudessa johtajapolitiikan toteuttaminen ja asiantuntijoiden aseman ja toimintamahdollisuuksien kehittäminen ovat keskeisessä asemassa.
6. Valtion henkilöstöjohtajan tukena toimii valtioneuvoston kansliapäällikkökokous.
7. Ministeriöiden poliittisen johdon ja virkamiesjohdon toiminnallisia rooleja ja toimintavaltuuksia ministeriöiden johtamisessa ja johtajapolitiikassa selkeytetään. Soveltuvia keinoja ministeriöiden ja niiden alaisen hallinnon johtamisen nykyistä selkeämpään rooli- ja tehtäväjakoon on useita. Kansliapäällikkökokous voisi käsitellä asiaa, tehdä siihen liittyviä suosituksia ja seurata tilanteen kehitystä. Selvityshenkilön tai arviointiryhmän perustaminen johtamisen tehtäväjaon selvittämiseen on myös mahdollinen vaihtoehto. Periaatteessahan poliittisten valtiosihteerien järjestelmän kaltaisen uudistuksen vaikutusten arviointi tulisi toteuttaa, kun siitä on saatu riittävästi kokemuksia.
8. Valtionhallinnon johtajanimitysten keskeisenä kriteerinä tulee olla osoitettu pätevyys yleisjohtajana (strateginen johtaminen, ihmisten johtaminen ja muutosjohtaminen). Pätevyyden arvioinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös julkisen johtamisen erityispiirteiden ja alan asiantunteumuksen hallinta kussakin tehtävässä soveltuvalla tavalla.
9. Julkisen johtajan nykyaikaisen tehtäväkentän tiedostava ideaalimalli helpottaisi yhteisen pohjan luomista rekrytointikäytännöille. Tällainen malli tulisi kehittää valtion henkilöstöpolitiikan valmistelun yhteydessä.
10. Määräaikaisissa johtajatehtävissä tulisi rakentaa palvelussuhdejärjestelmä, joka tekisi nämä tehtävät houkutteleviksi myös valtionhallinnon ulkopuolelta, esimerkiksi yksityiseltä sektorilta, siirtyville kandidaateille.
11. Määräaikaisuutta tukevan palvelussuhdejärjestelmän keskeisenä periaatteena tulisi olla johtajatehtävän tuki itse määräaikaisen johtajatehtävän aikana ja tuen jatkuminen määräajan päätyttyä.
12. Johtajatehtävän aikainen tuki perustuisi johtamissopimuskäytäntöön, johdon yhteisiin kehittämistilaisuuksiin, vertaisryhmien organisointiin sekä tarvittaessa koulutus- ja mentorointipalveluihin.
13. Johtajatehtävän päättymisen jälkeinen tuki kohdistuisi ensisijaisesti mielekkäiden selvitystehtävien tai muiden asiantuntijatehtävien osoittamiseen. Tältä osin johtajapolitiikan tuki voisi molempien osapuolten suostumuksella ulottua eläkkeelle siirtymisen jälkeiseenkin aikaan.

