



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

ARVOT ARKEEN

*Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän
johtopäätökset*

6/2004



TYÖRYHMÄ-
MUISTIOITA

ARVOT ARKEEN

Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän
johtopäätökset

6/2004

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
HENKILÖSTÖOSASTO

TYÖRYHMÄ-
MUISTIOITA

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Snellmaninkatu 1 A
PL 28
00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin

(09) 160 01

Telefaksi

(09) 160 33123

Internet

www.vm.fi

Julkaisun tilaukset

Puh. (09) 160 34962

Taitto

Hanna Darboe

ISSN 0788-6322

ISBN 951-804-430-9

Edita Prima Oy
HELSINKI 2004

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtiovarainministeriö, huhtikuu 2004		
Tekijät	Hallitusneuvos Kirsi Äijälä, työryhmän puheenjohtaja		
Julkaisun nimi	ARVOT ARKEEN Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän johtopäätökset		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisut		
Asiasanat	Arvot, etiikka, arvoprosessi, johtaminen, arvoperusta, eettinen käyttäytyminen, virkamiesetiikka, moraali		
Julkaisusarjan nimi ja numero	TYÖRYHMÄMUISTIOITA, 6/2004		
Julkaisun tunnistetiedot	ISSN 0788-6322	ISBN 951-804-430-9	
	Sivuja 166	Kieli Suomi	Hinta 16 euroa + alv
Julkaisun myynti/jakaja	Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, puh. (09) 160 34962		
Painopaikka ja -aika	Edita Prima Oy, Helsinki 2004		
Tiivistelmä	<p>Hankkeessa etsittiin keinoja virastojen omien arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa ja hyvien toimintatapojen määrittelemiseksi ja sitä kautta valtionhallinnon yhteisten arvojen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Keinot koskevat ensinnäkin organisaatiosta lähteviä toimenpiteitä kuten palvelua, avoimuutta, puolueettomuutta, jne. Toisaalta ne koskevat yksittäisen virkamiehen käyttäytymiseen liittyviä seikkoja. Laajasti katsottuna hanke pyrkii omalta osaltaan edistämään myös valtionhallinnon toimintojen tuottavuutta, laatua ja luotettavuutta sekä valtion kilpailukykyä työnantajana.</p> <p>Työryhmän tehtävänä oli käynnistää pilottiprojekteja, joiden tuloksia käytetään hankkeen loppuraportissa ja jaetaan kaikkien valtion toimintayksiköiden hyödynnettäviksi. Raportissa esitellään konkreettisia keinoja arvojen muuttamiseksi käytännön toimintatavoiksi. Arvot eivät pelkästään sanoina merkitse mitään. Arvoista on hyötyä vain, jos toimintayksikössä on yhteinen käsitys arvojen sisällöstä ja merkityksestä työssä.</p> <p>Työryhmän johtopäätökset ja ehdotukset toimenpiteiksi on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat 1) arvot johtamisen välineenä, 2) arvot virkamiehen huoneentauluna ja 3) arvojen toteutumisen seuranta. Arvojen</p>		

saaminen johtamisen välineeksi edellyttää, että on kiinnitettävä huomiota arvoprosessin huolelliseen toteuttamiseen, arvojen sisällyttämiseen tulosohjauksen sekä tulos- ja kehityskeskustelujen osaksi, uuden palkkausjärjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin, työilmapiirimittauksiin, johtajien esimerkkiin ja johtamisen arviointiin, esimieskoulutukseen, rekrytointiin sekä suhtautumiseen arvojen vastaiseen toimintaan.

Keskeisenä tavoitteena on, että jokainen virkamies on tietoinen virkamiesaseman asettamista vaatimuksista. Tämän tavoitteen toteuttamisessa avainasemassa on johdon määrätietoinen tuki ja toimenpiteet arvojen juurruttamiseksi työyhteisöön. Toimintayksikön arvot voidaan arvoprosessin yhteydessä kiteyttää huoneentauluksi, jossa arvot ja niiden sisältö kuvataan. Arvojen toteutumista toimintayksikön jokapäiväisessä työssä on tarpeen seurata jatkuvan arvokeskustelun avulla sekä toimintakertomukseen sisällytettävällä osuudella. Valtion työmarkkinalaitos arvioi hankkeen vaikuttavuutta erikseen.

Presentationsblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, april 2004		
Författare	Regeringsrådet Kirsi Äijälä, arbetsgruppens ordförande		
Publikationens titel	VÄRDEN I VARDAGEN Pilotorganisationernas erfarenheter och arbetsgruppens slutsatser		
Publikationens andra versioner	Publikationen är tillgänglig på Internet-adress www.vm.fi/julkaisut		
Nyckelord	Värden, etik, värdeprocess, ledarskap, värdegrund, etiskt beteende, tjänstemannaetik, moral		
Publikationsserie och nummer	ARBETSGRUPPSPROMEMORIOR, 6/2004		
Publikationens kännetecknen	ISSN	ISBN	
	0788-6322	951-804-430-9	
	Sidor	Språk	Pris
	166	Finska	16 euro + moms
Beställningar/distribution	Finansministeriet, personalavdelning, tel. (09) 160 34962		
Tryckeri/tryckningsort och -år	Edita Prima Ab, Helsingfors 2004		
Sammandrag	<p>I projektet försökte man hitta metoder med vilka det skulle vara möjligt att inbegripa ämbetsverkens egna värden i deras praktiska verksamhet och definiera goda tillvägagångssätt och därigenom uppehålla och stärka statsförvaltningens gemensamma värden. Metoderna rör för det första de sätt på vilka organisationen påverkar sin omgivning, d.v.s. organisationens service, öppenhet, opartiskhet o.s.v. För det andra rör metoderna saker som har att göra med en enskild tjänstemans beteende. Ur ett vidare perspektiv syftar projektet även till att främja produktiviteten, kvaliteten och pålitligheten i statsförvaltningens funktioner samt statens konkurrenskraft som arbetsgivare.</p> <p>Arbetsgruppen hade i uppgift att starta pilotprojekt vilkas arbetsresultat skulle användas i projektets slutrapport och delas ut för att utnyttjas av statens alla verksamhetsenheter. I rapporten presenteras konkreta metoder med vilka värden kan översättas till praktiska tillvägagångssätt. Värden betyder ingenting enbart som ord. Värden är till nytta bara om verksamhetsenheten har en gemensam uppfattning om värdenas innehåll och vad de betyder i arbetet.</p> <p>Arbetsgruppens slutsatser och åtgärdsförslag har indelats i tre delar: 1) värdena som ett redskap för ledarskap, 2) värdena som tjänstemannens gyllene regler och 3) uppföljning av hur värdena tillämpas i praktiken. För att kunna använda värden som ett redskap för ledarskap</p>		

skall man se till att värdeprocessen genomförs ordentligt och att värdena integreras i resultatstyrningen och i resultat- och utvecklingsdiskussioner. Dessutom måste man utnyttja de möjligheter som det nya lönesystemet medför och fästa uppmärksamhet vid arbetsklimatemätningar, direktörers förebild och bedömningen av ledning, chefsutbildning, rekrytering samt inställningen till verksamhet som är i strid med värden.

Den centrala målsättningen är att varje tjänsteman skall vara på det klara med de krav som tjänstemannaställningen ställer. I förverkligandet av denna målsättning är ledarskapets målmedvetna stöd och åtgärder i en nyckelposition när det gäller att rota in värdena i arbetsgemenskapen. I värdeprocessen kan verksamhetsenhetens värden sammanfattas som gyllene regler som beskriver värdena och deras innehåll. Det är nödvändigt att följa med hur värdena förverkligas i verksamhetsenhetens vardagliga arbete. Uppföljningen skall utföras med en kontinuerlig värdediskussion och en speciell sektion i verksamhetsberättelsen. Statens arbetsmarknadsverk gör en separat bedömning av projektets effektivitet.

Fact sheet

Publisher and date	Ministry of Finance, April 2004		
Author (s)	Chairwoman of the working group: Ms Kirsi Äijälä, Senior Adviser, Legal Affairs		
Title of publication	VALUES FOR DAILY LIFE The experiences of pilot organisations and conclusions of the working group		
Parts of publication/ other versions released	The publication is available on the Internet at the web-site www.vm.fi/julkaisut		
Keywords	Values, ethics, value process, management, value basis, ethical conduct, official's ethics, morality		
Publications series and number	WORKING PAPERS, 6/2004		
Identifications	ISSN	ISBN	
	0788-6322	951-804-430-9	
	No. of pages	Language	Price
	166	Finnish	16 e + VAT
Sales distribution	Ministry of Finance, Personnel Department, phone + 358 9 160 34962		
Printing place and year	Edita Prima Plc, Helsinki 2004		
Abstract	<p>The project sought means of incorporating the departments' own values into practical activity and of defining good practices, and thereby of maintaining and strengthening the common values of the state administration. The means relate firstly to measures originating from the organisation, such as service, openness, impartiality, etc. On the other hand, they concern aspects relating to the conduct of an individual official. Broadly speaking, the project seeks for its part to also foster the productivity, quality and reliability of state administration activities as well as the state's competitiveness as an employer.</p> <p>The task of the working group was to launch pilot projects, the results of whose work will be used in the project's final report and distributed for use by all state units. The report presents concrete means of converting values into practical procedures. Values do not mean anything as mere words. Values are useful only if the unit has a common understanding of the content and significance of the values in work.</p> <p>The working group's conclusions and proposals for measures have been divided into three parts, which are 1) values as a tool of management, 2) values as an official's moral code and 3) monitoring implementation of values. Turning values into a tool of management calls for attention to be paid to the careful implementation of the value process,</p>		

the incorporation of values into management by results, and result and development discussions, and to the opportunities afforded by the new remuneration system. Working atmosphere surveys, directors' example and evaluation of management, foreman training, recruitment and also attitudes towards activity contrary to the values are also important.

The core objective is for each official to be aware of the demands imposed by his or her position. The single-minded support of management and measures to implant values in the work organisation play a key role in achieving this objective. In connection with the value process, the unit's values can be crystallised into a moral code describing the values and their content. The implementation of values in the unit's daily work needs to be monitored by means of a continuous value debate and -the contribution to be incorporated in the annual report. The State Employer's Office will assess the effectiveness of the project separately.

VALTIOVARAINMINISTERIÖLLE

Valtiovarainministeriö asetti 11.9.2002 hankkeen edistämään arvojen ylläpitämistä ja vahvistamista osana valtionhallinnon toimintayksiköiden käytännön toimintaa. Hanke perustui valtioneuvoston 30.8.2001 tekemään periaatepäätökseen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta.

Hankkeen tavoitteena oli ylläpitää ja edistää korkeaa virkamiesmoraalia valtionhallinnon toimintayksiköissä etsimällä keinoja arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa. Tavoite sisältää sekä valtionhallinnon yhteisen arvopohjan ylläpitämisen ja vahvistamisen toiminnassa että organisaation omien arvojen saamisen käytäntöön. Hankkeen tehtävänä oli käynnistää pilottiprojekteja, seurata ja ohjata niiden työtä ja järjestää valmennustilaisuuksia tai seminaareja projektien tueksi sekä käyttää projektien tuloksia hyväksi hankkeen loppuraportissa. Pilottivirastoina toimivat Jyväskylän yliopisto, keskusrikospoliisi, Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus (Lapin TE-keskus), liikenne- ja viestintäministeriö sekä Rikosseuraamusvirasto. Tehtävänä oli myös pilottiprojektien työn pohjalta luoda ja esitellä malli/malleja viraston arvoprosessiin sekä arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa.

Hanketta varten nimettiin työryhmä, johon kuuluivat seuraavat henkilöt: puheenjohtajana neuvotteleva virkamies Kirsi Äijälä valtiovarainministeriöstä ja jäsenenä neuvotteleva virkamies Asko Lindqvist valtiovarainministeriöstä, vanhempi hallitussihteeri Riitta Bäck valtiovarainministeriöstä, henkilöstöjohtaja Matti Hermunen Tiehallinnosta, hallintojohtaja Heli Herna Rikosseuraamusvirastosta, professori Markku Kulomaa Jyväskylän yliopistosta 31.1.2003 asti ja sen jälkeen apulaisrehtori Paula Määttä Jyväskylän yliopistosta, johtaja Pirkko Saarela Lapin TE-keskuksesta, neuvotteleva virkamies Ulla Oas kauppa- ja teollisuusministeriöstä, toimistopäällikkö Antti Turkama keskusrikospoliisista, apulaisjohtaja Eino Hämäläinen tullihallituksesta sekä lakimies Ari Komulainen Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä. Työryhmän jäseniksi nimettiin lisäksi 8.1.2003 alkaen neuvotteleva virkamies Kirsti Kuivajarvi oikeusministeriöstä, sittemmin Rikosseuraamusvirastosta, ja henkilöstön kehittämisspäällikkö Kirsi Karppi liikenne- ja viestintäministeriöstä. Hallitussihteeri Eerikki Nurmi kauppa- ja teollisuusministeriöstä toimi Ulla Oaksen virkavapauden ajan hänen sijaisenaan 7.1. – 30.9.2003.

Projektisuunnittelija Hannele Harjunen Jyväskylän yliopistosta on osallistunut työryhmän työhön 1.2.2003 alkaen. Hankkeen ohjausryhmänä toimi valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta.

Työryhmä kuuli asiantuntijoina johtaja Arto Antmania Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskuksesta, johtaja Pauli Juutia Johtamistaidon opistosta, hallintojohtaja Riitta Laitasaloa Keskosta sekä kehittämispäällikkö Jukka Tanskasta Osuuspankki-ryhmästä. Osana hanketta Valtion työmarkkinalaitos järjesti 20.1.2003 työryhmän jäsenille ja pilottivirastojen projektiryhmille valmennustilaisuuden ja sen jatkoksi 21.1.2003 johdolle tarkoitetun seminaarin. Lisäksi työmarkkinalaitos järjesti valtionhallinnon johdolle Arvot ja johtaminen –seminaarin, joka pidettiin 2.9.2003. Sen tavoitteena oli virittää osallistujia arvoajatteluun ja antaa valmiuksia sen soveltamiseen arkipäivän työssä.

Hankkeen tulokset koostuvat pilottivirastojen kokemuksista ja työryhmän johtopäätöksistä keinoiksi, joilla arvot käytännössä muutetaan hyviksi toimintatavoiksi. Ehdotetut keinot liittyvät muun muassa arvoprosessin huolelliseen toteuttamiseen, arvojen sisällyttämiseen tulosohjauksen sekä tulos- ja kehityskeskustelujen osaksi, uuden palkkausjärjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin, työilmapiirimittausten hyödyntämiseen arvojen seurannassa, johtajien arviointiin ja palautteeseen, esimieskoulutukseen, rekrytointiin sekä suhtautumiseen arvojen vastaiseen toimintaan. Keskeisenä tavoitteena on, että jokainen virkamies on tietoinen virkamiesaseman asettamista vaatimuksista. Tähän pyritään kaikkien virkamiesten perehdyttämisellä ja ottamalla arvot esille kaikessa muussakin koulutuksessa. Työryhmä ehdottaa myös keinoja arvojen toteutumisen seurantaan.

Saatuaan työnsä päätökseen työryhmä luovuttaa mietintönsä valtiovarainministeriölle.

Helsingissä 31. päivänä joulukuuta 2003

Kirsi Äijälä

Riitta Bäck

Matti Hermunen

Heli Herna

Eino Hämäläinen

Kirsi Karppi

Ari Komulainen

Kirsti Kuivajärvi

Asko Lindqvist

Paula Määttä

Ulla Oas

Pirkko Saarela

Antti Turkama

TIIVISTELMÄ	15
SAMMANDRAG	19
OSA I	
ARVOT ARKEEN -HANKKEEN LOPPURAPORTTI	23
1 JOHDANTO	25
2 MIKSI VALTIONHALLINNOSSA TARVITAAN ARVOKESKUSTELUA JA YHTEISIÄ ARVOJA?	29
2.1 Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta tutuksi	29
2.2 Miksi arvoja tarvitaan?	30
2.3 Organisaatiokulttuurin merkitys	34
2.4 Yhteisön arvot ja omat arvot	35
3 ARVOT KÄYTÄNNÖSSÄ	37
3.1 Arvot organisaation toiminnan perustana	37
3.2 Miten arvot saadaan toimintatavoiksi?	38
3.2.1 Arvot johtamisen välineeksi	41
3.2.2 Arvot virkamiehen huoneentauluna	47
3.2.3 Arvojen toteutumista seurataan	49
4 HYVÄT KÄYTÄNNÖT – PILOTTIPROJEKTIEIN VASTAUKSET	51
5 YHTEENVETO HANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ	61
5.1 Toimintayksikön toimenpiteet ja vastuut	61
5.2 Keskustason toimenpiteet ja vastuut	62
HANKKEEN YHTEYSHENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT	63
LÄHTEITÄ JA KIRJALLISUUTTA	65
OSA II	
PILOTTIPROJEKTIEIN RAPORTIT	67
LYHENNELMÄT	69

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO	79
KESKUSRIKOSPOLIISI	93
LAPIN TE-KESKUS	99
LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ	113
RIKOSSEURAAMUSVIRASTO	121
OSA III	
KESKUSRIKOSPOLIISIN ARVOTYÖKIRJA	127

ARVOT ARKEEN –HANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET

Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta määriteltiin valtioneuvoston 30.8.2001 tekemässä periaatepäätöksessä Valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Sen mukaan valtionhallinnon toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. Valtion työmarkkinalaitoksen tehtävänä on vaikuttaa yhteisen arvoperustan vahvistamiseen ja edistää toimintayksiköiden omien arvojen saattamista käytännön toimintatavoiksi. Suomen valtionhallinnon toiminta on perinteisesti ollut eettisesti korkealla tasolla. Lisäksi Suomi on ollut kansainvälisen korruption esiintymistä arvioivan indeksin mukaan vähiten korruptoitunut valtio neljänä viime vuonna. Tavoitteena on ylläpitää korkea eettinen taso jatkossakin, mikä edellyttää arvojen ja etiikan esille nostamista käytännön työssä.

Arvoperustan ja perustaltaan yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen merkitsee sitä, että valtionhallinnon toimintayksiköillä on yhteisiä toimintaperiaatteita ja -tapoja sekä eettisesti vahva linja. Arvoilla ei ole merkitystä pelkkinä sanoina, vaan ne toteutuvat käytännön toimintana, päätöksinä ja tekoina.

Arvot arkeen –työryhmän johtopäätökseksi voidaan kiteyttää se, että arvo-ohjautuvuuden ja –johtamisen saaminen osaksi jokapäiväistä työtä edellyttää tietoista panostusta asian eteenpäinviemiseen monella henkilöstöpolitiikan osa-alueella. Jokaisen toimintayksikön on itse käytävä läpi oma prosessinsa ja näin saavutettava yhteinen ymmärrys arvojen käytännön merkityksestä työssään. Toimintayksikön arvot ohjaavat sen toimintaa ja ne menevät työssä yksilön arvojen edelle ristiriitatilanteissa. Kun arvot ohjaavat toimintaa ja ne on sisäistetty, toiminta täyttää myös korkean eettisen tason. Arvojen toteutuminen edellyttää myös, että jokainen henkilö tietää, mikä hänen roolinsa työyhteisössä on ja miten hän voi toteuttaa arvoja omassa työssään.

Hankkeen tulokset koostuvat arvokeskustelun hyötyjen ja arvoprosessin hallintaan soveltuvien välineiden esittelystä (luku 2), työryhmän johtopäätöksistä ja ehdotuksista (luku 3) ja hankkeeseen osallistuneiden virastojen hyvistä käytännöistä arvojen käytäntöön saamiseksi (luku 4, otteita luvuissa 2 ja 3). Pilottiprojektien raportit ja niiden lyhennelmät ovat raportin osassa II ja keskusrikospoliisin arvotyökirja osassa III.

Toimintayksikön toimenpiteet ja vastuut

Työryhmän johtopäätökset ja ehdotukset jakaantuvat kolmeen osaan:

1. Arvot johtamisen välineenä
2. Arvot virkamiehen huoneentauluna
3. Arvojen toteutumisen seuranta.

1. Arvot johtamisen välineenä

Arvojen toteutuminen toiminnassa tarkoittaa, että niitä käytetään johtamisen välineenä. Tämä edellyttää, että johtajat ja esimiehet sitoutuvat vahvasti arvojen mukaiseen toimintaan. Työryhmä on koonnut ehdotuksensa ja johtopäätöksensä toimenpideluetteloksi. Siinä esitetään ne asiat, joita ainakin vaaditaan arvojen saamiseksi käytännön toiminnan osaksi, ohjaamaan toimintaa.

- Arvojen määrittely tarkoittaa arvokeskustelua siten, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi, toimintayksikön arvojen nimeämistä ja yhtenäisen merkityksen antamista niille toimintayksikön työssä.
- Arvot sisällytetään tulosohjaukseen. Arvot ovat mukana hallinnonalan ohjauksessa kokonaisvaltaisesti. Ministeriön ja sen alaisen viraston arvot sisällytetään niiden välisiin vuotuisiin tuloskeskusteluihin.
- Arvot ja etiikka kuuluvat johdon ja henkilöstön kehittämiseen. Valtionhallinnon yhteisen arvoperustan merkitys sekä eettisiin toimintatapoihin liittyvät harjoitukset ja keskustelut ovat keskeisiä alueita.
- Työilmapiirimittauksia hyödynnetään. Työilmapiirimittaukset antavat tietoa johtamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista kyselyhetkellä. Arvojen toteutumiseen liittyvät kysymykset auttavat pitkän aikavälin seurannassa.
- Arvot ovat mukana tulos- ja kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaiset vuositteiset tulos- ja kehityskeskustelut sisältävät osion, jossa sekä virkamies/työntekijä että esimies arvioivat toistensa arvojen mukaista toimintaa.
- Johtajien esimerkki edistää arvojen toteutumista. Johtamista arvioidaan. Johtamisen arvioinnissa arvot voidaan liittää kokonaisarviointiin.
- Uusi palkkausjärjestelmä reagoi. Virastojen uusia palkkausjärjestelmiä rakennettaessa otetaan huomioon myös viraston arvot. Järjestelmien soveltaminen käytäntöön edistää osaltaan arvojen mukaista toimintaa virastoissa.

- Arvot ovat mukana henkilöstön valinnassa. Rekrytoinnin yhteydessä järjestettävässä jäsennellyssä haastattelussa yhtenä asiakohtana on valtionhallinnon yhteinen ja toimintayksikön oma arvoperusta.
- Eettiset ongelmat ratkaistaan. Keskustelu esille nousevista eettisistä kysymyksistä on avointa. Sähköinen keskustelupaikka, johdon apuna oleva ryhmä sekä viestintä julkisuuteen ovat keinoja eettisten ongelmien ratkaisemiseen.
- Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan. Arvojen merkitys näkyy tekoina. Arvojen vahvistaminen edellyttää, että niiden mukaista käyttäytymistä edistetään. Uskottavuus edellyttää, että arvojen vastaiseen toimintaan puututaan osana normaalia johto- ja esimiestyötä.

2. Arvot virkamiehen huoneentauluna

- Toimintayksikön arvojen ja niiden käytännön merkityksen kiteyttäminen huoneentauluksi edistää arvojen sisäistämistä. Esimerkkinä huoneentaulusta on pelisääntökartta, jossa on lyhyt kuvaus arvon sisällöstä ja lisäksi luettelo käytännön toimintatavoista, jotka kuvaavat kunkin arvon näkymistä käytännössä.

3. Arvojen toteutumista seurataan

- Arvojen toteutumista seurataan jokapäiväisessä työssä ja jokainen voi antaa palautetta työtoverilleen. Toimintakertomukseen liitettävä osa arvojen toteutumisesta käytännössä jäntevöittää seurantaa. Erilaiset barometrit sekä laatujärjestelmän itsearviointi toimivat myös seurannan välineinä.

Keskustason toimenpiteet ja vastuut

1. Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) henkilöstöpolitiikkabarometriin liitetään kysymys arvojen toteutumisen seurannasta: Mitataanko arvojen toteutumista a) esimiestyössä ja johtamisessa, b) kaikkien virkamiesten työssä.
2. Työryhmän loppuraporttia pilottiliitteineen sekä samaan aikaan julkaistavaa valtionhallinnon arvot ja eettiset periaatteet sisältävää kirjasta jaetaan virastoille. Hankkeen tuloksia esitellään sopivilla foorumeilla yhteistyössä pilottien kanssa.
3. Valtion työmarkkinalaitos arvioi hankkeen vaikuttavuutta sekä pilottien osalta että laajemmin.

VÄRDEN I VARDAGEN -PROJEKTETS SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Statsförvaltningens gemensamma värdegrund definierades i statsrådets principbeslut om statens personalpolitiska linje 30.8.2001. Enligt beslutet är statsförvaltningens verksamhet värdeorienterad och etiskt högklassig. Statens arbetsmarknadsverk skall medverka till att den gemensamma värdegrunden stärks och att verksamhetsenheterna översätter sina värden till praktiska tillvägagångssätt. Den finska statsförvaltningens verksamhet har traditionellt varit på en etiskt hög nivå. Dessutom har Finland varit den minst korrupterade staten under de fyra senaste åren enligt ett internationellt index som bedömer korruption. Målsättningen är att uppehålla en hög etisk nivå även i fortsättningen, vilket förutsätter att man lyfter fram värden och etik i det praktiska arbetet.

Om värdegrunden och den enhetliga verksamhetskulturen skall stärkas, måste statsförvaltningens verksamhetsenheter ha gemensamma verksamhetsprinciper och -sätt samt en etiskt stark linje. Värden har ingen betydelse enbart som ord, utan de förverkligas genom verksamhet, beslut och gärningar i praktiken.

Värden i vardagen -arbetsgruppens slutsats är i korthet att om värdestyrningen och -ledarskapet skall bli en del av det dagliga arbetet, behövs det medvetna satsningar på många av personalpolitikens delområden. Varje verksamhetsenhet måste själv gå igenom sin egen process och på det sättet uppnå ett samförstånd om värdenas praktiska betydelse i sitt arbete. En verksamhetsenhets verksamhet styrs av dess värden och de går före individens värden när det uppkommer konfliktsituationer i arbetet. När verksamheten styrs av värden som verkligen har anammats, fyller verksamheten även höga etiska krav. Förverkligandet av värden förutsätter också att varje person vet sin roll i arbetsgemenskapen och hur han eller hon kan förverkliga värdena i sitt eget arbete.

Projektets resultat består av en presentation av värdediskussionens nyttor och sådana redskap som lämpar sig för hantering av värdeprocessen (2:a kapitlet), arbetsgruppens slutsatser och förslag (3:e kapitlet) och goda tillvägagångssätt hos de ämbetsverk som deltagit i projektet för att omsätta värdena i praktiken (4:e kapitlet, delar av

2:a och 3:e kapitlet). Pilotprojektens rapporter och deras sammandrag finns i del II av rapporten och centralkriminalpolisens värdehandbok i del III.

Verksamhetsenhetens åtgärder och ansvar

Arbetsgruppens slutsatser och förslag består av tre delar:

1. Värden som ett redskap för ledarskap
2. Värden som tjänstemannens gyllene regler
3. Uppföljning av hur värdena omsätts i praktiken.

1. Värden som ett redskap för ledarskap

Med det att värdena förverkligas i verksamheten avses att de används som redskap för ledarskap. Detta förutsätter att direktörer och chefer förbinder sig starkt till styrning av verksamheten i överensstämmelse med värdena. Arbetsgruppen har gjort upp en lista över sina åtgärdsförslag och slutsatser. Där presenteras de saker som absolut behövs för att värdena skall bli en del av den praktiska verksamheten, för att styra verksamheten.

- Med definiering av värden avses en värdediskussion, i vilken hela personalen kan delta och bli hörd, samt specificering av verksamhetsenhetens värden vilka sedan får en enhetlig betydelse i verksamhetsenhetens arbete.
- Värden integreras i resultatstyrningen. Värden är med i hela styrningen av förvaltningsområdet. Ministeriets och det underställda ämbetsverkets värden inkluderas i de årliga resultatdiskussionerna mellan dem.
- I utvecklandet av ledningen och personalen behövs värden och etik. Centrala områden i utvecklingen är betydelsen av statsförvaltningens gemensamma värdegrund samt övningar och diskussioner som rör etiska sätt att verka.
- Arbetsklimatemätningar utnyttjas. Arbetsklimatemätningar ger information om ledningen och personalens välbefinnande vid ögonblicket för frågningen. Frågor om hur värdena förverkligats hjälper i långsiktig uppföljning.
- Värden är med i resultat- och utvecklingsdiskussioner. I personliga årliga resultat- och utvecklingsdiskussioner finns en del, där både tjänstemannen/arbetstagaren och chefen utvärderar varandras verksamhet med tanke på hur bra verksamheten har varit i överensstämmelse med värdena.
- Ledarnas förebild främjar förverkligandet av värden. Ledningen bedöms.

Vid bedömningen av ledning kan värdena anslutas till totalbedömningen.

- Det nya lönesystemet reagerar. När ämbetsverks nya lönesystem byggs upp, tas även ämbetsverkets värden i beaktande. Ibrukttagandet av dessa system medverkar till att verksamheten inom ämbetsverk sker i enlighet med värdena.
- Värden är med i urval av personal. En av punkterna i den strukturerade intervju som görs vid rekrytering är statsförvaltningens gemensamma och verksamhetsenhetens egen värdegrund.
- Etiska problem löses. De etiska frågor som kommer fram debatteras öppet. En elektronisk diskussionsplats, en grupp som assisterar ledarskapet och kommunikation i offentligheten är medel med vilka etiska problem kan lösas.
- Man skall ingripa i verksamhet som är i strid med värden. Värdenas betydelse manifesterar sig som handlingar. Förstärkandet av värden förutsätter att man främjar beteende som stämmer överens med dem. Trovärdigheten förutsätter att det är en del av normalt lednings- och chefsarbete att man ingriper i en verksamhet som är i strid med värdena.

2. Värdena som tjänstemannens gyllene regler

- Om verksamhetsenhetens värden och deras praktiska betydelse sammanfattas som gyllene regler blir det lättare att anamma värdena. Ett exempel på gyllene regler är en spelregelskarta, där det finns en kort beskrivning av värdenas innehåll och därtill en lista över praktiska tillvägagångssätt som beskriver hur det enskilda värdet syns i praktiken.

3. Man följer upp hur värdena omsätts i praktiken

- Man följer upp hur värdena omsätts i praktiken i vardagligt arbete, och var och en kan ge respons åt sin arbetskamrat. Verksamhetsberättelsens sektion om hur värdena blivit omsatta i praktiken gör uppföljningen stramare. Olika barometrar samt kvalitetssystemets självutvärdering fungerar även som redskap för uppföljningen.

Centralnivåns åtgärder och ansvar

1. Till den av Statens arbetsmarknadsverk upprätthållna personalpolitiksbarmetern ansluter man frågan om hur förverkligandet av värden följs upp:

Mäts förverkligandet av värdena a) i chefsarbetet och ledarskapet, b) i alla tjänstemäns arbete?

2. Arbetsgruppens slutrapport med sina pilotbilagor samt det samtidigt utkommande häftet med statsförvaltningens värden och etiska principer delas ut till ämbetsverken. Projektets resultat presenteras på lämpliga forum i samarbete med piloterna.
3. Statens arbetsmarknadsverk bedömer projektets effektivitet både för piloternas del och mera allmänt.

OSA I

ARVOT ARKEEN -HANKKEEN LOPPURAPORTTI

1 JOHDANTO

Valtionhallinnon arvot rakentuvat demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle voimakkaasti kansainvälistyvässä ympäristössä. Valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteena on arvoperustan ja perustaltaan yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja hyödyntäminen. Arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa vahvistetaan valmennuksen, erityisesti johdon valmennuksen keinoin. Lisäksi kehitetään etiikkaan liittyvää ohjeistusta ja hyvistä toimintamalleista viestimistä ja valvontaa.

Toimintayksiköt rakentavat arvonsa yhteiselle perustalle. Organisaatioissa on käytävä arvokeskusteluja ja yhteisesti määritellyt arvot on saatava osaksi käytäntöä. Toiminnan kaikilla tasoilla varmistetaan, että virkamiesten työssänsä kohtaamat eettiset ongelmat ratkaistaan ja että maamme virkamiesetiikan tunnustetusti korkea taso säilyy, kun henkilöstön vaihtuvuus on suurta. (Ote valtioneuvoston periaatepäätöksestä Valtion henkilöstöpolitiikan linjasta, 2001)

Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta määriteltiin valtioneuvoston 30.8.2001 tekemässä periaatepäätöksessä Valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Sen mukaan valtionhallinnon toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. Valtion työmarkkinalaitoksen tehtävänä on vaikuttaa yhteisen arvoperustan vahvistamiseen ja edistää toimintayksiköiden omien arvojen saattamista käytännön toimintatavoiksi. Suomen valtionhallinnon toiminta on perinteisesti ollut eettisesti korkealla tasolla. Lisäksi Suomi on ollut kansainvälisen korruption esiintymistä arvioivan indeksin mukaan vähiten korruptoitunut valtio neljänä viime vuonna (Transparency International). Tavoitteena on ylläpitää korkea eettinen taso jatkossakin, mikä edellyttää arvojen ja etiikan merkityksen tiedostamista ja niiden esille nostamista käytännön työssä.

Tässä työryhmämuistiossa esitetään keinoja ja pilottivirastojen kokemuksia, joista työryhmän mielestä on hyötyä onnistuneen arvoprosessin läpiviemiseksi toimintayksiköissä. Työryhmän johtopäätökset sisältävät myös ne lähinnä henkilöstöpolitiikan alaan kuuluvat asiat, joihin arvot kannattaa prosessin myötä sisällyttää.

Arvoperustan ja perustaltaan yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen merkitsee sitä, että valtionhallinnon toimintayksiköillä on yhteisiä toimintaperiaatteita ja –tapoja sekä eettisesti vahva linja. Vaikka eri yksiköiden toiminnot eroavat toisistaan, niillä on myös tietyt yhdistävät tekijät periaatetasolla. Näin valtion eri yksiköt muodostavat kokonaisuuden, valtioyhteisön, tai jos halutaan käyttää elinkeinoelämän ilmaisua, konsernin.

Keskuskauppakamari on laatinut kolmannen selvityksensä suomalaisesta yrityskulttuurista vuosina 2000 ja 2001 ilmestyneiden selvitysten jatkoksi. Yrityskulttuuri 2004 -selvitys osoittaa, että yrityksissä tunnustetaan yhä laajemmin toimintaa ohjaavien arvojen merkitys. Selvitys perustuu suomalaisten yritysten johdolle ja henkilöstölle tehtyyn kyselyyn. Tutkimuksen mukaan yrityksissä nähdään nyt selvästi, että muutosten keskellä on erityisen tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpitämisestä. ”Pitkän päälle vain hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tekee hyvää työtä”, selvityksessä todetaan. Selvityksen mukaan tulos voi heijastaa myös sitä, että yrityksissä uskotaan kilpailun osaavasta henkilökunnasta kiristyvän ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni jatkossakin.

Valtiovarainministeriön 11.9.2002 asettama työryhmä otti nimekseen Arvot arkeen. Nimen haluttiin kuvaavan tavoitetta, jossa arvot eivät ole vain juhlapuheissa mainittuja ”pakollisia” asioita vaan virastojen arkipäivän työssä toteutuvia toiminta- ja käyttäytymistapoja. Arvot arkeen -työryhmän pääasiallisena tehtävänä oli koota hankkeeseen osallistuneiden toimintayksiköiden työn kautta käytännön soveltamistapoja eli hyviä käytäntöjä, joita muut valtionhallinnon toimintayksiköt voivat hyödyntää omassa arvotyössään.

Työryhmän työ on jatkoa valtiovarainministeriön vuonna 1998 asettaman hankkeen työlle, jonka tuloksena julkaistiin raportti ”Virkamiesetiikka - Virkamiesetiikan perusteet, nykytila ja kehittämisaalueet” (Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2000). Arvot arkeen -työryhmän tulokset vahvistavat edellisen työryhmän johtopäätöksiä, jotka on kirjattu muistion viimeiseen lukuun. Silloin esille nostetut johtaminen ja johtajien esimerkki, tulos- ja kehityskeskustelut, koulutus, avoin keskustelu, jne. ovat keskeisiä elementtejä arvojen käytäntöön saattamisessa edelleen.

Arvot arkeen -työryhmän johtopäätökset eivät siten tuo esiin uusia aluevaltauksia tai oikotietä arvojen sisäistämiseen käytännön toiminnassa. Johtopäätökseksi voidaan kiteyttää paremminkin se, että arvo-ohjautuvuuden ja –johtamisen saaminen osaksi jokapäiväistä työtä edellyttää tietoista panostusta asian eteenpäinviemiseen monella henkilöstöpolitiikan osa-alueella ja erityisesti johtamisessa. Jokaisen organisaation on itse käytävä läpi oma prosessinsa, valmista tulosta ei ole ostettavissa mistään, niin houkuttelevaa kuin se ajatuksena saattaakin olla.

Kun arvot ohjaavat toimintaa ja ne on sisäistetty, toiminta täyttää myös korkean eettisen tason. Arvojen toteutuminen edellyttää myös, että jokainen henkilö tietää, mikä hänen roolinsa työyhteisössä on ja miten hän voi toteuttaa arvoja omassa työssään.

Eräitä peruskäsitteitä

Arvo	Tärkeänä pidetty asia tai päämäärä
Etiikka	Tekojen oikeellisuuden arvioinnin periaatteet
Moraali	Tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin sitoutuminen
Ammattietiikka	Ammattikunnan omat arvot ja periaatteet
Virkamiesetiikka	Virkamiesten ja viranomaisten arvot ja periaatteet

2 MIKSI VALTIONHALLINNOSSA TARVITAAN ARVOKESKUSTELUA JA YHTEISIÄ ARVOJA?

2.1 Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta tutuksi

Valtion henkilöstöpolitiikan linjaa koskevassa periaatepäätöksessä määriteltiin uudelleen valtionhallinnon yhteiset arvot (kuvio 1). Ne ovat toiminnan *tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus*.

Kuvio 1. Valtionhallinnon arvot



Yhteinen perusta on laaja ja arvojen sijasta on oikeampaa puhua arvoista ja eettisistä periaatteista. Niiden merkitys poikkeaa yksittäisen toimintayksikön arvoista, jotka määrittellään kunkin yksikön toiminnallisista lähtökohdista ja yhteisen keskustelun tuloksena. Valtionhallinnon yhteiset arvot ja periaatteet ovat luonteeltaan yleisiä, vaikka esimerkiksi avoimuus on usein valittu arvo eri toimintayksiköissäänkin. Puolueettomuus ja riippumattomuus ovat perinteisiä valtionhallinnon toiminnalle asetettuja tavoitteita ja periaatteita. Tuloksellisuus samoin kuin laatu ja vahva asiantuntemus ovat nousseet näiden rinnalle hallinnon uusina arvoina.

Olisiko parasta, että virastojen arvot olisivat samat kuin valtionhallinnon yhteiset arvot? Kysymys nousee esiin aika ajoin ja argumentteja voidaan esittää sekä puolesta että vastaan. Arvot arkeen –työryhmän johtopäätös on, että virastot voivat määrittellä omia arvojaan, kuten ne ovat tehneetkin.

Tässä niiden on kuitenkin pidettävä huolta siitä, etteivät viraston arvot ole ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa. Jos ristiriitaa olisi, valtionhallinnon toimintojen laatu ja uskottavuus kärsisivät. Toisaalta ei ole estettä sille, että virastot hyödyntävät yhteisiä arvoja omissa arvoprosesseissaan. Tavoitteena on, että jokainen valtionhallinnossa työskentelevä on tulevaisuudessa tietoinen yhteisestä arvoperustasta ja arvojen käytännön merkityksestä. Tätä tarkentaa yksikön omien arvojen määrittely niin, että ne tukevat yhteisiä arvoja ja ohjaavat yksikön toimintaa.

2.2 Miksi arvoja tarvitaan?

Arvokeskustelun, arvojen määrittelyn ja niiden käytännön soveltamisen kautta päästään tilanteeseen, jossa yhteisesti hyväksytyt arvot todella ohjaavat toimintaa.

Kuvio 2. Arvojen merkitys

JOS ARVOT OVAT EPÄSELVÄT:

- Ei tiedetä, miten asiakkaita, henkilöstöä ja sidosryhmiä kohdellaan
- Hällä väliä –mentaliteetti
- Kaikki johtamistavat ja –tyylit hyväksytään
- Ei pysyvyyttä ja jatkuvuutta toiminnassa

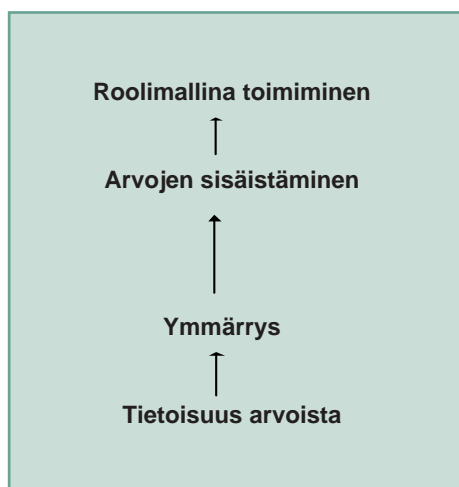
HYVÄT ARVOT:

- Luovat pysyvyyden
- Määrittelevät mikä sallitaan ja mitä ei sallita työyhteisössä
- Priorisoivat toiminnan ja päätöksenteon “totuuden hetkellä”
- Selventävät asiat, joita kollektiivisesti arvostamme
- Sisältävät organisaation psykologisen historian

Lähde: WM-data

Arvojen määrittelystä ja käytäntöön saattamisesta on monenlaista hyötyä toimintayksikölle. Kuviossa 2 esitetään haitat tilanteessa, jossa arvot ovat epäselvät ja hyödyt tilanteessa, jossa hyvät arvot ohjaavat toimintaa. Arvojen hyötyjä voidaan kuvata laajemminkin. Arvot luovat toimintayksikölle yhteiset pelisäännöt, jotka luovat turvallisuutta ja ennakoitavuutta. Arvot auttavat valitsemaan mahdollisimman hyvän toimintatavan uusissa tai vaikeissa tilanteissa. Arvot toimivat todellisena johtamisen välineenä ja tukevat siten johtamistyötä. Arvot, jotka toimivat hyvin myös käytännössä, lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota. Ihmisistä välittäminen korostuu. Arvot voivat olla myös kilpailuetu, kun houkutellessaan uutta henkilöstöä tai halutaan pitää nykyinen henkilöstö. Kokonaisuutena edellä mainitut osatekijät vaikuttavat osaltaan siihen, että toimintayksikön tuottavuus paranee.