6.2 Urasuunnittelun ja urapolkujen kehittäminen

14. Valtioneuvoston ja ministeriöiden urajärjestelmien ohjeistamista on edelleen kehitettävä. Kehittäminen tulee tehdä siten, että ohjeissa asetetaan minimivaatimukset urapolkujärjestelmän perusteista. Ministeriöiden henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus tunnistaa ja tutustua uralla etenemismahdollisuuksiinsa. Ohjeiden keskeisenä periaatteena olisi antaa johtajapotentiaaliin kuuluville minimimitakeet tulevasta urakehityksestä ja informoida urakehityksen mahdollisuuksista niiden koko laajuudessa.
15. Tulisi luoda proaktiivinen ja johdonmukainen käytäntö sekä rakenteelliseen että toiminnalliseen liikkuvuuteen ja uralla etenemiseen. Vastuu liikkuvuuskäytännön edistämisestä olisi paitsi ministeriöillä myös valtion henkilöstöjohtajalla ja kansliapäällikkökokouksella.
16. Valtioneuvoston ministeriöt on nähtävä yhtenä kokonaisuutena urapolkujärjestelmiä kehitettäessä. Se missä määrin ministeriöt haluavat laajentaa järjestelmiään, ottamalla niiden piiriin johtajapotentiaalia alaisestaan hallinnosta, olisi ministeriön harkintavallassa.
17. Urajärjestelmiä koskevassa ohjeistuksessa tulisi korostaa tasa-arvonäkökohtia, monipuolisia koulutustaustoja ja monipuolisen urakehityksen merkitystä sekä sitä, että maan eri osien johtajapotentiaaleja tulisi hyödyntää.
18. Kansainvälisten tehtävien huomioon ottaminen merkittävänä osana urajärjestelmiä vaatii kehittyneempää ohjeistusta ja kannustavaa ja motivoivaa asennoitumista työnantajan taholta.
19. Pitemmällä aikavälillä on tarvetta etsiä ratkaisuja, jotka lähentävät urasuunnittelua ja johtamiskoulutusjärjestelmää toisiinsa. Hallinnon yhteisen johtamiskoulutuksen sekä johtamiskoulutusta koskevan ministeriöiden yhteistoiminnan tulevaisuuden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon mahdollisuudet liittää johtamiskoulutuksen suoritukset uralla etenemisen mahdollisuuksiin.

6.3 Johdon kehittämispalvelut

20. Valtion johtajapolitiikan kehittämispalvelujen arkkitehtuurin kehittämisessä voidaan turvautua keskitettyyn malliin. Sen sijaan johtajapolitiikan toteutuksessa olisi hyvä käyttää mahdollisuuksien mukaan hajautettua mallia. Johtajapolitiikan arkkitehtuuri käsittäisi suunnitellun politiikan visiot, strategiat ja tärkeimmät koko valtionhallinnon yhteiset toimenpiteet. Toimenpiteiden tulisi perustua edellä mainittuihin visioihin ja strategioihin.
21. Valtion johtajapolitiikan keskitetysti hoidetun ytimen muodostaisivat seuraavat kolme osa-aluetta; johtajapolitiikan strategiat, johtajapolitiikan

- järjestelmän suunnittelu ja ylläpito sekä keskitetysti organisoidut palvelut virkamiesjohdolle ja johtajapolitiialille.
22. Johtamissopimusten kehittäminen kattavaksi ja viimeistellyksi järjestelmäksi on kiireellinen kehittämisaalue johtajapolitiikassa.
 23. Ministeriöiden sekä virastojen ja laitosten johtokuntien roolittaminen johtamissopimusten laadinnassa ja seurannassa on osa tätä kehittämissuhteita.
 24. Johdon ja asiantuntijoiden koulutusjärjestelmän saattaminen ajan tasalle ja vastaamaan nopean murroksen aiheuttamaan kysyntäpiikkiin on niin ikään kiireellinen kehittämisaalue.
 25. Keskitetysti organisoidun ylimmän tason johtajakoulutuksen rinnalle olisi saatava kaikki ministeriöt sekä virastot ja laitokset kattava johtajakoulutusjärjestelmä.
 26. Ministeriöiden osalta järjestelmä voisi perustua ministeriöiden yhteistoimintaan, jonka organisointia valtion henkilöstöjohtaja ja kansliapäällikkökokous tukisi.
 27. Virastojen ja laitosten osalta tavoitteena olisi tasokkaan johtajakoulutusjärjestelmän ulottuminen kattavasti koko valtionhallintoon. Ensisijainen vastuu tästä olisi virastoilla ja laitoksilla itsellään sekä ohjaavilla ministeriöillä.
 28. Johtamiskoulutusjärjestelmän keskeisenä periaatteena olisi luoda järjestelmä, joka tukee johtajapolitiialin omatoimista itsensä kehittämistä.
 29. Johtamiskoulutukseen rekrytoitavien ikähaitaria tulisi laajentaa siten, että enemmän nuoria otetaan mukaan koulutukseen.
 30. Yliopistojen ja korkeakoulujen olisi vastattava nykyistä paremmin valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden koulutusvaatimuksiin. Tämä koskee erityisesti Helsingin yliopistoa ja Aalto-yliopistoa, joiden osuus valtionhallinnon johtajarekrytoinneista on ollut suuri. Nykyisessä tilanteessa olisi hyvä luoda yhteistoimintaa yliopistojen ja valtionhallinnon johtajapolitiikasta vastaavien kesken.
 31. Ministeriöiden henkilöstöpolitiikasta vastaavan johdon valmiuksia johtajapolitiikan valmistelussa ja toteutuksessa tulisi lisätä siten, että ministeriöissä olisi nimetty henkilöstöasioista vastaava johtaja. Hänen tehtäviinsä kuuluisivat ensisijaisesti myös johtajapolitiikan toimenpiteet ministeriöissä.
 32. Valtiovarainministeriön, muiden ministeriöiden, Valtiokonttorin ja HAUS kehittämisskeskuksen yhteistoimintaa tulisi kehittää siten, että ne yhdessä muodostaisivat johtajapolitiikan linjauksista ja keskitetysti tarjotuista palveluista vastaavan asiantuntijakokonaisuuden.