Kuvio 3. Arvojen neljä tasoa



Lähde: Talent Partners

Arvojen määrittäminen ei vielä takaa sitä, että ne vaikuttavat käytännön työssä. Vaikka arvoille määriteltäisiin konkreettinen sisältö, ne eivät yleensä vielä siinä vaiheessa ole kuin tiedostettuja asioita. Vähimmäistavoitteena olisi pidettävä, että arvot ovat jokaisen työntekijän sisäistämiä, jolloin niitä ei tarvitse erikseen ajatella vaan ne ohjaavat käyttäytymistä omalla voimallaan. Arvojen sisäistämisen “korkein taso” on roolimallina toimiminen, mikä tarkoittaa arvojen omaksumista niin pitkälle, että henkilö toimii esimerkkinä muille ja omalla käyttäytymisellään ohjaa muita. Kuvio 3 havainnollistaa arvojen neljää tasoa ja sitä, että tietoisuudesta ja ymmärryksestä on vielä pitkä matka arvojen sisäistämiseen.

Arvot Tullilaitoksen toiminnassa

Arvoprosessin luonti

Tullin arvoprosessi alkoi vuonna 1998 johdon arvoseminaarilla, jossa määritettiin johdon näkemys Tullin arvoehdokkaiksi, suunniteltiin, miten Tullin arvot lopullisesti määritellään ja miten ne saadaan osaksi johtamista ja päivittäistä toimintaa. Lisäksi tällöin mietittiin Tullin tulevaisuuden tahtotilaa ja kirkastettiin visio, pyrittiin selvittämään arvojen ja johtamisen yhteyttä sekä luotiin näkemys ja etenemistapa arvoprosessiin (työkirjaluonnos).

Tämän jälkeen koottiin neljä seminaaria, joissa oli mukana satunnaisesti valikoiden eri organisaatiotasoilta ja rooleista noin 300 henkilöä. He työstivät kahden päivän seminaarissa Tullin arvo-ehdokkaat työkirjassa olevaan muotoon.

Vuoden 1999 aikana koko henkilöstö otti kantaa työkirjan avulla Tullin arvoehdokkaihin Tullin omien arvovalmentajien (64 henkilöä) vetämissä kahden päivän mittaisissa arvoseminaaareissa.

Vuoden 2000 alussa Tullin sisäiset arvovalmentajat työstivät saamansa palautteen pohjalta Tullin arvot nykyiseen muotoonsa ja ne vahvistettiin. Arvosio liitettiin samana vuonna mukaan osaksi Tullin tulos- ja kehityskeskusteluja.

Tullin arvojen toteutumista käytännön toiminnassa tiedusteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2002 henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä. Kyselyyn sisältyi neljä asteikkokysymystä, jotka käsittelivät Tullin ammattitaitoisuutta, luotettavuutta, palveluhalukkuutta ja yksilön arvostusta kuvaavia arvoja. Kysymysten vastausasteikko oli 1-5.

Tulokset:

Ammattitaitoisuus	luotettavuus	palveluhalukkuus	yksilön arvostus
3,5	3,7	3,6	3,2

Henkilöstön työtyytyväisyystutkimus tehdään joka toinen vuosi. Lisäksi Tulli tekee säännönmukaisesti asiakastytyväisyyskyselyjä. Vuonna 2001 tehdyn kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakastytyväisyys on kasvanut kaikilla tulliselvityksen osa-alueilla verrattuna vuoden 1996 ja 1998 kyselyyn.

Arvojen tavoitteet

Tullin arvot ovat visiosta ja toiminta-ajatuksista johdettuja sekä toiminnan tavoitteisiin liittyviä. Arvojen tarkoituksena on määrittää yhdenmukaiset toimintatavat Tullissa, ohjata johtamista sekä menettely- ja käyttäytymistapoja kai-

kissa toiminnoissa ja kaikilla organisaatiotasolla, toimia sisäisenä kompassina kohti yhteistä menestystä sekä toimia eettisenä selkärankana ja perustana päivittäisessä päätöksenteossa.

Kokemukset

Tullissa arvot ovat osa resurssi- ja toimintastrategioita. Perusta arvojen mukaiselle toiminnalle luotiin johdon ja esimiesten lujalla sitoutumisella arvojen mukaiseen toimintaan sekä henkilöstön osallistumisella arvojen määrittelyyn arvoprosessissa.

Arvojen merkitys on nykyisin keskeinen Tullin ohjausjärjestelmissä, johtamisessa ja päivittäisessä päätöksenteossa sekä toimintatavassa.

Arvot sisältyvät osana toiminnan ohjausta Tullin tulosjohtamisjärjestelmään tulostavoitesopimuksina. Tulosjohtamista täydentää Tullin tasapainoinen tuloskorttiajattelu, jossa arvot on linkitetty osaksi johtamistapaa eri organisaatiotasolla. Lisäksi toiminnan itsearvioinnissa (EFQM) mitataan ja arvioidaan sitä, miten mm. arvot on toiminnallisesti saatettu henkilöstölle ja asiakkaille tiedoksi ja toiminnan tuloksellisuutta puolestaan mitataan keskeisillä suorituskyky- ja henkilöstötuloksilla.

Tullin uusi palkkausjärjestelmä on rakennettu siten, että se palkitsee arvojen mukaisen toiminnan ja käyttäytymisen. Lisäksi arvojen mukainen toiminta edesauttaa uralla etenemistä.

Arvot on kytketty osaksi päivittäistä johtamista parantamalla koulutuksella esimiesten henkilöjohtamisvalmiuksia sekä kytkemällä arvojen toteutumisen arviointi ja parantaminen osaksi vuotuisia tulos- ja kehityskeskusteluja.

Koko henkilöstön vastuuta arvojen mukaisesta toiminnasta korostetaan rekrytoinnissa, henkilöstön peruskoulutuksessa ja viestinnässä. Arvojen vastaiseen toimintaa puututaan välittömästi ja niiden noudattamisen laiminlyönti on johtanut myös käytännössä konkreettisiin työnjohdollisiin seuraamuksiin. Pyrkimyksenä on kuitenkin ollut kontrollin suuntaaminen ulkoisesta kontrollista itsekontrolliin parantamalla johtamis- ja palautejärjestelmän kautta itseohjautuvuutta ja vastuunottoa.

Arvojen noudattaminen näkyy Tullin arkityössä toivottavasti tulevaisuudessa yhä parempana yhteishenkenä, avuliaisuutena, luotettavuutena sekä osaamisena. Arvojen kautta Tulli on halunnut viestiä asiakkailleen ja sidosryhmilleen Tullin tapaa toimia sekä terävöittää julkiskuvaansa.

Kaiken kaikkiaan arvojen maastouttaminen osaksi työn arkea oli hanke, jolla oli alku, mutta ei loppua.

2.3 Organisaatiokulttuurin merkitys

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka kehittyy ajan mittaan. Arvot ovat tämän kulttuurin olennainen osa ja ne vaikuttavat sen muihin osiin.

Kuvio 4. Organisaatiokulttuuri ratkaisee



Lähde: Novetos

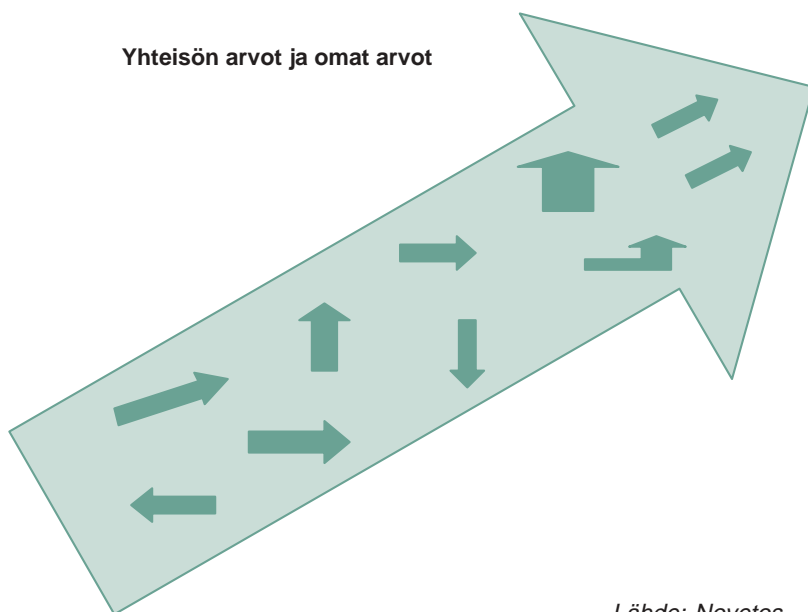
Jäävuori-kuva (kuvio 4) osoittaa havainnollisesti, että näkyvä toiminta ja käyttäytyminen ovat organisaatiokulttuurissa vain jäävuoren huippu. Vedenpinnan alapuolella on jäävuoren kanta, jonka muodostavat perusoletukset ja uskomukset. Arvot, valinnat ja asenteet rakentuvat näiden päälle, mutta jäävät niinkään vedenpinnan alapuolelle näkymättömiin. Kaikki näkymättömiin jäävä ohjaa kuitenkin näkyvää käyttäytymistä. Näin organisaation kannalta keskeistä on, millaiselle pohjalle se on rakennettu, miten sen arvot ohjaavat näkyvää toimintaa. Todellinen arvokeskustelu ulottuu myös pinnan alla olevaan näkymättömään osaan perusoletuksista ja uskomuksista arvoihin. Jos arvokeskustelu kohdistuu vain näkyvään toimintaan ja käyttäytymiseen, perusta jää ennalleen. Seurauksena on, ettei todellista muutosta tapahdu.

Valtionhallinnon yhteinen arvoperusta luo yhtenäistä toimintakulttuuria, joka yhdistää tehtäviltään, toimintatavoiltaan ja kooltaan erilaisia valtion virastoja. Valtioneuvoston piirissä, ministeriöissä, yhtenäinen kulttuuri vahvistaa niiden kykyä toteuttaa hallituksen ohjelmallisia tavoitteita ja tukee siten osaltaan esimerkiksi politiikkaohjelmien ja hallituksen strategia-asiakirjan toteuttamista.

2.4 Yhteisön arvot ja omat arvot

Työyhteisössä noudatetaan yhteisön arvoja. Jollei näin olisi, yhteisön arvoilla ei voisi olla toimintaa ohjaavaa vaikutusta.

Kuvio 5. Yhteisön arvot ja omat arvot



Lähde: Novetos

Kuvio 5 havainnollistaa yhteisön arvojen ja henkilön omien arvojen välistä suhdetta toimintayksikössä. Toimintayksikön, esimerkiksi valtion viraston, arvot ohjaavat sen toimintaa. Jokaisella toimintayksikössä työskentelevällä henkilöllä on oma arvomaailmansa, johon hänellä on oikeus riippumatta siitä, missä työssä hän on. Työyhteisössä lähtökohtana on kuitenkin se, että työntekoa ohjaavat toimintayksikön arvot. Henkilön omien ja toimintayksikön arvojen erilaisuus voi aiheuttaa ristiriitaitilanteita toimintatapoja valittaessa tai päätöksiä tehtäessä. Näistä on oikeutettua käydä keskustelua yhteisön sisällä ja hakea oikeaa toimintalinjaa. Kuviossa 5 iso nuoli osoittaa, että yksikön arvot määrittelevät organisaation linjan ja toimintatavat, mutta yksilöiden arvot voivat olla erilaisia. Organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi asiakkaille, pitäisi näkyä, että organisaatiolla on yhteinen arvopohja, joka toteutuu kaikissa toiminnoissa.

Aikuisuus ja ammatillisuus

Työelämä on aikuisia ihmisiä, miehiä ja naisia varten. Aikuisuuteen ja ammatillisuuteen voidaan katsoa liittyvän esimerkiksi seuraavia ominaisuuksia:

- Vastuun ottaminen omista tunteista ja käyttäytymisestä
- Vastuun ottaminen omasta ammattitaidosta ja sen ylläpitämisestä
- Tietoisuus työyhteisön perustehtävästä sekä tavoitteista ja menetelmistä, joiden avulla perustehtävää hoidetaan yhteisössä
- Tietoisuus oman työn toimenkuvasta ja sen toteuttamisesta toiminnan tasolla
- Oman itsensä ja toisten arvostaminen: riittävän hyvien käytöstapojen noudattaminen työpaikalla, kyvykyys keskustella asiallisesti työtovereiden kanssa
- Kyky antaa ja ottaa vastaan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta
- Kyky puhua asioista niiden oikeilla nimillä; taito ottaa tarkasteltavat asiat esille asianomaisen henkilön kanssa, ymmärrys välttää ”klikkejä” ja kieltäytyä takana päin puhumisesta

Lähde: Novetos

3 ARVOT KÄYTÄNNÖSSÄ

3.1 Arvot organisaation toiminnan perustana

Arvojen määrittely kuuluu organisaation strategiatyöhön. Missio, visio, strategia ja arvot ovat jokaisen organisaation perusta. Arvojen tehtävänä on ohjata toimintaa siten, että muut edellä mainitut osatekijät voivat toteutua. Arvot toteutuvat käytännön tekoina, toimintaan liittyvien päätösten teossa, epäätietoisissa tapauksissa valintatilanteissa, jne. Ne ovat toimintayksikön tapa toimia sekä niiden oman yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamiseksi että työyhteisön sisäisen toimivuuden turvaamiseksi.

“On hyvä kuitenkin muistaa se, että strategiatyö on aina hyvin vaativaa, koska varsin usein tulevaisuuden kannalta merkittävät asiat näkyvät ymmärryksellemme vain heikkoina signaaleina ja melko sumuisena ongelmien ryppäänä. Siksi on viisasta, lohduttavaa ja nöyränä pitävää, että ei ole olemassa yhtä asiantuntijaa, virkamiestä, hallinnon haaraa, puoluetta tai intressiryhmää, joka osaisi hahmottaa kaiken oikein.” (Lari Junkkari, Novetos)

Arvot eivät sanoina merkitse mitään. Arvoista on hyötyä vain, jos niillä on käytännön merkitys ja sisältö sekä toiminnan johtamisessa että henkilöjohtamisessa ja käyttäytymisessä. Arvojen sisäistäminen niin, että työyhteisössä jokainen voi mieltää ne toiminnan ohjaajiksi, vie pitkän aikaa. Määrätietoinen ja jatkuva keskustelu arvojen toteutumisesta on välttämätön koko prosessin onnistumiselle.

Arvojen toteutuminen Tiehallinnossa

Tiehallinnon arvot: *yhteiskunnallinen vastuu, asiakaslähtöisyys* sekä *osaaminen ja yhteistyö* määriteltiin laajan keskustelun pohjalta 1998.

Arvot olivat yhtenä lähtökohtana, kun v. 2001 työstettiin Tiehallinnon uuden vision sisältö: Lähtökohtana yhteiskunnan tarpeet, Teemme yhteistyötä liikennejärjestelmän hyväksi, Vastaamme asiantuntijana tienpidosta sekä Luomme haasteellisen työyhteisön.

Myös visioprosessi perustui laajaan osallistumiseen. Sen perusteella uudistettiin keskeiset strategiat ja kaikki merkittävät kehittämisponnistukset suunnattiin niiden toteutukseen. Kehittämistyöhön on osallistunut huomattava osa henkilöstöstä. Tästä huolimatta vuosien 2002 ja -03 työtyytyväisyystutkimuksessa selvisi parantamiskohteiksi nousivat mm. arvojen sekä vision ja strategioiden mukaan toimiminen. Alkuvuodesta 2004 päätettiin mm. seuraavista toimenpiteistä.

Kaikkien johtajien ja prosessinomistajien onnistumista mitataan vuonna 2004 mm. sillä, kuinka hyvin he ovat pystyneet parantamaan oman tulosityksikkönsä tai prosessinsa mitattavia tuloksia em. kehittämiskohteissa. Tämä edellyttää arvojen esiin nostamista sekä niiden mukaista toimintaa, myös omalta osalta. Strategiat on konkretisoitava suuntaamaan käytännön työtä sekä sitä koskevia päätöksiä.

Tiehallinnolle laaditaan eettiset säännöt, joiden yhtenä lähtökohtana ovat arvot. Vuoden 2004 alussa käynnistettiin niitä koskeva keskustelu yhteistyöelimissä, työpaikoilla sekä Tiehallinnon intranetissä.

Arvohankkeessa syntyneitä kokemuksia ja käytännön menettelytapoja voidaan käyttää kehittämistyössä apuna.

3.2 Miten arvot saadaan toimintatavoiksi?

Arvojen muuttaminen käytännön toimintatavoiksi vaatii koko toimintayksikön kattavaa keskustelua. Keskustelun käynnistämiseen ja toimintayksikön yleisten tavoitteiden hahmottamiseen on kehitetty erilaisia välineitä, joista jokainen toimintayksikkö voi valita sopivimmalta tuntuvat helpottamaan omaa työtänsä.

Eettisen keskustelun apuna voidaan käyttää kysymyksiä, joihin vastaamalla saadaan määritellyksi toimintayksikön toivotut ja kielletyt alueet, harmaat alueet ja riskialueet etiikan kannalta.

Eettisen keskustelun malli

Toivotut alueet

Eettisenä työyhteisönä haluamme vaikuttaa myönteisesti seuraaviin asioihin:

Meidät tunnetaan siitä, että:

Kielletyt alueet

Asiat, joita emme missään tapauksessa hyväksy:

Asiat, joissa olemme erityisen ankaria itseämme kohtaan:

Asiat, joita vaadimme yhteistyökumppaneiltamme:

Oman yksikkömme harmaat alueet

Alueet, joissa ei ole selviä ohjeita, lakeja tai direktiivejä:

Alueet, joissa intressit joutuvat ristiriitaan:

Alueet, joille ei ole vielä kypsynyt eettistä linjaa:

Alueet, joilla mitä ilmeisimmin on rikottu yleisesti hyväksytyjä eettisiä normeja:

Alueet, joissa yksilöillä on poikkeuksellisen suuri harkinnanvara:

Alueet, joissa eri kulttuurit, ajattelutavat ja perinteet törmäävät:

Riskialueet etiikan kannalta

Toimintaamme saattaa liittyä seuraavia riskejä:

Riskin suuruus ja seuraukset:

Riski toteutuu, jos....ellei....

Lähde: Novetos

Kuvio 6. Arvot käytännössä

	Arvot käytännössä		
	Arvo: _____		
	Miten tämä arvo näkyy ulospäin?	Mitä se edellyttää henkilöstöltä?	Mitä se edellyttää johtamiselta?
Normaalitaso= hyvä nykytaso			
Huippusuoritus= tulevaisuuden tavoitetaso			

Lähde: Talent Partners

Kuviossa 6 on esimerkki siitä, miten toimintayksikön tasolla voidaan jäsenellä arvojen määrittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tämä on yksi tapa havainnollistaa arvojen merkitystä työssä ja saada siihen yhteinen ymmärrys. Määrittely tehdään jokaisen arvon kohdalla erikseen ensin eri yksiköiden edustajista koostuvissa pienryhmissä. Tulokset kootaan koko organisaatiossa käytävää jatkokeskustelua varten.

Päätöksentekijän eettinen tarkistuslista

- Olenko ottanut kaikki tosiasiat huomioon ja analysoinut tilannetta riittävästi?
- Olenko kuunnellut sekä järkeäni että tunteitani?
- Olenko keskustellut asiasta muiden kanssa ja saanut myös omasta näkökulmastani poikkeavia näkökulmia?
- Olenko ottanut riittävästi aikaa päätöksen kypsyymiseen?
- Olenko ottanut päätöksen seuraukset riittävästi huomioon ja täyttääkö päätös mm. oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden vaatimukset?
- Onko päätös läpinäkyvä niin, että voin kertoa sen perusteet ja päätökseen vaikuttavat tekijät avoimesti?

- Voinko herätä luottavaisin mielin tietäessäni, että päätöksestäni kerrotaan päivän iltapäivälehdissä?
- Voinko melko rauhallisin mielin mennä kertomaan asian niille, joita se koskee?
- Mikä taitavuuden, tarkoituksenmukaisuuden, mielikuvituksen ja rohkeuden yhdistelmä auttaa minua toimimaan oman oikeudentajuni mukaisella tavalla?

Lähde: Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari: Yrityksen arvot & etiikka

Seuraavassa esitetään työryhmän ehdotukset toimenpiteiksi, joita ainakin vaaditaan arvojen muuttamiseksi käytännön toimintatavoiksi. Toimenpiteet jaetaan kolmeen osaan: Arvot johtamisen välineeksi (3.2.1), Arvot virkamiehen huoneen- tauluna (3.2.2) ja Arvojen toteutumisen seuranta (3.2.3).

3.2.1 Arvot johtamisen välineeksi

- *Arvojen määrittely*

Määrittelyyn kuuluu arvokeskustelu siten, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi. Keskustelussa on hyötyä siitä, että asiaan valmenneet työyhteisöstä valitut henkilöt ohjaavat hanketta (”arvovalmentajat”, ”arvoagentit”). Toimintayksikön ylimmän johdon näkyvä mukana olo koko prosessin ajan on avainasia uskotavuuden kannalta. Tämä tarkoittaa muun muassa asiasta puhumista henkilöstölle järjestettävissä tiedotus- ja koulutustilaisuuksissa keskustelun kaikissa vaiheissa. Prosessiin on varattava aikaa riittävästi: arvokeskustelu tuottaa tulosta vasta sitten, kun se on saanut ihmiset osallistumaan ja pohtimaan työhönsä liittyviä asioita.

Ks. esimerkiksi keskusrikospoliisin loppuraportti s. 93 ja arvotyökirja s. 127.

Yksittäisen toimintayksikön kirjattujen arvojen lukumääräksi suositellaan kolmea–viittä. Jos arvoja on kovin monta, niitä ei muisteta, mikä heikentää niiden vaikutusta yhteisössä. Valtionhallinnon yhteiset arvot ja eettiset periaatteet ovat tässä mielessä toisessa asemassa, koska ne muodostavat toimintaa ohjaavien elementtien lisäksi eettisen standardin kaikkeen virkatoimintaan. Voisi sanoa, että niissä painottuu periaatteellinen ja asennetta kuvaava puoli toiminnallista puolta voimakkaammin.

Valtionhallinnon yhteisten arvojen ja eettisten periaatteiden sisältö kuvataan erillisessä Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisussa, johon sisältyvät myös virkamiehen ja viranomaisen yleiset oikeudet ja velvollisuudet.

Arvojen määrittelyn olennaisena osana on se, että arvoille laaditaan keskustelujen tuloksena myös sanallinen kuvaus ja ne saavat konkreettisen, jokaisen työhön liittyvän merkityksen.

Ks. esimerkiksi Lapin TE-keskuksen arvot ja niiden kuvaus s. 52.

Arvojen määrittely ja kuvaus on ensimmäinen vaihe niiden soveltamisessa käytäntöön.

- *Arvot sisällytetään tulosohtaukseen*

Arvolähtöisyys toiminnan päämääränä sisältää tavoitteen, että arvot ovat mukana myös hallinnonalan ohjauksessa kokonaisvaltaisesti. Jollei näin ole, yksittäisen viraston toimintaa ohjaavat arvot saattavat jäädä merkityksettömiksi. Ministeriön ja sen ohjauksessa olevan viraston arvojen yhteensopivuus on varmistettava.

Ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen arvot suositellaan sisällytettäväksi jokavuotisiin tulostarkasteluihin. Keskusteluissa tarkastellaan viraston tavoitteita ja saavutettuja tuloksia ministeriön arvojen ja viraston omien arvojen toteutumisen kannalta. Jos niiden soveltamiseen tai yhteensovittamiseen liittyy avoimia kysymyksiä, ne käydään keskustelussa läpi ja etsitään ratkaisu. Tavoitteena on, että hallinnon eri tasoilla on yhteiset linjaukset asioista.

- *Arvot ja etiikka kuuluvat johdon ja henkilöstön kehittämiseen*

Arvokeskustelu on jatkuvaa eikä lopu siihen, kun arvot on määritelty ensimmäisen kerran. Arvot omaksutaan ja sisäistetään sitä mukaa, kun toimintatavat muotoutuvat vastaamaan arvoja. Testaus tapahtuu käytännön työssä, kun jokainen voi herättää kysymyksen arvojen mukaisista toimintatavoista tai käyttäytymisestä ja asia tulee yleiseen keskusteluun.

Arvot ja etiikka eivät ole olleet näkyvästi esillä valtionhallinnon yleisessä esimiesten ja johdon valmennuksessa. Arvot arkeen -työryhmä ehdottaa, että arvot ja etiikka sisällytettäisiin kaikkeen johdon valmennukseen tulevaisuudessa. Se, miten eri valmennustilaisuuksissa asiaa käsitellään, edellyttää erillistä valmistelua. Työryhmä pitää esimerkiksi seuraavia sisältöjä ja menetelmiä kokeilemisen arvoisina:

- Johdanto valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan yhteisiin arvoihin

- Virkamiesetiikan käsitteet ja keskeinen merkitys virkatoiminnassa
- Arvot toimintayksikön strategiatyössä
- Johdettu keskustelu
 - a) valtionhallinnon yhteisten arvojen merkityksestä toimintayksikön kanalta
 - b) toimintayksikön omien arvojen sisällöstä ja merkityksestä eli muuttumisesta toimintatavoiksi
- Harjoituksia. Esimerkiksi tehtävä sisältää ongelman, johon koulutettavaan kohderyhmään kuuluva virkamies voi joutua. Tehtävänä on yksilöharjoituksena ja pienryhmäkeskustelussa valita se toimintatapa, johon itse ko. tilanteessa sitoutuisi. Omat valinnat perustellaan pienryhmissä ja eri valinnoista keskustellaan.

Arvoihin liittyvä keskustelu on tarpeen liittää kaikkeen esimiesvalmennukseen niin, että jokainen esimies pohtii näitä kysymyksiä toistuvasti valmennuksiin osallistessaan. Pääpaino arvoihin liittyvässä valmennuksessa on omaan työhön liittyvällä eettisellä pohdiskelulla. Tehtävänasettelut voivat vaihdella, mutta ydinsisältö on arvojen merkityksen pohdinnassa.

Johdon ja esimiesten valmennuksen lisäksi työryhmä suosittelee arvojen ja etiikan sisällyttämistä osaksi kaikkea henkilöstön koulutusta. Perusasioita koulutuksessa ovat:

- Virkamiesaseman keskeiset piirteet ja vaatimukset
- Kaikkien virkamiesten perehdyttäminen palvelussuhteen alussa
- Valtionhallinnon yhteiset arvot sekä toimintayksikön arvojen merkitys työssä

Kuten esimiehilläkin pääpaino arvoihin ja etiikkaan liittyvässä valmennuksessa on keskusteluilla ja pohdiskeluilla erilaisten tehtävien johdattelemina.

• *Työilmapiirimittauksia hyödynnetään*

Työilmapiirimittaukset antavat tietoa toimintayksikön johtamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Ne eivät kuitenkaan yksistään riitä mittausvälineeksi, koska tulokset saattavat vaihdella suuresti riippuen siitä, mitä asioita on juuri vastauspäivänä vireillä. Työilmapiirimittauksessa arvojen toteutumiseen liittyviä kysymyksiä voi olla sekä johtamista koskevassa osassa että erillisessä, vain arvoja koskevassa osassa. Työilmapiirimittauksen tulokset ovat pitkän aikavälin seurantaväline. Niiden uskottavuus työyhteisössä vaatii, että tuloksiin reagoidaan ja muutoksia tehdään tarvittaessa.

Esimerkkejä kysymyksistä:

- Kohteleeke esimies henkilöstöä tasapuolisesti?
- Toimiiko esimies oikeudenmukaisesti?
- Toimiiko esimies itse tavalla, jota organisaatiossa edellytetään?

- *Arvot ovat mukana tulos- ja kehityskeskusteluissa*

Kun arvot on määritelty, ne otetaan osaksi esimiehen ja henkilöstön välisiä tulos- ja kehityskeskusteluja. Kumpikin osapuoli arvioi, kuinka arvot ovat käytännön työssä toteutuneet. Jos ne eivät ole toteutuneet toivotulla tavalla, keskustellaan myös siitä, miten seuraavana kautena toimitaan. Keskustelu vaatii avoimuutta, jotta se toimii myös ohjaavana keinona.

Ks. esimerkiksi Lapin TE-keskuksen tulos- ja kehityskeskustelulomake s. 109.

- *Johtajat toimivat esimerkkeinä ja johtamista arvioidaan*

Johtajilla ja esimiehillä on vastuu mallin antamisesta omalla käyttäytymisellään. Johtajat ovat siten arvojen sisäistämässä esimerkkeinä henkilöstölle. Esimiehet näyttävät mallia siitä, miten arvot vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Jollei esimies noudata arvoja, hän ei voi uskottavasti vaatia muidenkaan noudattavan niitä.

Valtion työmarkkinalaitoksessa on parhaillaan käynnissä valtionhallinnon johtamisen kehittämistyö, joka perustuu kansliapäällikkö Sirkka Hautojärven johtaman työryhmän ehdotuksiin.¹ Johdon arviointi kuuluu osana tähän kehittämistyöhön. Arvojen toteuttaminen johtajan työssä voidaan liittää kokonaisarviointiin. Arvioinnin tulokseen vaikuttaisivat silloin ainakin johtajan esimiehen ja alaisten antama palaute. Sidosryhmien ja vertaisten arviointi edellä mainittujen lisäksi antaa vielä monipuolisemman palautteen. Johtajien arviointi tulos- ja kehityskeskustelussa toimii kuten muullakin henkilöstöllä.

- *Uusi palkkausjärjestelmä reagoi*

Tavoitteena on, että tehtävän vaativuuteen sekä henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyyyteen perustuvat uudet palkkausjärjestelmät ovat valtiosektorilla kattavasti käytössä vuoden 2004 loppuun mennessä.

¹ Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002-2012. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2003.

Uusien palkkausjärjestelmien perusteita ovat aina mm. virastojen tuloksellisen toiminnan ja johtamisen tukeminen, palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Uusiin palkkausjärjestelmiin sisältyy siten jo lähtökohtaisesti arvonäkökulma, joka on pääosin yhteneväinen valtion arvoperustan kanssa.

Virastossa uusia palkkausjärjestelmiä rakennettaessa otetaan huomioon lisäksi viraston arvot. Siten tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen ja pätevyyden arviointijärjestelmät eivät voi olla viraston arvojen vastaisia. Kehittämistyö tehdään yhdessä johdon ja henkilöstön kesken, mikä myös edesauttaa sitoutumista yhteisiin arvoihin.

Uusien palkkausjärjestelmien soveltaminen käytäntöön edistää osaltaan arvojen mukaista toimintaa virastossa. Uusi palkkausjärjestelmä on konkreettinen johtamisen väline ja asettaa esimiestyölle uusia haasteita. Johdon tulee huolehtia siitä, että järjestelmään luotetaan, sen perusteet tunnetaan ja sen soveltaminen on samanlaista koko virastossa. Järjestelmän soveltamisessa käytäntöön keskeinen keino on edellä kuvattut esimiehen ja henkilöstön väliset tulos- ja kehityskeskustelut. Viraston arvot saattavat lisäksi joskus olla joltain osin yhteneväisiä uuden palkkausjärjestelmän tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointikriteereiden kanssa, esimerkiksi yhteistyö suorituskriteerinä ja arvona. Tällöin arvojen mukaisella toiminnalla on palkkausjärjestelmään sisältyvänä arviointikriteerinä myös palkkavaikutuksia.

Uutta palkkausjärjestelmää tulee soveltaa soveltuvien perusteiden mukaisesti. Tämä edellyttää, että järjestelmän toimivuutta seurataan jatkuvasti. Koska järjestelmän perusteet ovat kaikkien tiedossa, järjestelmän toimivuuteen voidaan reagoida organisaation kaikilla tasoilla.

Myös tulospalkkiojärjestelmä parantaa viraston tuloksellisuutta ja toimii viraston kehittämisen välineenä. Se parantaa oikein toteutettuna johtamista ja yhteistoimintaa sekä kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin. Kun tulospalkkaus kannustaa virastoa toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi, tulospalkkauskin osaltaan edistää yhteisten arvojen sisällyttämistä osaksi viraston toimintatapoja.

- *Arvot ovat mukana henkilöstön valinnassa*

Henkilöstön valinnassa haastattelun merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Haastattelu antaa valitsijalle mahdollisuuden hankkia tietoa muun muassa hakijan motiiveista uuteen tehtävään. Valtion työmarkkinalaitos suosittelee ns. jäsennellyn haastattelun käyttämistä. Se tarkoittaa, että kaikille haastateltaville tehdään samat kysymykset, jolloin vastauksia voidaan verrata toisiinsa. Näin saadaan yhteismitallista tietoa sen arvioimiseksi, miten hakija näkee haettavana olevan tehtävän ja mitkä ovat hänen edellytyksensä hoitaa tehtävää.

Työryhmän mielestä haastattelussa ja mahdollisessa soveltuvuusarvioinnissa on käsiteltävä myös valtionhallinnon yhteistä arvoperustaa ja kysymyksessä olevan toimintayksikön omia arvoja. Henkilön omat arvot eivät voi olla sillä tavalla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, että organisaation arvojen ja tavoitteiden mukainen työskentely aiheuttaisi jatkuvaa ristiriitaa.

Vastaavasti arvojen tulee olla mukana valittaessa opiskelijoita sellaiseen koulutukseen, joka edellytetään kelpoisuusvaatimuksena virkaan. Näin tehdään esimerkiksi valittaessa opiskelijoita vankeinhoidon perustutkintoa suorittamaan Vankeinhoidon koulutuskeskukseen. Perustutkinnon suorittaneista rekrytoidaan vartijat Vankeinhoitolaitokseen, joten koulutukseen hakevien suhdetta alan arvoihin selvitetään valintakokeen aikana.

• *Eettiset ongelmat ratkaistaan*

Arvojen saattaminen osaksi jokapäiväistä työtä edellyttää, että jokaisella on oikeus nostaa kysymyksiä näistä asioista ja että niistä on sallittua käydä keskustelua. Vapaa-omatoiset keskustelut auttavat pohtimaan arvojen todellista sisältöä esimerkiksi vaikeita päätöksiä tehtäessä. Keskustelu on tärkeää myös silloin, kun joudutaan punnitsemaan oikeaa toimintatapaa kahden arvon ollessa ristiriidassa keskenään. Kumman mukainen toimintatapa valitaan?

Keskustelut ovat tärkeä askel eettisten ongelmien ratkaisemiseen. Vapaaomatoisten keskustelujen ohella voidaan luoda yhteisön oma foorumi, jonka puitteissa on mahdollista etsiä ratkaisuja käytännön eettisiin ongelmiin. Välineitä tähän tarkoitukseen voivat olla

- sähköinen keskustelupaikka, jossa kuka vain voi nostaa esiin ongelmia avoimeen keskusteluun ja/tai erikseen nimettyjen etiikasta vastaavien henkilöiden vastattaviksi
- johdon apuna oleva ryhmä, joka ratkaisee ja linjaa esille tulleita kysymyksiä työyhteisön sisällä.

• *Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan*

Arvot näkyvät tekoina. Jos toimintayksikössä sallitaan arvojen vastainen toiminta tai käyttäytyminen, arvot eivät ole todellisia arvoja ja ne menettävät merkityksensä. Kun arvot halutaan pitää vahvoina, niiden noudattamista on edistettävä. Jos joku käyttäytyy arvojen vastaisesti tai toimii esimerkiksi linjakysymyksissä vastoin yhteistä etua, johdon on puututtava asiaan ainakin keskustelemalla asianomaisen henkilön kanssa. Toistuva arvoja loukkaava toiminta voi vaatia voimakkaampia reagoitokeinoja edellyttäen, että arvojen mukainen toimintatapa on tiedossa.

Arvojen määrittely ja käytäntöön saattaminen helpottavat puuttumista kielteisiin ilmiöihin. Tämä johtuu siitä, että prosessin aikana koko työyhteisö on ollut mukana vaikuttamassa ja se on myös tullut tietoiseksi niistä rajoista, jotka palvelussuhteessa asetetaan toiminnalle ja käyttäytymiselle. Arvojen vastaiseen toimintaan reagointi on silloin ennalta tiedossa, se ei tule yllätyksenä. Henkilöjohtamisessa tämä antaa esimiehille käytännön työvälineen.

3.2.2 Arvot virkamiehen huoneentauluna

Toimintayksikön arvot voidaan arvoprosessin yhteydessä kiteyttää huoneentauluksi, jota halutessaan voi pitää esillä työhuoneessa. Yksi esimerkki huoneentaulusta on arvo- ja pelisääntökartta, jossa jokaisen arvon sisältö on kerrottu muutamalla avainsanalla tai -lauseella (kuvio 7).

Kuvio 7. Pelisääntökartta

**NÄIN ARVOT TOIMIVAT KÄYTÄNNÖSSÄ
PELISÄÄNTÖKARTTA**

**Liikenne- ja
viestintäministeriön arvot**

Osaaminen

Asiantuntemus ja ammattitaito ovat LVMn toiminnan perusta. Ministeriö tarjoaa edellytyksiä henkilöstölle kehittää jatkuvasti tietoaan ja taitojaan. Johdon ja alaisten välinen vuorovaikutus luo aloitteellisuutta ja aikaansaavaa toimintaa.

Linjakuus

LVMssä pidetään tärkeänä rehellisyyttä ja sanansa pitämistä. LVMn toiminta on sekä johdonmukaista että luotettavaa. Kaikkien kohtelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

Yhteistyö

LVM on ulospäin suuntautuva ja aktiivinen työyhteisö. toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista. LVMssä arvostetaan muiden näkemyksiä ja tiedon tarpeita ja otetaan ne huomioon. Hyvä yhteistyö onnistuu vain, kun yhdessä päätetyistä pelisäännöistä pidetään kiinni.

Arvojen näkyminen käytännössä

Tietoja ja taitoja mahdollisuus käyttää
Oppimiselle varataan aikaa
Työvälineet ja järjestelmät kunnossa
Riittävät resurssit (henkilöstö ja talous)
Liikkuvuutta tuetaan
Tavoitteet selkeät ja tehtävät priorisoidaan, rönsyt pois
Ajat muuttuvat, työt muuttuvat: turhista töistä luovutaan
Jaetaan tietoa ja osaamista, yhteisöllistä oppimista
Vallitsee luottamuksen ilmapiiri
Aistittavissa luonnollinen kommunikointi
Jaksaminen
Lojaalisuus, virkamiehen roolin ymmärtäminen

LVMn tavoitteet => vahva viestintä => kaikki tietävät
osuutensa tavoitteista => priorisointi
Ei pantata, eikä salailla tietoa => tiedon ja osaamisen
jakaminen
Puhutaan totta
Mitä luvataan, se pidetään, perustellaan, jos
mahdotonta pitää luvatusa kiinni
Kaikilla tasoilla vallitsee rehtiys
Noudatetaan tinkimättä sovittuja, kaikille yhteisiä
pelisääntöjä
Kuullaan kaikkia asianosaisia yhtä aikaa
Kun päätös on tehty, sen taakse asetutaan ja viestitään
eteenpäin ymmärrettävästi
Vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen
Saa apua ja antaa apua
Yhteinen esiintyminen ulospäin
Ihmistä kunnioitetaan yksilönä myös työssään
Keskustelu => ratkaisujen avoin ja läpinäkyvä perustelu

Verkostot kunnossa, valmistelu verkostomaista
Osallistutan aktiivisesti talossa ja sen ulkopuolella
Kuullaan kaikkia, joita asia koskee
Asiat valmistellaan avoimesti ja rehdisti alusta alkaen
Ajankäytön kunnioittaminen => kokouskäytäntö
Johto ja esimiehet ovat esimerkkejä omalla
käyttäytymisellään ja organisoivat yhteistyötä
Hyvät tavat kunniaan
Hymy!

Vahva viestintä ja jatkuva herkkyys arvojen toteuttamiselle arjen toiminnassa

Arvoista ja niiden sisällöstä on tarpeen tiedottaa viraston sisällä mahdollisimman tehokkaasti. Ne voidaan laittaa esimerkiksi sisäisille verkkosivuille. Niistä on syytä tiedottaa myös ulkoisilla verkkosivuilla ja muutoinkin, jotta kansalaiset, asiakkaat ja muut sidosryhmät tietävät, mitkä toimintayksikön arvot ovat ja miten ne näkyvät toiminnassa.