Virkamiesjohdon ja johtajapolitiikan kehittämisen kannalta pidämme seuraavia edellä esitettyjä johtopäätöksiä ja suosituksia kaikkein keskeisimpinä: 1, 5, 7, 10, 14, 15, 16, 20, 22, 24, 31 ja 32.

LÄHTEET

- OECD Public Governance Reviews – Finland (2010). Valtiovarainministeriö.
- Raisio, Harri (2010). Embracing the Wickedness of Health Care. Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. Acta Wasaensia 228. University of Vaasa.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteoriin. Helsinki: Gaudeamus.
- Temmes, Markku (2006). Etukäteisarviointi virkamiesjohdon järjestelmän uudistamisesta. Tutkimuksia ja selvityksiä 2/2006, Valtiovarainministeriö.
- Temmes, Markku (1994). Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos, Helsinki.
- Temmes, Markku (1992). Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. VKK. VAPK. Helsinki.
- Temmes, Markku (1991). Julkinen johtaminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Valtion painatuskeskus.
- Temmes, Markku, Kivinen, Juha, Lumijärvi, Ismo, Mertano, Sinikka ja Moilanen, Timo (1998). Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen, valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raportti. Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinalaitos 10/98.
- Temmes, Markku ja Kiviniemi, Markku (1995). Muutoksen mahdollisuudet. Arviointeja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto.
- Temmes, Markku ja Kiviniemi, Markku (1997). Suomen hallinnon muuttuminen 1987-1996. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto.
- Temmes, Markku, Kiviniemi, Markku ja Peltonen, Pauliina (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001.
- Temmes, Markku ja Moilanen, Timo (2000). Johto-organisaatiot tienhaarassa. Valtiovarainministeriö. Edita. Helsinki.
- Vartiainen, Pirkko (1994). Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorit ja käytäntö. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Acta Wasaensia No 40. Hallintotiede 2.
- Vartiainen, Pirkko (1999). Interest-Group Evaluation – The Case of Local Economic Development Policy. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 3: 373-384.

- Vartiainen, Pirkko (2001) toim. Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainotettua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Finn Publishers, Tampere.
- Vartiainen, Pirkko (2002). On the Principles of Comparative Evaluation. *Evaluation* 8:3, 359-371.
- Vartiainen, Pirkko (2003). The Substance of Stakeholder Evaluation: Methodological discussion. *International Journal of Public Administration* 26:1, 1-18.
- Vartiainen, Pirkko (2004). The Legitimacy of Evaluation. A Comparison of Finnish and English Institutional Evaluations of Higher Education. Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Vartiainen, Pirkko (2007). Monitorhoarvioinnin periaatteet ja käytännöt. Teoksessa, Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Toim. Viinamäki, L & E. Saari. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki, 153–173.
- Vartiainen, Pirkko (2008). Evaluation of Welfare Policies, Reforms and Services. Edited by Pirkko Vartiainen, *International Journal of Public Administration*, Vol 31, issues 10–11, 1139-1402.
- Vartiainen, Pirkko (2009). Ihmisillä on oikeus tietää - Arvioinnin demokraattiset piirteet. Teoksessa, Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin (toim.) T. Rajala & L-M. Sinervo & J. Vakkuri. Tampereen yliopisto, 267–295.