3.2.3 Arvojen toteutumista seurataan

Arvojen toteutumista seurataan luontevasti jokapäiväisessä työssä. Tämä tarkoittaa, että jokainen työyhteisön jäsen voi antaa palautetta työtovereilleen ja myös esittää kysymyksiä siitä, onko jokin toimintatapa arvojen mukaista. Arvoja voidaan käyttää myös toiminnan laadun parantamisessa ja seurannassa.

Arvojen toteutumista voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys- sekä esimiesbarometrit, joissa säännöllisin väliajoin kysytään samoja arvojen toteutumista koskevia kysymyksiä. Barometrin tulokset voidaan analysoida koko henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa sekä toimintayksikön johtajan ja hänen alaistensa päälliköiden välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa.

Toimintayksikön tasolla seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi EFQM-laatukäsikirjojen mukaista itsearviointia.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä toimintaan voidaan mitata laukupalautekyselyllä säännöllisin väliajoin.

Valtiontalouden tarkastusviraston ja tilintarkastajien raportit toimivat ohjaavana välineenä. Näiden edellyttämällä tavalla toimintatapoja voidaan tarvittaessa muuttaa paremmin vastaamaan arvoja ja eettisiä periaatteita.

Arvojen seurantaa jäntevöittää se, että toimintakertomukseen sisällytetään maininta siitä, miten arvojen mukaista toimintaa on vuoden aikana edistetty ja miten siinä on onnistuttu.

4 HYVÄT KÄYTÄNNÖT – PILOTTIPROJEKTIEIN VASTAUKSET

Arvot arkeen –hankkeen tehtävänä oli saada vastauksia asettamiskirjeessä esitettyihin kysymyksiin. Seuraavassa jaksossa esitellään pilottiprojektien raporteista kootut vastaukset yhteenvetona. Samat asiat voivat tulla esiin myös muissa tämän raportin kohdissa omassa asiayhteydessään.

1. *Miten viraston arvot määritellään ja mitkä ovat näitä arvoja*

Pilottiprojektien työn tuloksista voidaan kiteyttää seuraavat asiat arvojen määrittelyn olennaisiksi tekijöiksi:

- Arvoprosessin kulku kannattaa suunnitella huolellisesti ennalta.
- Koko henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua arvoprosessiin.
- Erityisesti suuremmissa toimintayksiköissä on suositeltavaa aloittaa työ yhdestä yksiköstä (pilottiyksikkö), joka aloittaa prosessin ja josta se laajennetaan koko toimintayksikköön. Näin voidaan testata menetelmää ja tehdä korjauksia ennen kuin koko henkilöstö on mukana.
- Työkirja on osoittautunut hyödylliseksi apuvälineeksi.
- Organisaatiosta valittavat arvovalmentajat voivat edistää työtä erityisesti suurissa toimintayksiköissä.
- Arvokeskustelussa kannattaa keskittyä olennaiseen ja tehdä siitä mahdollisimman käytännönläheinen. Keskustelussa on tärkeää, että jokainen voi tuntea sen koskettavan omaa työtään.
- Tiedottamiseen kannattaa panostaa, jotta kaikille on jo ennalta selvää, mistä keskustellaan ja mikä on prosessin tarkoitus.
- On hyvä muistaa, että arvoja on olemassa jokaisessa organisaatiossa, vaikka niitä ei olisi organisaatiossa nimettykään. Vain yhteisen arvojen työstämisen kautta ne saadaan yhteiseen käyttöön.

Arvojen määrittely Lapin TE-keskuksessa

Lapin TE-keskukseen perustettiin viisi työryhmää (joista yksi oli johtoryhmä), jotka valmistelivat keskuksen arvot, visiot ja toiminta-ajatukset. Työryhmiin osallistui noin 30 henkilöä (koko henkilöstö n.110). Työvaiheen aikana arvoja käsiteltiin myös osastojen kokouksissa. Työryhmien työskentelyn lopuksi arvot esiteltiin koko henkilöstölle ja ne vietiin kaikkien nähtäville intranettiin. Lapin TE-keskuksen arvot ovat:

1. Asiakslähtöisyys

Olemassaolomme oikeutus ovat asiakkaamme. Palvelemme asiakkaitamme asiantuntevasti, yksilöllisesti, ystävällisesti ja kohteliaasti. Luottamus on hyvän yhteistyön edellytys. Toimintamme on läpinäkyvää ja sitä kehitetään jatkuvasti asiakkaittamme saadun palautteen mukaisesti. Keskitymme panosten suuntaamiseen tavoitteellisesti ennakoimalla asiakkaidemme tarpeita ja toimintaympäristöämme.

2. Vaikuttavuus

Teemme oikeita asioita ja keskitymme olennaiseen. Suunnittelemme ja toteutamme sekä rahoituksen kohdentamista että kehittämis- ja koulutustoimintaa taloudellisesti tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla. Tavoittelemme sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassamme kustannustehokkuutta ja voimavarojen optimaalista kohdentamista asiakkaidemme ja toiminta-alueemme kehittämiseksi kestäväällä tavalla. Yllämme hyviin saavutuksiin, koska henkilökuntamme tuntee TE-keskuksen tavoitteet. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, kannustavaan työilmapiiriin ja osaamisen kehittämiseen varmistamme vaikuttavan ja tuloksellisen toiminnan.

3. Avoimuus

Sekä ulkoinen että sisäinen viestintämme ovat avoimia. Jokainen huolehtii aktiivisesti ja oma-aloitteisesti omaan työhönsä liittyvästä tiedottamisesta. Suhtaudumme avoimesti uusiin asioihin ja olemme valmiita kokeilemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Arvostamme toistemme mielipiteitä ja jatkuvaa vuorovaikutusta osasto-, yksikkö- ja hierarkiarajojen yli. Ilmaissimme avoimesti mielipiteemme perusteluineen, mutta sitoudumme kuitenkin yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Olennainen toimintaamme koskeva informaatio on jokaisen ulottuvilla samanaikaisesti. Kehitämme aktiivisesti sisäistä keskustelukulttuuria sekä palautteen antamista ja vastaanottamista.

4. Luottamus ja yksilön arvostus

Yhteistyöhön sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa sitoudumme sovittun mukaisesti. Yhteistoiminta sekä TE-keskuksen sisällä että sidosryhmien ja asiakkaitten kanssa on jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Ansaitsemme asiakkai-

demme ja yhteistyötahojemme arvostuksen asiantuntemuksellamme ja puolueettomalla, luottamuksellisella sekä asiakkaat huomioivalla toiminnallamme.

Lapin TE-keskuksessa yksilö ja hänen työpanoksensa ovat tärkeitä. Haluamme ja pystymme saavuttamaan sekä TE-keskuksen että omat tavoitteemme. Asiantuntijuutemme luotetaan ja hyödynnämme osaamistamme aktiivisesti. Olemme halukkaita oppimaan uutta ja jokainen kantaa vastuun omasta ammatillisesta kehittämisestä. Henkilöstön oppimista ja kehittymistä arvostetaan. Osaamiseemme panostetaan ja sille luodaan edellytykset. Hyväksymme erilaisuuden ja edistämme omalla asenteellamme ja käyttäytymisellä hyvää työilmapiiriä.

Arvojen toteutumista työyhteisön toimintatapoina ja niiden merkitystä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille voidaan havainnollistaa siten, että arvojen sisältö kuvataan näistä näkökulmista.

Arvoprosessia käynnistettäessä on hyödyllistä keskustella muiden toimintayksiköiden kanssa. Muutaman yksikön yhteiset arvoseminaarit voivat auttaa työtä sen eri vaiheissa.

Esimerkiksi arvojen merkitys käytännön johtamistyössä on aihe, jossa toimintayksikörajat ylittävä keskustelu on hyödyllistä. Valtion työmarkkinalaitos järjesti valtionhallinnon ylimmälle johdolle 2.9.2003 tilaisuuden Arvot ja johtaminen, jota osallistujat pitivät oman strategiatyönsä kannalta ajankohtaisena ja teemoiltaan oman toimintayksikönsä arvotyötä tukevana.

Lapin TE-keskuksessa toteutetun KAIKU-työyhteisökoulutuksen yhteydessä määriteltiin, miten arvojen tulisi näkyä omassa sisäisessä toiminnassa ja toisaalta, miten arvot näkyvät asiakastyössä.

Kuvio 8. Arvojen näkyminen Lapin TE-keskuksen toiminnassa

ARVO	Miten me toimimme Lapin TE keskuksessa?	Merkitys asiakkaille ja yhteistyökumppaneille
Asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen tarvitsijat ovat meidän kaikkien yhteisiä asiakkaita. • Etsimme ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. • Palvelumme on ystävällistä ja asiantuntevaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutuotteemme tunnetaan oikeissa kohderyhmissä. • Palvelujemme saatavuus maan kunnassa on hyvä ja henkilöstömme on tavoitettavissa. • Löydämme ratkaisuja ja tuotamme lisäarvoa asiakkaalle. • TE-keskus on strateginen kumppani yhteistyöverkostossa.
Vaikutavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistamme prosessimme ja toimimme tehokkaasti. • Työskentelemme johto- ja hankeryhmässä tehokkaasti. • TE-keskuksella on yhtenäinen strategia. • Kohdennamme resurssit strategian mukaisesti. • Toimintamme on tulostavoitteiden mukaista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutamme uusien työpaikkojen syntymiseen ja entisten säilymiseen. • Kehitämme elinvoimaista maaseutua. • Autamme yrityksiä menestymään. • Kohotamme työvoiman osaamistasoa ja lyhennämme työttömyysjaksoja.
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa koskeva olennainen informaatio on kaikkien saatavilla. • Henkilöstö voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin ennen päätöksentekoa. • Koko henkilöstö edistää keskinäistä vuorovaikutusta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksemme ja päätöksentekokriteerimme ovat julkisia. • Viestimme aktiivisesti toiminnasta ja tuloksista.
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Pidämme kiinni yhteisistä sopimuksista ja toimintatavoista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamme on ennakoitavaa. • Pidämme yllä korkeaa tietoturvallisuuden tasoa.
Yksilön arvostus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistamme sisäisen asiakkuuden ja hyödynämme asiantuntijuutta • Kunnioitamme toisten erilaisuutta. • Tuemme ammatillista kasvua. • Huolehdimme työhyvinvoinnista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitamme asiakkaan ja yhteistyökumppanin mielipiteitä.

2. *Miten valtionhallinnon yhteiset arvot näkyvät saatettaessa viraston arvoja käytäntöön*

Valtionhallinnon yhteiset arvot ovat periaatteita, joita noudatetaan kaikessa toiminnassa. Lähtökohtana on, että viraston omat arvot sisältyvät yhteisiin arvoihin. Omat arvot eivät saa missään tapauksessa olla yhteisten arvojen kanssa ristiriidassa. Viraston arvot voivat kuitenkin painottua ja täsmentyä eri tavoin. Tärkeää on, että ne ymmärretään toimintayksikössä yhdenmukaisella tavalla. Yhteiset arvot on hyvä sisällyttää kehityskeskusteluihin viraston omien arvojen ohella.

Yhteiset arvot olivat tavalla tai toisella mukana pilottiprojekteissa, vaikka niitä ei ole nostettu erikseen esiin.

3. *Miten valtionhallinnon yhteiset ja organisaation omat arvot vaikuttavat virkamiesmoraaliin ja eettiseen käyttäytymiseen*

Arvot kuvaavat sen, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei ole sitä. Näin niillä voi olla ennalta estävä vaikutus epätoivottujen ilmiöiden ilmaantumiseen. Tämä vaikutus on sitä tehokkaampi, mitä vahvemmin organisaation toiminnan eri alueilla arvot tuodaan esille. Yhteisesti sovitut arvot muodostavat sopimuksen, johon jokainen voi vedota ristiriitatilanteissa.

- Arvot muodostavat pohjan organisaation strategiaprosessille sekä arvioinnille ja laadun kehittämiseksi.
- Tietoisuus arvoista ja niiden merkityksestä ohjaa eettiseen käyttäytymiseen ja vaikuttaa virkamiesmoraaliin.
- Arvot vaikuttavat päätöksentekoon niin, että se on avointa ja päätökset ovat hyvin perusteltuja ja kieliasultaan selkeitä.
- Toiminnan tuloksellisuuden mittareiden kehittäminen on osa arvojen mukaista uutta toimintatapaa.
- Avoimuus lisääntyy sähköpostin, intranetin sekä sähköisen kalenterin käytön myötä.
- Arvot otetaan esille uusien työntekijöiden perehdyttämävaiheessa sekä jokaisen kanssa käytävässä tulos- ja kehityskeskustelussa.
- Organisaation ohjaus- ja seurantajärjestelmiä kannattaa kehittää niin, että ne toteuttavat valittuja arvoja. Esimerkiksi laatupalautekysely voidaan lähettää asiakkaille vuosittain. Kyselyllä mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä toimintaan. EFQM-laaturyössä prosesseja voidaan kuvata ja kehittää jatkuvasti.

Arvojen merkitys KRP:ssä

Kun arvoista on sovittu yhteisesti, niin jokaisella on vastuu toimia niiden mukaisesti. Jos sovitaan esimerkiksi, että laatu ja luotettavuus ovat KRP:n arvoja, niin se edellyttää laadukasta ja luotettavaa toimintaa jokaiselta sekä suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin että suhteessa toisiin työyhteisön jäseniin. Arvo ei ole sellainen, joka toteutuu vain virka-aikana tai vain suhteessa esimieheen, tai vain joissain tehtävissä mutta toisissa ei. Sovittujen arvojen tulisi ohjata toimintaa kokonaisvaltaisesti. Sisäistä luottamusta edistetään keskustelemalla yhdessä muun muassa tyypillisistä tilanteista, joissa oikean ja väärän raja on häilyvä. Tavoitteena on oppia tunnistamaan tällaiset omaan toimenkuvaan liittyvät arvokipupisteet.

Virkamiesmoraali rikosseuraamusalalla

Esimerkiksi Vankeinhoitolaitoksen virkamiehiltä on tehtävien luonteen vuoksi vaadittu korostetun korkeaa moraalaa ja käyttäytymistä myös vapaa-aikana, ja siitä poikkeamiseen on reagoitu virkamieslainsäädännön mukaisin keinoin. Kriminaalihuoltolaitoksessa siirtyminen valtion virkamieheksi on tapahtunut vasta runsaat kaksi vuotta sitten, ja virkamiehille on järjestetty asiaan liittyvää koulutusta organisaatiouudistuksen valmisteluvaiheessa sekä nykyisen organisaation aikana. Tehtävien luonteen vuoksi virkamiesmoraaliin ja eettiseen käyttäytymiseen tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota, ja tässä yhteydessä myös alan arvot ovat oleellisena tekijänä esillä.

4. *Miten etiikan ja moraalin vahvistamista edistetään ministeriön ja sen alaisen viraston välisessä suhteessa*

Ministeriön ja viraston välisissä tulosneuvotteluissa on hyvä keskustella valtionhallinnon yhteisten ja organisaation omien arvojen toteutumisesta. Esimerkiksi TE-keskusten tulossuunnitelmissa arvot esitetään asiakirjan alussa vision ja strategian yhteydessä ja niiden näkymistä tulostavoitteissa myös arvioidaan keskustelussa ohjaavien ministeriöiden kanssa. Ministeriö voi tukea etiikan ja moraalin vahvistamista silloin, kun viraston arvot ovat osa tulosjohtamista ja niistä voidaan yhteisesti keskustella. Aikaisemmin eettisesti korkeatasoisen toiminnan tukeminen on tapahtunut jälkikäteen valvonnan kautta. Viraston ja ministeriön arvokeskustelun avulla näihin kysymyksiin voidaan ennalta vaikuttaa. Tulosneuvotteluissa tulisi entistä enemmän puuttua siihen, että tulostavoiteasetanta on yhteisesti hyväksytyjen arvojen mukaista.

Oikeusministeriö on käynnistänyt hankkeen oikeushallinnon henkilöstöstrategian laatimiseksi. Tavoitteena on muun muassa laatia koko hallinnonalalle yhteiset henkilöstöjohtamisen strategiset linjaukset, ja tässä työssä tulevat esiin myös oikeushallinnon arvot.

5. *Miten henkilöstö osallistuu arvojen määrittämiseen*

Arvokeskustelu on hyvä käydä virastossa niin, että mahdollisimman monella virkamiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus osallistua siihen. Näin varmistetaan se, että koko henkilöstö voi kokea asian omakseen.

- Käytännössä henkilöstön osallistuminen arvojen määrittämiseen voi tapahtua esimerkiksi niin, että arvokeskustelut käydään pienryhmissä, joihin valitaan sopiva määrä edustajia eri osastoista/yksiköistä. Samalla voidaan pohtia arvojen vaikuttavuutta työyhteisössä.
- Riittävästä tiedottamisesta huolehtiminen on yksi onnistumisen edellytyksistä, ja siihen on panostettava prosessin kaikissa vaiheissa.

Arvokeskustelu yliopistossa

Isossa organisaatiossa (esim. yliopisto) keskustelu on syytä hajauttaa myös kunkin osaston/yksikön sisäiseksi pohdinnaksi koko organisaation arvoperustasta ja sen välittymisestä omaan lähiyhteisöön. Sähköinen verkko tarjoaa avoimena foorumina mahdollisuuden jokaiselle virkamiehelle ja työntekijälle osallistua keskusteluun, ilmaista näkemyksensä ja painotuksensa organisaation arvoista sekä antaa palautetta tehtyihin ehdotuksiin. Tarvittaessa tällaista keskustelua voidaan suunnata ja teemoittaa. Yksiköiden kirjallinen palaute- tai lausunnotmenettely tiivistää käydyksen keskustelun yhteisten arvojen määrittämiseksi.

6. *Miten johtajien esimerkki vaikuttaa ja otetaan huomioon*

Johdon määrätietoinen tuki on välttämätön kaikissa prosessin vaiheissa. Johto on avainasemassa myös vietäessä sovittuja arvoja käytäntöön.

- Arvojen muuttuminen käytännön toimintatavoiksi edellyttää, että ne ovat mukana johtoryhmätyöskentelyssä.
- Esimiesten on toimittava esimerkillisesti ja käyttäytyttävä organisaation arvojen mukaisesti kaikissa tilanteissa.

- Esimiehet näyttävät esimerkkiä myös puuttuessaan arvojen vastaiseen toimintaan ja tehdessään siitä johtuvia ratkaisuja.
- Uusi palkkausjärjestelmä luo osaltaan mahdollisuuden ottaa huomioon arvot esimiestyön osana.

7. *Miten luodaan hyvät korkean moraalin vaatimukset täyttävät toimintatavat niin, että jokainen virkamies voi sisäistää ne*

Sen jälkeen kun toimintayksikön omat arvot on vahvistettu tavoitteena on arvojen saattaminen olennaiseksi ja jokapäiväiseksi osaksi arkista työtä. Käytännössä tähän sisältyvät seuraavat osa-alueet:

- Arvot ovat esillä tulostavoitteissa, tulos- ja kehittämiskeskusteluissa sekä kaikessa muussakin esimiestoiminnassa.
- Arvojen ja niiden mukaisen toiminnan asemaa jokapäiväisessä työssä vahvistetaan ottamalla ne systemaattisesti osaksi esimies- ja henkilöstökoulutusta.
- Toimiva sisäinen valvonta edistää virkamiesmoraalin ja etiikan mukaista toimintaa, vaikka pääpaino on hyvään toimintatapaan ohjaamisella arvojen sisäistämisen kautta.
- Ohjeiden ja sääntöjen käsitteleminen yhteistoimintaelimissä edistää arvojen sisäistämistä ja niiden mukaisen toiminnan seuraamista.
- Arvot kuvataan niin, että ne ilmaisevat toimintatavan sekä toimintayksikön ydintehtävissä että työyhteisönä - "meidän tapamme toimia".
- Arvokeskustelun tulokset voidaan myös kirjata huoneentauluksi.
- Toimintayksiköissä käydään jatkuvaa arvokeskustelua, jossa arvojen sisältöä ja merkitystä pohditaan ja nostetaan toistuvasti esille.

Arvot huoneentauluna

Esimerkiksi liikenne- ja viestintäministeriön hankkeen lopputuloksena syntyi kaksi pelisääntökarttaa. Pelisääntökartat ovat tiiviitä ja kaikkien helposti käytettävissä. Ne jaettiin kaikille ministeriössä työskenteleville loppuraportin liitteenä. Arvo- eli pelisääntökartat esitellään osastoilla ja yksiköissä sekä mahdollisesti myös muullakin tavoin. Ministeriön sisäinen sähköinen tiedottaminen on tärkeä väline, josta kartat ovat aina löydettävissä.

Katso s. 118.