LIITE 1 HAASTATTELUT

Kansliapäällikkö Tiina Astola, oikeusministeriö, 3.8.2010
Henkilöstöjohtaja Mikko Salmenoja, työ- ja elinkeinoministeriö, 3.8.2010
Kansliapäällikkö Ritva Viljanen, sisäasiainministeriö, 3.8.2010
Toimitusjohtaja (31.12.2009 asti) Markku Sauri, HAUS kehittämiskeskus Oy, 4.8.2010
Hallinto- ja kuntaministeri Tapani Tölli, valtiovarainministeriö, 4.8.2010
Osastopäällikkö Silja Hiironniemi, valtiovarainministeriö, 12.8.2010
Kehittämisenneuvos Kari Laine, sisäasiainministeriö, 12.8.2010
Professori Olli Mäenpää, Helsingin yliopisto, 12.8.2010
Alivaltiosihteeri Juhani Turunen, valtiovarainministeriö, 12.8.2010
Ylivohtaja Elli Aaltonen, Itä-Suomen aluehallintovirasto, 13.8.2010
Toimitusjohtaja Anneli Temmes, HAUS kehittämiskeskus Oy, 13.8.2010
Henkilöstöjohtaja Riitta Tolvanen, VTT, 13.8.2010
Kansliapäällikkö Erkki Virtanen, työ- ja elinkeinoministeriö, 13.8.2010
Professori Aki-Mauri Huhtinen, Maanpuolustuskorkeakoulu, 16.8.2010
Pääjohtaja Timo Laitinen ja finanssijohtaja Maritta Fromholtz, Valtiokonttori, 16.8.2010
Toimitusjohtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma ja kehitysjohtaja Kaija Majoinen, Kuntaliitto, 16.8.2010
Johtaja Seppo Mansukoski, HAUS kehittämiskeskus Oy, 17.8.2010
Osastopäällikkö Pekka Plathan, liikenne- ja viestintäministeriö, 17.8.2010
Kehittämispäällikkö Ruut Pylvänäinen, opetus- ja kulttuuriministeriö, 17.8.2010
Johtaja Pauli Juuti, JTO, 27.8.2010
Dosentti Hannele Seeck, Helsingin yliopisto, 27.8.2010
Osastopäällikkö Auni-Marja Vilavaara, valtioneuvoston kanslia, 27.8.2010
Yrittäjävaltuuskunnan puheenjohtaja Antti Zitting ja asiantuntija Pekka Roponen, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 27.8.2010
Pääjohtaja Lea Kauppi, Suomen ympäristökeskus, 31.8.2010
Puheenjohtaja Markku Kosonen, Tulliliitto, JHL, 31.8.2010
Päälouottamusmies Pirjo Lahikainen, Verohallinto, Pardia, 31.8.2010
Osastopäällikkö Teuvo Metsäpelto, valtiovarainministeriö, 31.8.2010
Toimitusjohtaja Satu Huber, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, 1.9.2010
Yliasiamies Mikko Kosonen ja johtaja Juha Kostiainen, Sitra, 1.9.2010
Kansliapäällikkö Jarmo Vaittinen, maa- ja metsätalousministeriö, 1.9.2010
Neuvottelupäällikkö Arja Vehmas, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO, 1.9.2010
Toimitusjohtaja Leif Fagernäs, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 8.9.2010

LIITE 2 HAASTATELUKYSYMYKSET

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

23.6.2010

JOHTAJAPOLITIIKAN ARVIOINTIKYSYMYKSIÄ

1. **Mikä on nykytilanne ja missä määrin johtajapolitiikan uudistukset ovat tukeneet ammattimaisen rekrytoinnin ja houkuttelevan työnantajakuvan kehittymistä? Minkälaisia kehittämistarpeita on?**
 - a. Missä määrin johdon valintaperusteet määritellään kunkin yksittäisen rekrytoinnin yhteydessä siten, että niissä otetaan huomioon tehtävien vaatima johtamisosaaminen ja valittavan henkilön kehitysmiskyky ja käytettävyys myöhemmin muualla hallinnonalalla?
 - b. Miten valintaprosessit järjestetään ja mikä niissä on henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja mahdollisesti ulkopuolisten arviointikeskusten rooli? Miten seuraajasuunnittelua tuetaan?
 - c. Miten ministeriöissä ja hallinnonaloilla käytetään määräaikaista johtamistehtäviä sekä ylimmän johdon tehtävissä että muissa johtamistehtävissä?
 - d. Onko tarvetta ja miten kehittää yhdenmukaista johdon valintamenetelyä valtioneuvoston sisällä?

2. **Missä määrin johdon kehitys- ja urapolut tukevat johdon ammatillista kehittymistä?**
 - a. Miten ministeriöt kehittävät suunnitelmallisesti johtamisvoimavarojaan ennakoiden tulevia tarpeitaan? Miten kehittämissuunnitelmissa otetaan huomioon sekä työnantajan että yksittäisen johtajan näkökulma?
 - b. Miten tunnistetaan ja kehitetään potentiaalisia johtajia ja miten toimintaa ylläpidetään?
 - c. Missä määrin johdon valmennus- tai kehittämiskeinot ja -ohjelmat ovat tarkoituksenmukaisia ja muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden?
 - d. Miten johdon urasuunnittelua ja liikkuvuuden systemaattista edistämistä valtiokonsernin sisällä tulisi edistää?

3. **Missä määrin johtajapolitiikan uudistukset ovat tukeneet johtajia menestymään heidän tehtävissään?**
 - a. Miten hallinnonaloilla käydään kehityskeskusteluja ylimmälle johdolle ja sen potentiaalille? Miten tietoja hyödynnetään? Kenelle tehdään henkilökohtaisia johtamissopimuksia ja miten ne liitetään tulosohtausprosessiin?
 - b. Tuetaanko johtajien työhyvinvointia riittävästi?

4. **Missä määrin ja miten johdon kehittämispalveluja on mahdollista selkeyttää ja vahvistaa valtiokonsernin sisällä?**
 - a. Minkälaisille konsernipalveluille on tarvetta ja miten ne tulisi järjestää?
 - b. Miten voidaan luoda paremmat toiminnalliset yhteydet valtiovarainministeriön ja ministeriöiden sekä toisaalta in-house -yksikkönä toimivan HAUS kehittämiskeskus Oy:n välillä?
 - c. Missä määrin johdon yhteistä sitoutumista ja yhteistä johtamiskultuuria on mahdollista vahvistaa valtionhallinnon sisäisellä yhteisviestinnällä ja johdon keskinäisellä vuorovaikutuksella?

5. **Missä määrin johtajapolitiikan uudistukset ovat tukeneet virastojen johtamista ja minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamisympäristön muutos tuo julkiselle johtamiselle ja sen kehittämiseksi?**

LIITE 3 TULEVAISUUDEN JOHTAJILLE SUUNNATUN KYSelyn TULOKSET

1. JOHTAJAPOLITIIKAN NYKYTILA JA TYÖNANTAJAKUVA

Ohessa on väittämiä, joiden perusteella arvioidaan johtajapolitiikan kontekstia ja toteuttamisen potentiaalia. Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Valtionhallinnon johtajarekrytointi on ammattitaitoista (ka: 3,0)	4,8 % 2	28,6 % 12	26,2 % 11	40,5 % 17	0 % 0
Valtionhallinnon johtajarekrytointi on tehokasta (ka: 2,8)	4,8 % 2	38,1 % 16	33,3 % 14	21,4 % 9	2,4 % 1
Poliittiset johtajanimitykset ovat lisääntymässä (ka: 3,2)	2,4 % 1	26,2 % 11	35,7 % 15	23,8 % 10	11,9 % 5
Johtajanimitysten määräaikaisuus on tavoiteltava asia (ka: 3,3)	9,5 % 4	19 % 8	16,7 % 7	38,1 % 16	16,7 % 7
Valtionhallinnon johtajarekrytointiin prosesseja tulisi yhdenmukaistaa hallinnonalojen välillä (ka: 4,1)	0 % 0	7,1 % 3	14,3 % 6	42,9 % 18	35,7 % 15
Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin valtionhallinnon johtajanimityksissä (ka: 3,4)	0 % 0	31 % 13	11,9 % 5	45,2 % 19	11,9 % 5
Valtion työnantajakuva on hyvä (ka: 3,5)	2,4 % 1	19 % 8	19 % 8	42,9 % 18	16,7 % 7
Valtionhallinnon johtajapolitiikan toimenpiteiden yleiset vaikutukset ovat olleet merkittäviä (ka: 2,9)	2,4 % 1	31 % 13	45,2 % 19	19 % 8	2,4 % 1
ka: 3,3;	3,3 % 11	25 % 84	25,3 % 85	34,2 % 115	12,2 % 41