8. *Miten arvojen toteutumista arvioidaan vuosittain organisaatiotasolla ja yksittäisen virkamiehen toiminnassa*

Arvoprosessiin kuuluu arvojen toteutumisen arviointi säännöllisesti. Sovittujen arvojen vaikuttavuutta ja toteutumista voidaan edistää seuraavilla toiminnoilla:

- Arvot otetaan huomioon johtoryhmätyöskentelyssä ja sen päätöksenteossa.
- Toimintayksikön henkilöstöpolitiikka rakennetaan arvojen varaan.
- Tiedotetaan arvoista ja niiden käytännön toteutumisesta. Tiedotuskanavina toimivat esimerkiksi toimintakertomus ja sisäiset verkkosivut.
- Arvot sisällytetään henkilöstön valintamenettelyyn.
- Arvot otetaan huomioon virkamieslain edellyttämää käyttäytymistä arviotaessa.
- Tulos- ja kehityskeskusteluun sisällytetään osio arvoista.
- Organisaatiotasolla arvojen toteutumista voidaan seurata esimerkiksi EFQM-laatukäsikirjojen itsearvioinnilla ja asiakkaille tehtävillä laatu- ja palvelutarkastuksilla. Toimintatapoja ja prosesseja muutetaan tarvittaessa siten, että ne ovat arvojen ja eettisten normien mukaiset jatkossa.
- Arvot nostetaan esille viraston sisäisessä johtamiskoulutuksessa ja johtamisen arvioinnissa.
- Korostetaan arvoja tulossuunnittelussa ja laatu- ja palvelutarkentelyssä.
- Tiedostetaan se, mikä vaikutus on arvojen vastaisella toiminnalla tai käyttäytymisellä ja miten siihen toimintayksikössä suhtaudutaan.
- Henkilöstöbarometrikyselyssä voidaan arvioida myös lähiesimiesten ja yksikön johtajan toimintaa. Arvot ovat esillä esimerkiksi väittämässä, josta arvioidaan esimiesten tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta suhteessa alaisiinsa sekä heidän omalla esimerkillään antamaansa hyvää mallia, miten yksikössä tulisi toimia.

5 YHTEENVETO HANKKEEN JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ

5.1 Toimintayksikön toimenpiteet ja vastuut

1. Arvot johtamisen välineeksi
 - Arvojen määrittely
 - Arvot sisällytetään tulosohjaukseen
 - Arvot ovat mukana tulos- ja kehityskeskusteluissa
 - Työilmapiirimittauksia hyödynnetään
 - Johtajat toimivat esimerkkeinä ja johtamista arvioidaan
 - Uusi palkkausjärjestelmä reagoi
 - Arvot ja etiikka kuuluvat johdon ja henkilöstön koulutukseen
 - Arvot ja etiikka ovat mukana henkilöstön valinnassa
 - Eettiset ongelmat ratkaistaan
 - Arvojen vastaiseen toimintaan puututaan
2. Virkamiehen arvot huoneentauluna
 - Arvo- ja pelisääntökartta
3. Arvojen toteutumista seurataan
 - Barometrit
 - Laadun arviointi

5.2 Keskustason toimenpiteet ja vastuut

1. Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) henkilöstöpolitiikkabarometriin sisällytetään arvojen mittaamista koskeva kysymys.
 - Mitataanko arvojen toteutumista a) esimiestyössä ja johtamisessa, b) kaikkien virkamiesten työssä?
2. Hankeraporttia, pilottivirastojen kokemuksia sekä etiikkaesitettä levitetään ja tuloksia esitellään sopivilla foorumeilla.
3. VTML arvioi vaikuttavuutta sekä pilottien osalta että laajemmin.

HANKKEEN YHTEYSHENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT

Jyväskylän yliopisto

Erityispedagogiikan laitos
Pitkätiekatu 1C
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

vararehtori
Paula Määttä
Puh. (014) 260 1650
Fax. (014) 260 1621
pamaatta@edu.jyu.fi

Keskusrikospoliisi

PL 285
01301 Vantaa

rikosylitarkastaja
Antti Turkama
Puh. (09) 8388 6700
Fax. (09) 8388 6508
antti.turkama@krp.poliisi.fi

Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus

Ruokasenkatu 2
96200 Rovaniemi

johtaja
Pirkko Saarela
Puh. (016) 368 7001
Fax. (016) 368 7106
pirkko.saarela@te-keskus.fi

Liikenne- ja viestintäministeriö

PL 319
00023 Valtioneuvosto

henkilöstön kehittämisspäälikkö
Kirsi Karppi
Puh. (09) 1602 8337
Fax. (09) 1602 8620
kirsi.karppi@mintc.fi

Rikosseuraamusvirasto

PL 319
00181 Helsinki

hallintojohtaja
Heli Herna
Puh. (09) 1608 8419
Fax. (09) 1608 8410
heli.herna@om.fi

Tiehallinto

PL 33
00521 Helsinki

henkilöstöjohtaja
Matti Hermunen
Puh. 204 222 096
Fax. 204 222 202
matti.hermunen@tiehallinto.fi

Tullihallitus

PL 512
00101 Helsinki

apulaisjohtaja
Eino Hämäläinen
Puh. 020 492 2382
Fax. 020 492 2850
eino.hamalainen@tulli.fi

LÄHTEITÄ JA KIRJALLISUUTTA

Aaltonen, Tapio – Heiskanen, Erik – Innanen, Pekka: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki 2003.

Aaltonen, Tapio – Junkkari, Lari: Yrityksen arvot & etiikka. Juva 1999.

Juuti, Pauli (toim.): Ethosta etsimässä: puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Jyväskylä 2002.

Kauppinen, Tero J.: Arvojohtaminen. Helsinki 2002.

Lundqvist, Lennart: I demokratins tjänst: statstjänstemannens roll och vårt offentliga etos: rapport till Förvaltningspolitiska kommissionen. Stockholm 1997.

Parliamentary codes of conduct in Europe: an overview/European Centre for Parliamentary Research and Documentation. Brussels 2001.

Puuhiniemi, Martti: Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo 2003.

Sisäasiainministeriö: Kunnallishallinnon eettiset periaatteet. Seminaariraportti. Kuntaosaston julkaisu 5/2003.

Valtiovarainministeriö: Virkamiesetiikka. Selvitys virkamiesetiikan perustasta, nykytilasta ja kehittämisalueista. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8/2000.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001. Helsinki 2001.

OSA II

PILOTTIPROJEKTtien RAPORTIT

Jyväskylän yliopisto

Lähtökohta

Jyväskylän yliopistossa on toiminut eettinen toimikunta vuodesta 1991. Eettisen toimikunnan tehtäviin kuuluu muun muassa arvokeskustelun ylläpitäminen yliopiston sisällä. Eettinen toimikunta on ollut vastuussa yliopiston Arvot arkeen –pilottihankkeen toteuttamisesta yhdessä OPLAA! –opetuksen laatuhankeeseen ja JOPLAA –eli Johtamisen Paras Laatu –hankeeseen kanssa.

Jyväskylän yliopisto teki strategiatyötä intensiivisesti kaksi vuotta (2001–2002). Koko yhteisö arvioi yliopiston arvoperustan ja määritteli tahtotilan vuoteen 2015 saakka. Vuoden 2002 alussa vahvistettu kokonaisstrategia määrittelee yliopiston arvoperustan ja tehtävän. Jyväskylän yliopiston tehtävänä on tutkimukseen perustuen etsiä totuutta, tuottaa ja levittää uutta tietoa sekä kasvattaa ja uudistaa sivistysperintöä. Yliopiston toiminnassa painottuvat **sivistys, laatu ja vaikuttavuus**. Vuonna 2001 vahvistettu henkilöstöstrategia korostaa hyvän työyhteisön ominaisuuksina jokaisen työntekijän kokemaa **arvostusta ja turvallisuutta, vaikuttamismahdollisuuksia ja yhteisöön sitoutumista**.

Tavoite

Jyväskylän yliopiston eettinen toimikunta nosti Arvot arkeen –pilottiprojektin kohteiksi seuraavat aihealueet ja määritteli niiden tavoitteet:

1. Eettiset kysymykset ja periaatteet yliopisto-opetuksessa

Tavoitteena on konkretisoida eettisen opetuksen kehittämistä kolmella tavalla:

- 1) eettinen toimikunta vierailee eri ainelaitoksilla, 2) Etiikka – tiede – tutkimus –luentosarja järjestetään yliopiston jatko-opiskelijoille, tutkijoille ja opettajille, ja 3) Eettinen yliopisto? –seminaari ja työryhmätyöskentely toteutetaan osana projektia.

2. Laitosjohtamisen arvoperusta ja käytännöt

Tavoitteena on kunkin laitoksen "arkityön" arvoperustan konkretisoiminen yhdessä henkilöstön kanssa laitoksen laatukäsikirjan perustaksi laitosjohtajille suunnatun JOPLAA- eli Johtamisen Paras Laatu –hankkeen osana

3. Yliopisto työnantajana – työsuhteiden pysyvyys

Tavoitteena on, että pysyvät tehtävät hoidetaan vakinaisella henkilökunnalla.

Kokemukset

1. Eettinen toimikunta antaa suositukset Jyväskylän yliopistossa toteutettavien tutkimushankkeiden eettisyyden arvioinnista vuoden 2004 loppuun mennessä. Tiedekuntavierailujen tuloksena syntyi ajatus siitä, että koko yliopiston jatko-opiskelijoille, tutkijoille ja opettajilla suunnattava opintokokonaisuus toteutetaan keväällä 2004. "Etiikka – tiede – tutkimus" –opintojakso suositellaan sisällytettäväksi pakollisena kaikkien jatko-opiskelijoiden opintosuunnitelmiin.

Eettinen yliopisto? Tutkimuksen ja opetuksen arvoperusta –seminaarin (21.11.2003) tavoitteena oli nostaa esille yliopistoyhteisön eettisiä kysymyksiä ja jännitteitä sekä työryhmissä tuottaa konkreettisia ratkaisuja tutkimuksen ja opetuksen eettisiin kysymyksiin. Teema-alueina olivat: 1) opinto-ohjauksen eettiset kysymykset, 2) opetuksen ja opetussuunnitelmatyön eettinen perusta, 3) tutkimuksen eettiset kysymykset, 4) opettajuuden, auttamistieteiden ja bisnesalan ammattieettiset kysymykset. Syksyllä 2004 järjestetään arvioiva jatko-seminaari ja kootaan seminaarien materiaali raportiksi.

Arkkiatri Risto Pelkonen totesi avauspuheessaan, että jokaisessa ammatissa nousee eettisiä ongelmia jatkuvasti ja odottamatta. Profiitit eivät enää asu tiedon salaisessa puutarhassa vaan kriittisten katseiden kohteena. Ellei ammattieettisiä kysymyksiä pohdita perusteellisesti pohjia myöten, saattaa kavala kyynisyys asettua taloksi työyhteisöön. Ammattietiikka on hyvin paljon vallankäytön etiikkaa ja ammattieettiset ohjeet ovat professioiden itsesääntelyn pohja.

2. Laitosten johtajille ja yksiköiden esimiehille tuotettiin syksyllä 2003 laatukäsikirjatyön pohjaksi teemaseminaarien sarja (mm. laitosten arkityön arvoperusta, työyhteisön ilmapiiri ja viestintäkulttuuri, tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuudet ja haasteet). Keskustelussa todettiin, että yliopiston sisällä on monta arvoyhteisöä ja kulttuuria. Arvojen todettiin olevan myös työhyvinvoinnin edellytys: oikeudenmukainen kohtelu auttaa jaksamaan. Sarja jatkuu kevätlukukaudella 2004.

3. Vuoden 2003 aikana käytiin kaikki määräaikaisten virkasuhteiden läpi ja selvitettiin tapaukset, joissa työ oli muuttunut siinä määrin pysyväisluontoiseksi, että oli edellytykset perustaa virka. Tarkastelun tuloksena yliopistoon perustetaan 70 uutta virkaa. Tämä arviointiprosessi tulee jatkumaan.

Keskusrikospoliisi

Lähtökohta

Keskusrikospoliisissa arvoista keskusteleminen aloitettiin vuonna 1999. Keväällä 2002 asia sai uutta pontta, kun yksi tulosityksikkö ryhtyi pilottiyksiköksi ja ikään kuin testaamaan arvoprosessia. Merkittävää keskustelun alkuvaiheessa oli liittyminen valtiovarainministeriön arvoprojektiin syyskuussa 2002 ja samoihin aikoihin tapahtunut viraston arvotyöryhmän perustaminen. Nämä päätökset merkitsivät viraston sitoutumista arvoprosessiin ja tahdonilmaisua arvojen määrittämiseksi.

Tavoite

Arvokeskustelun tarkoituksena oli sopia yhteisistä tavoitearvoista ja siitä, mitä niillä tarkoitetaan. Vaikka yhteisistä arvoista sopiminen on KRP:n arvokeskustelun päätavoite, niin **keskustelu** tärkeiksi koetuista asioista sekä sovittujen arvojen merkityksestä on yhtä tärkeää. Henkilöstön arvoehdokkaiden määrittelyprosessi viedään loppuun talvella 2004, ja syksyyn mennessä arvotyöryhmä tiivistää arvoehdokkaat sisältöineen lopullista käsittelyä varten. Tavoitteena on saada sovituksi 3–5 lopullista arvoa. Seuraavana haasteena on saada sovitut arvot elämään ja vaikuttamaan.

Kokemukset

Arvokeskustelun käynnistämiseen on **varattava aikaa riittävästi**. On selvitettävä tarkkaan, mistä on kysymys ja miten prosessi on tarkoitus toteuttaa. **Johto on prosessin toteuttamisessa avainasemassa**, ja sen määrätietoinen tuki on välttämätön. Keskusrikospoliisissa asia käynnistyi kunnolla, kun päällikkö asetti arvotyöryhmän, jolle annettiin konkreettinen tehtävä. Tätä ja VM:n arvoprojektiin liittymistä oli edeltänyt parin vuoden keskustelu teemasta, mutta lopulliset tavoitteet eivät olleet selvinneet.

Jos organisaatio on suhteellisen suuri, **pilottiyksikön käyttäminen on suositeltavaa**. Sen avulla voidaan testata arvoprosessin toimivuutta ja saada näin varmuus siitä, että asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa. Pilotin onnistuttua arvoprosessin vetäjät voivat vakuuttua siitä, että valittu toteutustapa on käyttökelpoinen.

KRP:ssä lähdettiin siitä, että jokaisella työntekijällä tulee olla yhtä hyvät mahdollisuudet osallistua arvoehdokkaiden asettamiseen. Johto ei siis tuonut esille omia arvoehdokkaitaan, joihin muiden olisi pitänyt ottaa kantaa. Näin pyrittiin välttämään se, että keskustelua ohjattaisiin liikaa ylhäältä käsin. Keskustelua tukemaan laadittiin **arvotyökirja**, joka on kokonaisvaltainen ohje ja kuvaus arvoprosessista. Työkirja on muodostanut selkeän käsikirjoituksen prosessille.

Yksiköissä käytävän arvokeskusteluprosessin hiominen ja yksityiskohtainen kirjaaminen onkin osoittautunut yhdeksi onnistumisen edellytyksistä. **Huolelliseen suunnitteluun kannattaa siis panostaa**. Tavoitteena on olennaisiin asioihin keskittyvä ja mahdollisimman käytännönläheinen keskustelu. Mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä keskustelu aktivoi osanottajia ja tuo asiat lähelle jokaisen työarkea. **Keskustelun on pysyttävä tarpeeksi konkreettisella tasolla**.

Myös **tiedottamiseen** on kiinnitettävä erityistä huomiota jo alusta asti. Keskustelun sujuvuuden kannalta on hyvä, jos kaikki tietävät jo ennalta, millaiseen tilaisuuteen ovat tulossa ja mitä on tarkoitus saada aikaan. Arvotyöryhmän tehtävänä on keskustelun sisällön ja kulun testaaminen, jotta keskustelu voitaisiin toteuttaa eri yksiköissä samalla tavalla ja välttää turhat yllätykset. Arvotyöryhmän jäsenet (arvokeskustelun vetäjät) on koulutettava.

Lapin TE-keskus

Lähtökohta

TE-keskukset syntyivät eri hallinnonalojen yksiköiden yhteen liittämisen tuloksena vuonna 1997. Tästä syystä yhtenäisen toimintakulttuurin luominen on ollut TE-keskusten haasteena koko toimintakauden ajan. Vuonna 2002 Lapin TE-keskuksessa siirryttiin BSC (Balanced Score Card) -pohjaiseen tulossopimukseen, minkä yhteydessä määriteltiin uudelleen strategiaperusta ja siihen liittyen arvot. Arvot valmisteltiin viides-ssä työryhmässä käyttäen apuna työkirjaa ja arvot käsiteltiin koko henkilöstön toimesta. Arvoja ovat asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, avoimuus sekä luottamus ja yksilön arvostus.

Tavoite

Lapin TE-keskuksen arvohankeen tavoitteena on ollut aikaansaada yhteinen kieli eri osastojen ja yksiköiden välille. Arvojen kirjaamisella ja arvokeskustelua käymällä on pyritty luomaan yhteistä käsitystä toiminnan perusteista ja suunnasta. Säännöksillä ja arvojen vastaiseen toimintaan puuttumalla on pyritty rajaamaan toiminnasta pois ei-toivotut suunnat.

Kokemukset

Strategia ja arvot kuuluvat yhteen, sillä strategian valinta jo sinänsä ilmentää arvoja. Strategian toteutuminen riippuu organisaatiokulttuurista ja arvot muovaavat kulttuuria. **Strategia ja arvot kannattaa ajatella erillisinä**, koska arvot kuvaavat yhteisön identiteettiä ja strategia tehtävää. Arvot vaikuttavat pitempään kuin strategia. Arvot ja strategia ovat toistensa tasapainottajia.

Yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisen arvopohjan luominen edellyttävät **tiivistä kanssakäymistä, avointa keskustelua ja ennakkoluulotonta vuorovaikutusta**. Ketjun

tulisi olla aukoton valtionhallinnon yhteisistä arvoista organisaation suorittajatasolle asti. Tämä edellyttää, että TE-keskuksia ohjaavat ministeriöt määrittelevät arvonsa erityisesti suhteessa alaiseensa hallintoon.

Lapin TE-keskuksen sekä koko valtionhallinnon arvot ja niiden toteutuminen käsitellään vuosittain **kehityskeskusteluissa**. Ohjaus- ja seurantajärjestelmiä kehitetään niin, että ne toteuttavat valittuja arvoja. **Laatupalautekysely tehdään asiakkaille** vuosittain. **EFQM (European Foundation for Quality Model) -laatukäsikirjojen itsearviointilla**, vuosittain tehtävällä **henkilöstöbarometrilla** ja joka toinen vuosi tehtävällä **esimiesbarometrilla** arvojen toteutumista seurataan organisaatiotasolla. Etiikan ja moraalien vahvistuminen toteutuu pääosin **valvonnan ja tarkastustoiminnan kautta**.

Eettisten arvojen kunnioittamisessa **johdon esimerkki on ratkaiseva, mihin johdon koulutuksessa on panostettava**. Osa henkilöstöstä on osallistunut Lapin yliopistoin järjestämään virkamiesetiikkaa ja –moraalia käsittelevään koulutukseen. Hallintomenettelyä ja esittelijän vastuuta koskevat koulutustilaisuudet on järjestetty. Vuosina 2003 - 2004 toteutetaan laaja Kaiku-työyhteisökoulutus, mihin osallistuu johto, esimiehet ja henkilöstö.

Tavoitteena on työstää Lapin TE-keskuksen arvotyökirja, missä määritellään arvopohjaisen toiminnan tavoitetasot, miten se näkyy ulospäin, mitä se edellyttää työntekijöiltä ja mitä johtamiselta.

Liikenne- ja viestintäministeriö

Lähtökohta

Liikenne- ja viestintäministeriö määritteli vuonna 1998 kehittämishankkeen tuloksena ministeriölle vision, toiminta-ajatuksen ja arvot selitysosineen. Arvot tarkoittavat ministeriössä toimintatapoja ja pelisääntöjä ja ne ilmaisevat tahtotilaa.

Arvojen toiminnallinen arviointi käynnistyi sisällyttämällä arvot vuonna 1999 kehityskeskustelulomakkeeseen. Arvoja ei alussa seurattu järjestelmällisesti.

Tavoite

Liikenne- ja viestintäministeriön hankkeen tavoitteena on maastouttaa arvot siten, että ne voimistavat ministeriön toimintatapoja yhteistyötä tukeviksi, vahvistavat keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta sekä syventävät yhteistyötä ja avoimuutta koko ministeriössä. Tavoitteena on, että arvojen käytäntöön juurruttaminen näkyy myös työtyytyväisyyden kasvuna. Arvojen juurruttamisella tarkoitetaan tässä arvojen sisäistämistä, näkymistä päätöksenteossa ja sovitulla tavalla toimimista.

Kokemukset

Hankkeen tulos on tiivistetty kahdeksi **arvo- eli pelisääntökartaksi**. Näin arvot toimivat käytännössä on pelisääntökartta, jossa ovat ministeriön arvot ja kuvaus jokaisen arvon sisällöstä ja sen näkymisestä käytännössä. Toinen kartta on **Arvoprosessin pelisääntökartta**, joka kuvaa arvoja prosessin muodossa. Arvoprosessin pelisääntökartta on väline, jonka avulla henkilöstö voi seurata, miten arvot toteutuvat ja tarttua havaitsemiinsa epäkohtiin.