2. JOHTAJAPOLITIIKKA JOHTAMISEN JA JOHTAJANA KEHITTYMISEN TUKENA

Alla olevien väittämien avulla arvioidaan valtionhallinnon johtajapolitiikan toimivuutta ja vaikuttavuutta tulevaisuuden johtamisen tukena. Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Ammatissa kehittymisen mahdollisuudet ovat hyvät valtionhallinnon organisaatioissa (ka: 3,6)	0 % 0	11,9 % 5	19 % 8	61,9 % 26	7,1 % 3
Henkilön urasuunnitteluun panostetaan tarpeeksi (ka: 2,4)	9,5 % 4	54,8 % 23	26,2 % 11	9,5 % 4	0 % 0
Urasuunnittelun perusteita olisi syytä ohjeistaa nykyistä tiukemmin (ka: 3,4)	2,4 % 1	19 % 8	21,4 % 9	47,6 % 20	9,5 % 4
Organisaatiossani on järjestelmä, joka tunnistaa tulevaisuuden johtajapotentiaalin (ka: 2,5)	16,7 % 7	42,9 % 18	21,4 % 9	16,7 % 7	2,4 % 1
Johtajapotentiaalin tunnistamiseen kehitetty järjestelmä toimii hyvin (ka: 2,6)	14,3 % 6	31 % 13	38,1 % 16	16,7 % 7	0 % 0
Johtajia rekrytoivat päättäjät arvostavat liikkuvuutta valtionhallinnon eriyksikköjen välillä (ka: 2,6)	11,9 % 5	40,5 % 17	19 % 8	28,6 % 12	0 % 0
Mahdollisuus työskennellä useassa eri organisaatioissa on johtajana kehittämisen kannalta hyödyllistä (ka: 4,6)	0 % 0	0 % 0	0 % 0	35,7 % 15	64,3 % 27
Olisi erittäin tarpeellista yhtenäistää valtion ja kuntien välistä johtajapolitiikkaa (ka: 3,1)	4,8 % 2	14,3 % 6	45,2 % 19	33,3 % 14	2,4 % 1
Yksityisen sektorin kokemusta arvostetaan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa (ka: 3,0)	7,1 % 3	26,2 % 11	28,6 % 12	31 % 13	7,1 % 3
Kansainvälistä kokemusta arvostetaan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa (ka: 3,3)	2,4 % 1	26,2 % 11	26,2 % 11	33,3 % 14	11,9 % 5
Edellytykset kansainvälisiin tehtäviin siirtymiselle ovat riittävän hyvät (ka: 3,0)	4,8 % 2	33,3 % 14	21,4 % 9	38,1 % 16	2,4 % 1
Ohjeet kansainvälisistä tehtävistä palaavien henkilöiden uudelleen sijoittamisesta omaan organisaatioonsa ovat riittävän hyvät (ka: 2,3)	21,4 % 9	28,6 % 12	45,2 % 19	4,8 % 2	0 % 0
Valtionhallinnon johtajapolitiikalla on ollut suuri vaikutus tulevien johtajien osaamiseen (ka: 2,9)	9,5 % 4	16,7 % 7	47,6 % 20	21,4 % 9	4,8 % 2
ka: 3,0;	8,1 % 44	26,6 % 145	27,7 % 151	29,1 % 159	8,6 % 47