Johdon ja esimiesten luja sitoutuminen hankkeeseen alusta alkaen ja **vahva läsnäolo** hanketta toteutettaessa on onnistumisen edellytys. **Koko henkilöstö** tulee saada mukaan prosessiin, jotta myös he kokevat asian omakseen. Voimakas **viestintä** eri

tasoilla ja keinoin on välttämätöntä, koska henkilöstön on tiedettävä missä ja miten edetään. Sovitut asiat on vietävä tomerasti käytäntöön niin johdon kuin esimiesten ja henkilöstön voimin. Ilman **seuranta**a asia lopahtaa.

Arvot arkeen –hankkeen loppuraportti täydentää ministeriön henkilöstöstrategiaa ja on strategian ensimmäinen täydennysosa, **Arvostrategia**.

Rikosseuraamusvirasto

Lähtökohta

Oikeusministeriön kriminaalipoliittisia tehtäviä järjesteltiin uudelleen 1.8.2001 lukien, jolloin perustettiin Rikosseuraamusvirasto keskusvirastoksi vastaamaan Vankeinhoitolaitoksen sekä lakkautetun Kriminaalihuoltoyhdistyksen tilalle perustetun Kriminaalihuoltolaitoksen toiminnan johtamisesta sekä niiden yhteisistä täytäntöönpano- ja hallintotehtävistä.

Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltoyhdistys olivat tehneet läheistä yhteistyötä pitkään ja niille oli laadittu vuonna 1998 yhteinen periaateohjelma, joka sisälsi myös arvot. Näitä olivat oikeudenmukaisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen. Työtä ohjaa myös käsitys yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa.

Organisaatiouudistuksen yhteydessä arvojen todettiin olevan edelleen voimassa, mutta samalla todettiin tarve vahvistaa arvojen asemaa jokapäiväisessä työssä aluetuomistoissa ja etenkin vankiloissa. Käytännössä yhteiset arvot on sisäistetty paremmin Kriminaalihuoltolaitoksessa kuin vankeinhoitolaitoksessa. Erityisen ajankohtaista arvojen ja niiden mukaisen toiminnan korostaminen on käynnissä olevien suurten kehittämishankkeiden kuten palkkausjärjestelmien uudistamisen, rakenteiden uudistamisen ja oikeusministeriön hallinnonalan tukipalveluiden uudelleenorganisoinnin johdosta.

Tavoite

Rikosseuraamusviraston arvohankkeen tavoitteena oli vahvistaa rikosseuraamusalalle yhteiset arvot sekä saattaa ne konkreettiseksi johtamisen ja esimiestyön välineeksi siten, että ne olisivat mukana esimerkiksi tulosneuvotteluissa ja tulos- ja kehityskeskusteluissa. Tavoitteena oli myös vahvistaa arvoja ottamalla ne entistä systemaattisemmin osaksi vankeinhoitoalan koulutusta.

Kokemukset

Vireillä olleet kehittämishankkeet, erityisesti palkkausjärjestelmä uudistus hidastivat arvohankkeen käytännön toteutusta. Havaittiin lisäksi, ettei hanke etene pelkästään omin voimin, vaan **tarvitaan ulkopuolista konsulttiapua ja erillisrahoitusta**.

Johdon sitoutuminen ja esimiesten esimerkillinen toiminta arvojen mukaisesti on avainasemassa. Palkkausjärjestelmän kehittämistyössä arvot ja niiden vaikutus esimiestyöhön ovat luontevasti saaneet niille kuuluvan aseman ja merkityksen.

Vankeinhoidon koulutuksessa ja alalle rekrytoinnissa arvojen roolia korostetaan. Myös henkilöstökoulutuksessa arvot ovat esillä.

Tulosohjausprosessi on keskeinen keino arvojen saattamiseksi osaksi jokapäiväistä työtä. Yksikkötasolla aluetoimistojen ja vankiloiden kanssa käydään **tulosneuvottelut ja vankiloiden tarkastukset**. Yksilötasolla luotettava seurantaväline ovat **tulos- ja kehityskeskustelut**. Arvoja koskevia väittämiä on mukana myös henkilöstöbarometri-kyselyssä ja siitä saatavia tietoja käytetään hyväksi henkilöstötilinpäätöksen laadinnassa. Tällä tavoin ja myös uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä **arvot ja niiden toteutuminen saadaan arvioinnin kohteeksi**.

Arvotyö edellyttää onnistuakseen koko organisaatiolta osallistumista ja sitoutumista. Johdolta toki korostetusti, mutta myös kaikilta organisaation jäseniltä. Mikäli valmiutta näihin ei ole, ei arvokeskusteluihin ja arvojen määrittämiseen kannata ryhtyä, vaan työtä on pohjustettava vahvistamalla henkilöstön ja johdon sitoutumista. Joissakin tapauksissa saattaa olla tarpeen jopa vahvistaa organisaation keskustelukulttuuria ennen kuin arvokeskusteluihin kannattaa ryhtyä.

Vastaavasti edellytyksenä on se, että koko henkilöstö on tietoinen – ja sisäistänyt – organisaation vision.

Arvotyön käynnistäminen tilanteessa, jossa organisaatio ja sen rakenteet ovat suurten muutosten kohteena, ei välttämättä ole kovin helppoa. Johdon ja henkilöstön aika sekä energia kuluvat tuolloin noiden muiden hankkeiden parissa.

Hanke on etukäteen resurssoitava riittävästi (mm. henkilöstö, työaika ja rahoitus), jotta sillä olisi menestymisen mahdollisuus.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Paula Määttä

1 *Arvojen saattaminen käytäntöön valtionhallinnossa*

1.1 Hankkeen asettaminen

Valtiovarainministeriö asetti 11.9.2002 hankkeen edistämään arvojen ylläpitämistä ja vahvistamista osana valtionhallinnon toimintayksiköiden käytännön toimintaa. Tavoitteena on ylläpitää ja edistää korkeaa virkamiesmoraalia valtionhallinnon toimintayksiköissä etsimällä keinoja arvojen sisällyttämiseksi osaksi käytännön toimintaa. Tavoite sisältää sekä valtionhallinnon yhteisen arvopohjan ylläpitämisen ja vahvistamisen toiminnassa että organisaation omien arvojen saamisen käytäntöön.

Hankkeeseen osallistui viisi valtionhallinnon organisaatiota: Jyväskylän yliopisto, keskusrikospoliisi, Lapin TE-keskus, liikenne- ja viestintäministeriö sekä rikosseuraamusvirasto. Hanketta varten nimettiin työryhmä, jonka jäseninä olivat pilottivirastojen edustajat, edustajia ministeriöstä ja toimintayksiköistä sekä yhdestä valtion henkilöstöä edustavasta pääsopijajärjestöstä. Ohjausryhmänä on toiminut valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta. Hankkeen toimikausi oli 11.9.2002 - 31.12.2003.

1.2 Hankkeen lähtökohdat

Hankkeen taustamuistio (11.9.2002) esittelee pilottihankkeille asetettavia lähtökohtia. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (30.8.2001) painottaa sitä, että julkinen toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. Valtionhal-

linnon arvoperustan muodostavat toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Arvot rakentuvat demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle voimakkaasti kansainvälistyvässä ympäristössä.

Valtionhallinnon eri toimintayksiköt rakentavat arvonsa tälle yhteiselle perustalle. Periaatepäätöksessä edellytetään, että toimintayksiköt käyvät arvokeskusteluja ja yhteisesti määritellyt arvot saadaan osaksi käytäntöä. Toiminnan kaikilla tasoilla varmistetaan, että virkamiesten työssään kohtaamat eettiset ongelmat ratkaistaan ja että virkamiesetiikan korkea taso säilyy, kun henkilöstön vaihtuvuus on suurta.

Korkean virkamiesmoraalin ylläpitämisessä pääpaino on henkilöstöpolitiikan alaan kuuluvilla keinoilla. Arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa vahvistetaan valmennuksen, erityisesti johdon valmennuksen keinoin sekä kehittämällä eettiseen käyttäytymiseen liittyvää ohjeistusta, viestimällä hyvistä toimintamalleista ja varmistamalla asianmukainen valvonta.

2 *Jyväskylän yliopisto Arvot arkeen -pilottihankkeessa*

Jyväskylän yliopistossa on toiminut eettinen toimikunta vuodesta 1991. Rehtori nimittää sen puheenjohtajan ja jäsenet kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Eettinen toimikunta käsittelee yliopiston ja sen lähipiiriin kuuluvien tutkimuslaitosten tutkimushankkeiden lupahakemuksia sekä ylläpitää arvokeskustelua yliopiston sisällä. Toimikunnan toimesta tehtiin v.2002 selvitys eettisen opetuksen tarjonnasta ja tarpeesta Jyväskylän yliopistossa.

Eettisen toimikunnan puheenjohtaja professori Markku Kulomaa käynnisti Arvot arkeen -hankkeen Jyväskylän yliopistossa syksyllä 2002. Vuoden 2003 alusta nimitetty uusi eettinen toimikunta on kantanut päävastuun hankkeen toteuttamisesta yhdessä OPLAA!-opetuksen laatuhanke ja JOPLAA- eli Johtamisen Paras Laatu -hankkeen kanssa.

Loppuraportissa vastataan valtakunnallisen Arvot arkeen -hankkeen taustamuistiossa esitettyihin yleisiin kysymyksiin ja kuvataan tarkemmin Jyväskylän yliopiston erityispiirteitä. Hankkeessa oli tarkoitus saada vastauksia mm. kysymyksiin, miten viraston arvot määritellään ja mitkä ovat näitä arvoja, miten henkilöstö osallistuu arvojen määrittämiseen, miten johtajien esimerkki vaikuttaa ja otetaan huomioon sekä miten arvojen toteutumista arvioidaan vuosittain.

2.1 Jyväskylän yliopiston strategiatyö

Jyväskylän yliopistolla on takanaan kahden vuoden (2001-2002) intensiivinen ja kattava strategiatyö. Koko yhteisö arvioi yliopiston arvoperustaa ja määritteli tahtotilan aina vuoteen 2015 saakka. Strategiatyön älyllistä haastetta kuvaavat Vaclav Havelin sanat: Me elämme aikaa, jolloin kaikki on mahdollista, mutta mikään ei ole varmaa (rehtori Aino Sallinen 16.1.2002).

Hallituksen vahvistama *kokonaisstrategia* (16.1.2002) määrittelee yliopiston arvoperustan ja tehtävän. Jyväskylän yliopiston tehtävänä on tutkimukseen perustuen etsiä totuutta, tuottaa ja levittää uutta tietoa sekä kasvattaa ja uudistaa sivistysperintöä. Yliopiston toiminnassa painottuvat sivistys, laatu ja vaikuttavuus. Toiminta perustuu eurooppalaisen yliopistolaitoksen perinteikkääseen laaja-alaiseen humanistiseen arvopohjaan sekä inhimillisten, sosiaalisten, kulttuuristen ja luonnontieteellis-teknologisten näkökulmien huomioon ottamiseen. Toiminnassa pidetään tärkeänä tasa-arvon sekä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristön kestävä kehityksen periaatteiden toteutumista.

Jyväskylän yliopiston hallituksen vahvistama *henkilöstöstrategia* (13.6.2001) ja *henkilöstöpoliittinen ohjelma* (5.12.2001) luovat henkilöstöhallinnon arvopohjan. Henkilöstöstrategia määrittelee periaatteet, joilla henkilöstö organisaation eri tasoilla toteuttaa kokonaisstrategian määrittelemää perustehtävää. Hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka, hyvä johtaminen sekä osaava ja sitoutunut henkilöstö luovat edellytykset yliopiston tulokselliselle ja korkealaatuiselle kansalliselle ja kansainväliselle toiminnalle. Strategian mukaisesti yliopisto tukee vastuullista johtajuutta ja yhteisöllisyyttä sekä kehittyvää osaamista ja hyvinvointia. Kaikki työyhteisöt edistävät henkilöstön ammatillisen identiteetin rakentumista, joka sisältää ammatillisen hallinnan lisäksi arvostuksen ja turvallisuuden kokemisen, mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua sekä tunteen yhteisöön kuulumisesta. Laitosten henkilöstöohjelmien toteutuminen arvioidaan vuosittain tulosneuvottelujen yhteydessä.

Opetuksen osalta yliopiston hallitus on vahvistanut sekä *perustutkintojen ja -opetuksen kehittämisstrategian* (5.12.2001) että *aikuiskoulutusstrategian* (12.6.2002). Peruskoulutus on yliopiston keskeinen kehittämiskohde ja opetuksen kehittäminen ja laadun parantaminen nähdään jatkuvana prosessina. Keskeistä opetuksen laadun kehittämisessä on paitsi yhteys tutkimukseen myös vuorovaikutus ja yhteistyö yliopiston sisällä sekä ympäröivän yhteiskunnan välillä. Tavoitteena on kehittää toimintakulttuuria, jossa opetuksen ja opiskelun laadun seuranta on luonnollinen osa jokaisen opetustehtävissä toimivan ammattikuvaa. Strategisina linjauksina ovat opintojen etenemisen esteiden poistaminen, opetuksen laadun kehittäminen ja joustavien opintojen suunnittelu- ja seurantajärjestelmien luominen.

Myös aikuiskoulutus määritellään yliopiston perustehtäväksi. Se toteuttaa aktiivisesti yliopiston yhteiskunnallista palvelutehtävää. Asiakaslähtöinen koulutustarjonta pohjaa

tieteelliseen tutkimukseen ja yliopiston osaamisen vahvuusalueisiin. Opintojen sujuvuuden takaa tehokas ohjaus ja neuvonta. Yksilöasiakkaalle tarjotaan elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti erilaisia opintopolkuja osaamisen parantamiseen ja itsensä kehittämiseen. Aikuskoulutus tuottaa palveluita myös yhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen henkilöstöä osallistavalla ja tutkivalla työotteella. Koulutus nivoo yhteen työelämää ja opiskelua. Lähtökohtana on jatkuva laadun arviointi, toimiva palautejärjestelmä ja kustannustietoisuus.

Toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) avulla hallitus ohjaa yliopiston toimintaa. Arvo-perustasta johdetut tavoitteet saatetaan sellaiseen muotoon, että niiden toteutumista pystytään arvioimaan ja seuraamaan. Erityistä huomiota kiinnitetään laadulliseen kehittämistyöhön, erityisesti koulutuksen laatuun, sekä tutkimustoiminnan kehittämiseen ja jatkokoulutuksen tehostamiseen toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi.

2.2 Kehittämishankkeet

Jyväskylän yliopisto on halunnut vankentaa perusopetuksen asemaa ja tasoa käynnistämällä Opetuksen laadun kehittämishankkeen (OPLAA!) vuosille 2000 - 2003. OPLAA!-hanke on tarjonnut opettajille korkea-asteen pedagogisia opintoja sekä opetuksen kehittämishankkeille ohjausta ja taloudellista tukea. Vuoden 2003 aikana on käynnistetty koko yliopistoyhteisön kattava keskustelu opetuksen laatujärjestelmästä. Laatujärjestelmäajattelussa halutaan korostaa opetuksen arvopohjan määrittelyä ja selkeyttämistä. Opetuksen käytäntöjä on syytä tulkita kriittisesti ja kehittää suhteessa ilmaistuun arvopohjaan sekä laitosten, tiedekuntien että yliopiston ylimmän hallinnon tasoilla. Opetuksen laatujärjestelmäkeskustelu jatkuu vuonna 2004 ja liittyy osaksi koko yliopiston kattavaa laatujärjestelmätyötä.

Yliopiston henkilöstöstrategia nosti hyvän henkilöstöpolitiikan keskeisiksi kulmakiviksi *johtamisen, yhteisöllisyyden, kehittyvän osaamisen ja hyvinvoinnin*. Peruspilarina nähtiin hallinnon eri tasoilla hyvin toimiva johtajuus. Johtajuuden ja hyvien johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi yliopisto käynnisti Johtamisen Paras Laatu - eli JOPLAA-hankkeen vuosille 2002 - 2005. Johtamista halutaan kehittää kolmella tasolla: 1) yliopiston laitokset, 2) tiedekunnat ja muut kollegiaaliset elimet ja 3) ylin hallinto, mm. yliopiston hallitus. JOPLAA:n ensimmäinen toimintavuosi merkitsi yliopiston strategiатыöhön tutustumista ja joidenkin konkreettisten teemojen käsittelyä (mm. taloushallinto, henkilöstöhallinto, kehittämiskeskustelukulttuurin luominen). Vuonna 2003 JOP-LAA liittyi Arvot arkeen -hankkeeseen käynnistämällä syksyllä-03 seminaari- ja työpa- jasarjan laitosjohtamisen arvoperustasta ja arvojen jalkauttamisesta.

3 *Arvot arkeen -kohteet Jyväskylän yliopistossa*

Jyväskylän yliopiston eettinen toimikunta on arvioinut, mitkä teemat käynnissä olevissa kehittämishankkeissa nostetaan Arvot arkeen -hankkeen kohteiksi vuonna 2003. Toimikunta päätyi yhdessä OPLAAI- ja JOPLAA-hankkeiden kanssa kehittämään seuraavia alueita Jyväskylän yliopiston Arvot arkeen -erityisteemoina:

- 1 Eettiset kysymykset ja periaatteet yliopisto-opetuksessa
- 2 Laitosjohtamisen arvoperusta ja käytännöt
- 3 Yliopisto työnantajana - työsuhteiden pysyvyys

3.1 Eettiset kysymykset ja periaatteet yliopisto-opetuksessa

Jyväskylän yliopiston eettinen toimikunta teetti keväällä 2002 selvityksen eettisen opetuksen tarjonnasta ja tarpeesta Jyväskylän yliopistossa (Harjunen 2002). Tarkoituksena oli selvittää, miten eettinen opetus on järjestetty, miten eettiset kysymykset otetaan opetuksessa huomioon sekä kuinka eettistä opetusta tulisi kehittää. Eettinen opetus -termiä käytettiin viittamaan sekä tutkimusetiikkaan, tutkijan ammattietiikkaan että yleisten eettisten kysymysten opetukseen.

Selvityksessä kävi ilmi, että Jyväskylän yliopistossa suhtaudutaan vakavasti eettisiin kysymyksiin ja niiden opetusta pidetään tärkeänä. Opetuksen määrän todettiin vaihtelevan suuresti eri laitoksilla tai oppiaineissa. Useimmiten eettinen opetus oli hyvin sirpaloitunutta. Systemaattisesti se oli esillä vain muutamilla laitoksilla. Yleistä ja yhteistä eettistä opetusta on tarjolla niukasti. Tavallisesti eettinen opetus on integroitu osaksi muuta oppiainesta. Vain muutamissa oppiaineissa erillistä eettistä opetusta järjestetään säännöllisesti ja se on pysyvä osa opetusohjelmaa.

Tieteenalojen väliset erot kävivät selvästi ilmi kysyttäessä opetuksen sisältöä. Toisilla aloilla opetus painottui tutkimus- ja tutkijan etiikkaan. Erityisesti ihmistieteissä tutkimuseettisten kysymysten rinnalle opetuksessa nousevat yleiset eettiset kysymykset. Mitä läheisempi suhde tieteenalalla on ihmisen arkeen ja elämään, sitä keskeisempi rooli eettisillä kysymyksillä oli opetuksessa.

Eettistä opetusta kaivattiin lisää erityisesti tutkimusuralla lähteville jatko-opiskelijoille. Lisäksi kaivattiin erityisalojen eettisiin kysymyksiin pureutuvaa opetusta. Jyväskylän yliopistoon kaivattiin yhtäältä yleisiä eettisiä ohjeistoja, toisaalta alakohtaisten eettisten ohjeistojen luominen katsottiin tarpeelliseksi. Yleisesti katsottiin, että kaikille opintojen tasoille tarvitaan lisää opetusta ja sen tulisi olla pakollista kaikille opiskelijoille. Laitosten tai lähellä toisiaan olevien tiedekuntien välinen yhteistyö ja verkostoituminen nähtiin yhtenä mahdollisuutena lisätä eettistä opetusta.

Jyväskylän yliopiston eettinen toimikunta päätti lähteä selvityksen pohjalta konkreettisesti opetuksen kehittämistä osana Arvot arkeen -hanketta kolmella tavalla:

- 1 eettisen toimikunnan vierailut eri ainelaitoksilla v.2003 alkaen
- 2 Etiikka - tiede - tutkimus -luentosarja yliopiston jatko-opiskelijoille, tutkijoille ja opettajille
- 3 Eettinen yliopisto? -seminaari ja työryhmätyöskentely

Eettisen toimikunnan vierailut

Toimikunta on vierailut vuoden 2003 loppuun mennessä liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnassa, yhteiskuntatieteiden ja filosofian, erityispedagogiikan ja musiikkiteiden laitoksilla. Keskusteluissa on arvioitu eettisen opetuksen tarjontaa ja eri tieteenalojen tutkimuseettisten kysymysten arviointikäytäntöjä. Eettinen toimikunta on antanut lausuntoja lähinnä liikuntabiologian tutkimushankkeista, mutta laajempaa tarvetta todettiin olevan. Toimikunta jatkaa keskustelua vuonna 2004 ja antaa suositukset Jyväskylän yliopistossa toteutettavien tutkimushankkeiden eettisyyden arvioinnista vuoden 2004 loppuun mennessä.