3. JOHTAJAPOLITIIKAN UUDISTUSTEN VAIKUTUKSET

Alla olevien väittämien avulla arvioidaan valtionhallinnon johtajapolitiikan eräiden osa-alueiden toimivuutta ja vaikuttavuutta tulevaisuuden johtamisen tukena. Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Johtamissopimukset ohjaavat johtajien toimintaa hyvin (ka: 3,1)	2,4 % 1	28,6 % 12	33,3 % 14	28,6 % 12	7,1 % 3
Tulospalkkioelementin käyttöä johtamissopimuksissa tulisi lisätä (ka: 3,7)	2,4 % 1	7,1 % 3	21,4 % 9	54,8 % 23	14,3 % 6
Johtamissopimusten käyttö tulisi laajentaa myös muihin kuin ylimpään johtoon (ka: 3,3)	9,5 % 4	16,7 % 7	23,8 % 10	35,7 % 15	14,3 % 6
Johtamissopimus on hyvä strategisen ohjauksen väline (ka: 3,8)	0 % 0	7,1 % 3	19 % 8	54,8 % 23	19 % 8
Johtajien tulosvastuuta tulisi vahvistaa erityisesti henkilöstöjohtamisen kriteerein (ka: 3,8)	2,4 % 1	2,4 % 1	14,3 % 6	69 % 29	11,9 % 5
Johtajien työhyvinvoinnista huolehditaan riittäväällä tavalla valtionhallinnon organisaatioissa (ka: 2,5)	14,3 % 6	42,9 % 18	23,8 % 10	19 % 8	0 % 0
Valtionhallinnon johtajapolitiikan toimenpiteet ovat olleet oman organisaationi näkökulmasta toimivia (ka: 2,9)	9,5 % 4	19 % 8	38,1 % 16	33,3 % 14	0 % 0
Valtionhallinnon johtajapolitiikan vaikutukset ovat olleet kansallisesti merkittäviä (ka: 2,9)	9,5 % 4	16,7 % 7	57,1 % 24	14,3 % 6	2,4 % 1
ka: 3,3;	6,2 % 21	17,6 % 59	28,9 % 97	38,7 % 130	8,6 % 29

Johtamisen osa-alueet

a. Oletetaan, että julkinen johtaminen voidaan pilkkoa kolmeen osaan, joita ovat: asiantuntijajohtajuus, julkisen toiminnan erityisten piirteiden hallinta ja ammattijohtaminen. Miten painottaisit näitä kolmea aluetta?

	Tärkein	Vähemmän tärkeä	Vähiten tärkeä
Asiantuntijajohtajuus (ka: 2,2)	16,7 % 7	45,2 % 19	38,1 % 16
Julksen toiminnan erityispiirteiden hallinta (ka: 2,0)	26,2 % 11	47,6 % 20	26,2 % 11
Ammattijohtaminen (ka: 1,4)	66,7 % 28	23,8 % 10	9,5 % 4

b. Mikäli ammatillisen johtamisen kokonaisuus pilkottaisiin kolmeen osaan, joita ovat: muutosjohtaminen, talousjohtaminen ja ihmisten johtaminen. Miten painottaisit näitä kolmea aluetta?

	Tärkein	Vähemmän tärkeä	Vähiten tärkeä
Muutosjohtaminen (ka: 1,9)	31 % 13	47,6 % 20	21,4 % 9
Talousjohtaminen (ka: 2,4)	9,5 % 4	38,1 % 16	52,4 % 22
Ihmisten johtaminen (ka: 1,3)	73,8 % 31	21,4 % 9	4,8 % 2

c. Miten rationaalisen johtamisen ja ihmisten johtamisen suhde painottuu suomalaisessa julkisessa johtamisessa?

4. JOHDON KEHITTÄMISPALVELUJEN SELKIYTTÄMINEN

Näillä väittämillä analysoidaan johdon kehittämispalvelujen vahvistamista ja selkiyttämistä. Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Eri hallinnonalojen yhteisten kehittämispalvelujen tarve on suuri (ka: 3,8)	0 % 0	9,5 % 4	23,8 % 10	47,6 % 20	19 % 8
Johdon valmennusta pitäisi järjestää nykyistä enemmän yhteisesti eri hallinnonalojen kesken (ka: 4,2)	0 % 0	2,4 % 1	7,1 % 3	59,5 % 25	31 % 13
Henkilöstön pitäisi voida vaikuttaa henkilöstön kehittämisen suunnitteluun nykyistä enemmän (ka: 3,6)	0 % 0	9,5 % 4	33,3 % 14	47,6 % 20	9,5 % 4
Valtioneuvoston ja sen ministeriöiden tulisi muodostaa yksi kokonaisuus johtajapolitiikan toteuttamisessa (ka: 4,1)	0 % 0	4,8 % 2	19 % 8	38,1 % 16	38,1 % 16
Valtionhallinnon johtajapolitiikan vaikutukset johdon valmennuksen kehittämiseen ovat olleet merkittäviä (ka: 3,1)	4,8 % 2	11,9 % 5	52,4 % 22	31 % 13	0 % 0
ka: 3,7; yht: 210	1 % 2	7,6 % 16	27,1 % 57	44,8 % 94	19,5 % 41

a. Mitkä johtamispolitiikan osa-alueet ovat sellaisia, että niiden kehittämispalvelut voitaisiin hoitaa keskitetysti?

5. TULEVAISUUDEN TARPEET

Alla olevien kysymysten avulla pohditaan johtajapolitiikan tulevaisuutta sekä johtamisen tulevia uhkia ja mahdollisuuksia.

- a. Kuvaa mielestäsi keskeisimmät valtionhallinnon muutokset viimeisten 10 vuoden ajalta?
- b. Kuvaa mielestäsi keskeisimmät valtionhallinnon muutokset tulevien 10 vuoden aikana?
- c. Kuvaa miten valtion henkilöstön osaamisen tulisi muuttua, jotta tulevaisuuden haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan?
- d. Miten Suomen kansainvälinen asema on johtamisen kannalta muuttunut?
- e. Mitkä ovat mielestäsi kaikkein keskeisimmät haasteet julkisen johtamisen näkökulmasta?

6. MUITA NÄKEMYKSIÄ JA EHDOTUKSIA VALTIONHALLINNON JOHTAJAPOLITIIKAN KEHITTÄMISEEN

Minkälaista tukea odottaisit valtiolta työnantajana omalle ammatilliselle kehityksellesi ja urallesi?

Mikäli sinulla on muita näkemyksiä ja ehdotuksia valtionhallinnon johtajapolitiikan kehittämiseen, voit kertoa niistä vapaasti alla.

LIITE 4 VALTIOVARAINMINISTERIÖN JOHTAJAPOLITIIKAN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVAT JULKAISUT

Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa, 1/2003, 24.1.2003

Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012 -selvitysosa, 6/2003, 3.3.2003

Naisjohtajat - uralla eteenpäin, 5/2004, 29.3.2004

Valtionhallinnon ylimpien johtamisvirkojen uudistaminen, 1/2005, 9.2.2005

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, 14.9.2005

Johtamisen laadunvarmistus valtionhallinnossa, 1/2006, 7.2.2006

Etukäteisarviointi virkamiesjohdon järjestelmän uudistamisesta, 2/2006, 8.3.2006

Valtionhallinnon ylimmän johdon virat, vastuut ja kehittäminen, 3/2006, 15.5.2006

Leadership and the Lisbon Strategy, 13.12.2006

Haasteena johtamisen laajentaminen II, 29.1.2007

Aloittelijasta senioriksi, 18a/2007, 12.9.2007

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa III - valtioyhteisön henkilöstöstrateginen ohjaus, 28.2.2008

Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon johtajapolitiikasta, 30.4.2008

Naisten urakehityksen edistäminen, 19/2009, 10.4.2009

Naiset uralla eteenpäin -esite, 28.5.2009



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Snellmaninkatu 1 A
PL 28, 00023 Valtioneuvosto
Puhelin 09 160 01
Telefaksi 09 160 33123
www.vm.fi

7/2011
Valtiovarainministeriön julkaisuja
Tammikuu 2011

ISSN 1797-9714 (pdf)
ISBN 978-952-251-154-6 (pdf)

VM:N
JULKAISUSARJAN
TEEMAT:

Budjetti
Hallinnon kehittäminen
Kunnat
Ohjaus ja tilivelvollisuus
Rahoitusmarkkinat
Taloudelliset ja
talouspoliittiset
katsaukset
Valtion työmarkkinalaitos
Verotus