Etiikka - tiede - tutkimus -luentosarja

Filosofia on oppiaineena pitkälti vastannut etiikan opetuksesta yliopistossa. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekuntaan perustettiin vuosituhaten vaihteessa urheiluetiikan yliassistentuuri Lahden doping-paljastusten vanavedessä. Tämän vakanssin hoitaja on huolehtinut oman tiedekunnan eettisten kysymysten opettamisesta. Eettisen toimikunnan vierailu synnytti ajatuksen koko yliopiston jatko-opiskelijoille, tutkijoille ja opettajille suunnatun opintokokonaisuuden toteuttamisesta kevätlukukaudella 2004. Luentosarjan ”Etiikka - tiede - tutkimus” suunnittelusta ovat vastanneet filosofian laitoksen lehtori ja urheiluetiikan yliassistentti. Eettinen toimikunta huolehtii tiedottamisesta eri tiedekunnille suosittelun opintokokonaisuuden sisällyttämistä pakollisena kaikkien jatko-opiskelijoiden opintosuunnitelmiin.

Eettinen yliopisto? -seminaari

Marraskuussa (21.11.2003) toteutettiin eettisen toimikunnan, OPLAA- ja JOPLAA-hankkeiden sekä ylioppilaskunnan yhdessä suunnittelema seminaari ”*Eettinen yliopisto? Tutkimuksen ja opetuksen arvoperusta*”, jonka tavoitteena oli nostaa esille yliopistoyhteisön eettisiä kysymyksiä ja jännitteitä sekä työryhmissä tuottaa konkreetteja ratkaisuja opetuksen eettisiin kysymyksiin. Arkkiatri Risto Pelkonen avasi seminaarin luento-osuudella ”*Etiikka on arjen viisautta*”. Hän totesi jokaisessa ammatissa nousevan eettisiä ongelmia jatkuvasti ja odottamatta. Professionit eivät enää asu tiedon salai-

nessa puutarhassa vaan kriittisten katseiden kohteena. Ellei ammattieettisiä kysymyksiä pohdita perusteellisesti pohjia myöten, saattaa kavala kyynisyys asettua taloksi työyhteisöön. Ammattietiikka on hyvin paljon vallankäytön etiikkaa ja ammattieettiset ohjeet ovat professioiden itsesäätelyn pohja.

Seminaarin kuudessa työryhmässä paneuduttiin tutkimuksen, opetuksen ja ammattikäytäntöjen eettisiin kysymyksiin valmisteltujen puheenvuorojen ja keskustelujen pohjalta:

1 Eettiset kysymykset opetuksen suunnittelussa ja opiskelussa

Yliopistoon valmisteilla olevan opetuksen laatujärjestelmän kautta on tarkoitus toteuttaa arvoprosessi, jossa kirjataan näkyviin hallinnon, tieteenalojen, tiedekuntien, laitosten ja oppiaineiden arvopohja (liite: kuvio 1). Näin määritellään koko tiedeyhteisölle ja eri tieteenaloille ominainen arvoperusta ja siihen sisältyvät eettiset periaatteet. Laatujärjestelmässä arvojen näkyväksi tekeminen tapahtuu itsearviointien, portfoliotyöskentelyn (laitos, opiskelijat) ja opiskelijoiden henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien (HOPS) työstämisen avulla. Laatujärjestelmätyön kautta lisääntyy tietoisuus arvoista ja eettisistä periaatteista opetuksessa ja opiskelussa sekä kriittinen keskustelu ja arviointi. Arvojen näkyväksi tekemisen kautta voi myös etiikan opiskelu onnistua mielekkäällä tavalla.

Etiikan opetus sisällytetään integroituna tiedeopetukseen (ks. kuvio 1). Kandidityö, gradut, harjoittelu, seminaarit jne. ovat luontevia konteksteja eettisten kysymysten esille nostamiselle ja omaksumiselle (”eettiset taidot”). Aihepiiriin orientoivana opetuksena voi toimia myös eettisten kysymysten selkeämpi esiin nostaminen perusopintoihin kuuluvien tieteenfilosofian opintojen yhteydessä (”eettiset tiedot”). Myös yleiset virkamiesetiikan periaatteet ja näkökohdat voidaan nivoa tiedeopetuksen yhteyteen.

Kokonaisuutena ammattietiikka sekä yleiset eettiset periaatteet konkretisoituvat käytännön toiminnan tasolla opiskelijalle akateemisten käytänteiden omaksumisena. Opiskelijan henkilökohtainen portfoliotyöskentely (”ammattillisen kasvun kansio” tai ”asiantuntijuuden kehittymisen kansio”) antaa erinomaisen mahdollisuuden pohtia ja jäsentää koko opiskelun ajan oman asiantuntijuuden arvoperustaa.

2 Tutkimuseettiset kysymykset

Yliopiston eettisen toimikunnan tehtävänä on tutkimustoiminnan eettisyyden valvonta normistoja kehittämällä. Eri tieteenaloilla käynnistetty keskustelu pyrkii tunnistamaan uusia tutkimuseettisiä ongelmia. Perus- ja tutkijakoulutusta kehitettäessä ja tutkintorakenteita uudistettaessa tulee aktiivisesti vaikuttaa tutkimukseen liittyvän moraalien kasvattamiseksi. Eri tieteenalojen tulee pyrkiä tutkimuseettisten kysymysten osalta selkeään yhteistyöhön.

3 Hyvät ja huonot ohjaukset

Näkökulma opintojen ohjaukseen on holistinen. Ohjauksen tulee olla kokonaisuus, joka muodostaa tukirakenteen opiskelijan elinikäiselle opintopolulle. Hyvän ohjauksen periaatteita ovat ohjattavan itsemääräämisoikeus, luottamuksellisuus, totuudellisuus ja riippumattomuus. Ohjaajana toimiminen edellyttää yhteistyötä oman työyhteisön ja muun yhteiskunnan kanssa. Ohjauksessa on löydettävä oikea suhde kollegiaalisuuden ja asiakuuden välille.

Huonot ohjaukset kulminoituvat yksittäisiin ohjaustilanteisiin: ohjaaja ei ota vastuuta, häneltä puuttuu kiinnostus ja kunnioitus opiskelijan työtä kohtaan, opiskelija ei saa palautetta oppimisestaan. Opiskelija ei useinkaan uskalla lähteä selvittämään ongelmatilanteita mahdollisten seuraamusten pelossa. Hyvät käytännöt edistävät opiskelijan vastuullista etenemistä opintopolulla ja kasvamista aikuiseksi asiantuntijaksi.

Hyvien ohjaukset edellytyksenä on, että ohjaukseen varataan riittävästi aikaa henkilöstön työsuunnitelmiin. Ohjaustilanteiden avainasioita ovat molempipuolinen sitoutuminen ja vastuunotto, oikea kommunikointitapa ja kannustus sekä omien rajojen tunnistaminen ohjauksikäytännöissä. Keskeisinä muutostarpeina työryhmä näki opinto-ohjauksen työnjaon ja vastuiden selkiyttämisen, riittävän ennakkotiedon opiskelun vaatimuksista, opiskelijoille annettavien palautteiden kehittämisen sekä ohjaajien työohjauksen ja koulutuksen kehittämisen.

4 Opettajuus ja ammattieettiset kysymykset

Työryhmätyöskentelyn lähtöoletuksena oli opettajan ammattieettisten kysymysten kulminoituminen valtaan. Vallan luonteen katsottiin olevan opettajan työssä ensisijaisesti institutionaalista, jolloin toimintaa ohjaavat säännöt ovat pitkälti implisiittisiä eivätkä tule välttämättä tietoisiksi. Valtaan liittyviä kysymyksiä eriteltiin kolmesta näkökulmasta: sosialisoinnin ja kriittisyyden kasvattamisen paradoksista, poikkeavuuden määrittelyn problematiikasta sekä ruumiillisuuden kontrolliin liittyvistä kysymyksistä.

Tärkeimpänä ratkaisuna valtaan liittyvien moraalisten ongelmien käsittelyssä pidettiin vallan näkyväksi tekemistä sekä oman toiminnan ja sen lähtöoletusten jatkuvaa tiedostamista. Käytännössä tämä merkitsisi opettajankoulutuksessa sitä, että jo toteutetun erillisen ammattietiikan kurssin lisäksi kriittiseen tarkasteluun ohjaaminen kulkisi läpäisyperiaatteella kaikissa opintojaksoissa (esim. opetussuunnitelmien ja oppikirjojen sisältämien arvojen analyysin ja luokkahuonediskurssien tutkimisen kautta). Lisäksi erilaisten oppimisteorioiden ja opettamisnäkemysten vahvuuksien ja heikkouksien monipuolinen tunteminen suojaa yksipuoliselta ohimeneviin muotivirtauksiin hurahtamiselta sekä edistää oppilaiden yksilöllisten tarpeiden ja oppimistyylien kohtaamista.

Kriittisen kasvatuksen ajatuksen omaksuminen voi osaltaan tehdä opettajat immuuniksi hetkellisille historian suuntausten ja valtavirtojen paineille myös tulevassa työssään.

5 Auttamistieteiden eettiset kysymykset

Työryhmän puheenjohtaja pohti avauksessaan auttamistieteiden käsitettä, auttamistieteisiin liittyviä erityispiirteitä ja eettisiä kysymyksiä. Auttamistieteet nähtiin laajana alueena, jota yhdistää valmistuminen auttamisammattiin (sosiaalityö, psykologia, terveydenhuolto, kasvatusta). Tutkimus- ja ammattieettiset kysymykset, kuten suhde asiakkaisiin ja/tai tutkittaviin sekä ”haavoittuvien ryhmien” kanssa toimiminen, ovat näillä aloilla usein samantyyppisiä. Useilla auttamistieteiden aloilla onkin ammattieettiset ohjeet, jotka eivät kuitenkaan ratkaise käytännössä vastaan tulevia eettisiä ongelmia.

Sosiaalialan eettisissä ohjeissa korostetaan, että eettistä harkintaa tarvitaan erityisesti ristiriitatilanteissa. Niitä syntyy, kun ammattihenkilöillä on rooli sekä auttajana että kontrolloijana, kun asiakkaiden keskinäiset edut ovat vastakkaisia, kun eri ammattiryhmien näkemykset ovat ristiriidassa ja kun asiakkaan etu on ristiriidassa työntekijän oman edun, organisaation toimintatapojen tai taloudellisten edellytysten kanssa.

Työryhmän keskustelussa nousi vahvasti esiin ristiriita etiikan perusteiden ja eettisten hoitotapojen toteutuksen ja todellisuuden välillä nykyisessä talouden sanelemassa maailmassa. Puhuttiin asiakaslähtöisyydestä ja lapsikeskeisyydestä, jotka näkyvät juhlapuheissa, mutta joita ei läheskään aina ole mahdollista toteuttaa olemassa olevilla resursseilla. Koettiin, että auttamistieteiden aloilla puuttuu keinoja päästä vaikuttamaan yhteiskunnan arvoihin siten, että eettiset kysymykset olisivat etusijalla säästötavoitteiden ja rahan sijasta.

Eettisten kysymysten opetuksesta todettiin, että ne tulevat eri aloilla esille enemmän muiden opintojaksojen sisällä kuin erillisinä ammatti- tai tutkimuseettisiin kysymyksiin suuntautuvina, erillisinä opintojaksoina. Olisi tärkeää nostaa eettiset kysymykset vahvemmin esille opintojaksojen tavoite- ja sisältökuvauksissa. Yliopiston tarjoamaa eettistä opetusta tulisi myös lisätä. Osa opetuksesta, esimerkiksi alkuun sijoittuva etiikan perusteet ja myöhemmässä vaiheessa tutkimuseettiset kysymykset, voivat olla yhteisopetusta kaikille auttamistieteille. Tällöin moniammatillisuuteen oppiminen alkaisi samalla jo opintojen aikana. Ammattietiikan opetusta tulisi järjestää myös ammattialoitain, jolloin erityiskysymykset tulisivat käsiteltyä. Lisäksi esitettiin toive, että kaikkiin tutkimussuunnitelmiin (gradut ym.) tulisi vaatimus eettisestä pohdinnasta. Jo ammatissa toimiville toivottiin järjestettävän eettistä täydennyskoulutusta, sillä yhteiskunnan muuttuessa nousee uusia eettisiä kysymyksiä koko ajan esiin.

Auttamistieteiden yksi tärkeä osa-alue on se, että auttamistieteet ovat muita yliopistollisia aloja käytäntösuuntautuneempia. Monilla aloilla opintoihin liittyy käytännön opetusta (harjoittelua) alan ammattilaisten ohjauksessa. Nämä käytännön opetuksen jaksot ovat myös niitä, joissa alan eettiset kysymykset konkretisoituvat opiskelijoille käytännön työtilanteissa. Niitä joudutaan pohtimaan jaksoihin liittyvissä seminaareissa ja harjoitteluraporteissa. Ammattieettisiä kysymyksiä voisi käsitellä nykyistä järjestelmällisemmin. Tärkeää olisi panostaa käytännön opettajina ja ohjaajina toimivien ammattilaisten ohjeistamiseen ja kouluttamiseen, sillä he ovat avainhenkilöitä opiskelijan perehdyttämisessä omaan alaan ja toimivat esimerkkeinä oman alansa ammattilaisesta eettisenä toimijana.

6 Bisnesalojen koulutus ja etiikka

Yliopiston bisnesalojen osalta opetuksen ensimmäinen haaste on tunnistaa ja tiedostaa eettiset ongelmat ja antaa etiikan teorioiden kautta ajattelun välineitä. Tämän ajan keskeisiä keskustelujen ja eettisen arvioinnin aiheita ovat mm.: sosiaalinen ja ekologinen kestävä kehitys, tietoyhteiskunta, ahneus vai kohtuus (miten johtajia palkitaan?), henkilöstön irtisanominen ja sijoittajien hyöty, eettinen sijoittaminen (mitä se on, miten sen voi toteuttaa?), menestyminen ja sen hinta (voiton tekemisen tavat?), yritys ja ympäristöasiat. Tämän keskustelun tulisi vastata kysymykseen, millainen on ekonomin ammattietiikka.

Kukin työryhmä tuottaa vuoden 2003 loppuun mennessä konkreetit ehdotukset opetuskäytäntöjen kehittämiseksi Jyväskylän yliopistossa. Eettinen toimikunta arvioi ehdotusten toteutumista toukokuussa 2004 järjestettävässä seurantaseminaarissa.

3.2 Laitosjohtamisen arvoperusta ja käytännöt

Johtamisen laatuhankkeessa henkilöstöjohtaminen on keskeinen kehittämisen kohde. Lukuvuonna 2003 - 2004 laitosjohdon koulutuksessa keskitytään laatukäsikirjan kokonaisuuteen prosessina. JOPLAA-hanke vie tätä prosessia eteenpäin siten, että laitosjohtajat lähtevät konkretisoimaan laitoksen "arkityön" arvoperustaa yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä arviointi on mahdollista kytkeä laitoksen normaaliin vuosikiertoon eli laitoksella vuosittain käytävään TTS-keskusteluun. JOPLAA-hankekauden aikana on tavoitteena tuottaa laitoksille "laatukäsikirja" tai "johtajan selviytymisopas", joka jää ohjaamaan seuraavaa johtajaa, kun johtamisen kolmivuotiskausi taas vaihtuu lukuvuoden 2005 - 2006 alusta.

Syyslukukaudella 2003 JOPLAA tuotti laitosten johtajille ja yksiköiden esimiehille laatukäsikirjatyön pohjaksi teemaseminaarien sarjan: 1) arvot ja etiikka, 2) rekrytointi ja

virantäyttö, 3) kehittyvä toimintakulttuuri ja johtajuus, 4) yliopiston tulevaisuus ja teknologian rooli, 5) viestintä ja kommunikaatio työyhteisössä sekä 6) muutoksen johtaminen. Kouluttaja Lari Junkkari opasti 4.10.2003 ensin teemailtapäivään *“Arvo- ja etiikkakeskustelut työyhteisössä - kullisseja vai välttämättömyys”* sekä sen jälkeen laitosjohtajien seminaariin *“Johtaminen ja esimiestyö arvojen ja etiikan näkökulmasta”*. Keskustelussa todettiin, että yliopiston sisällä toimii useita arvoyhteisöjä ja kulttuureja. Arvojen todettiin olevan myös työhyvinvoinnin edellytys: oikeudenmukainen kohtelu auttaa jaksamaan.

Sarja jatkuu kevätlukukaudella 2004 aiheina mm. talousjohtaminen ja riskien hallinta, pedagoginen johtajuus, ikäjohtaminen sekä naiset ja johtaminen yliopistossa. Syksyn 2003 teemoista palataan vielä rekrytointiin ja johtajan vastuuseen sekä kehittyvän toimintakulttuurin luomiseen (mm. henkilöstön kehityskeskustelut). Keskustelun johdattelijoina ovat ensisijaisesti yliopiston omat työntekijät hallintoviraston eri vastuualueilta (mm. henkilöstöjohtaja, lakimies, viestintäpäällikkö, opetuksen kehittämisestä vastaavat koordinaattorit). Teemaseminaarien sarjasta on tarkoitus kehittää yliopiston laitosjohdon koulutuskokonaisuus, jota tarjotaan 1) vuosittain toistuvina keskustelufoorumeina tai 2) joka kolmas vuosi laitosjohdon vaihtuessa.

Syyskuussa 2003 käynnistynyt Kaiku - Kaikkiko kunnossa -työhyvinvointiohjelma tavoittaa laitosjohtajien lisäksi ns. väliportaan esimiehiä (mm. osastojen ja yksiköitten päälliköitä). Kaiku-ohjelman tavoitteena on lisätä erilaisissa esimiestehtävissä toimivien tietoja ja taitoja liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen sekä ikäjohtamiseen. Ohjelman avulla pyritään edistämään sekä johtajien että muun henkilökunnan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Ohjelma jatkuu kevätlukukauden 2004. Se koostuu kolmesta luentokerrasta, kymmenestä seminaaripäivästä sekä ryhmätyönohjauksesta. Kaiku-hanke tarjoaa JOPLAA-ohjelmassa mukana oleville laitosjohtajille mahdollisuuden paneutua oman johtamistapansa perusteisiin ja henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin.

3.3 Yliopisto työnantajana - määräaikaiset virkasuhteet

Henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa todetaan, että yliopiston pääasiallinen palvelussuhde on virkasuhde. Tavoitteena on pysyvien tehtävien hoitaminen vakinaisella henkilökunnalla. Yliopiston toiminnan luonteeseen liittyvät myös määräaikaiset palvelussuhteet. Niihin henkilöstö nimitetään hankkeen tai tehtävän keston pituiseksi ajaksi. Jyväskylän yliopistossa oli syyskuussa 2003 1313 määräaikaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä. Vastaavasti pysyvässä palvelussuhteessa oli yhteensä 1253 henkilöä.

Hallintojohtosääntöä muutettiin 2.6.2002. Hallintoviraston tehtäväksi tuli rehtoria kuuluttamaan julistaa virat ja virkasuhteet haettavaksi sekä päättää vuotta pidemmän yliopiston virkasuhteen täyttämistä haettavaksi julistamatta. Muutoksella haluttiin varmistaa erityisesti määräaikaisten virkasuhteiden perusteiden lainmukaisuus. Samalla uusittiin lomakkeet, joilla laitosjohtaja esittää henkilöä virkaan tai virkasuhteeseen. Uudistuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota jokaisen määräaikaisen virkasuhteen perusteiden yksityiskohtaiseen selvittämiseen ja mainitsemiseen nimittämispäätöksessä.

Hallintoviraston toimesta on kesän ja syksyn 2003 aikana käyty tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten johdon kanssa läpi tapauskohtaisesti määräaikaisia virkasuhteita. Tällöin on erityisesti kiinnitetty huomiota toistuvien virkasuhteiden perusteluihin. Tarkastelun kohteena on ollut useita satoja henkilöitä. Syksyn 2003 tulosneuvottelujen yhteydessä määräaikaiset palvelussuhteet on käyty läpi ja selvitetty tapaukset, joissa tehtävän vakiintumisen ja rahoituksen varmistumisen kautta olisi edellytykset perustaa virka ja sitä kautta saada palvelussuhde pysyväksi. Näistä lähtökohdista Jyväskylän yliopistoon perustetaan 70 uutta virkaa vuosina 2003 - 2004.

Yliopiston eettinen toimikunta järjestää osana valtakunnallista Arvot arkeen-hanketta
perjantaina 21.11.2003 klo 10 - 17 seminaarin:

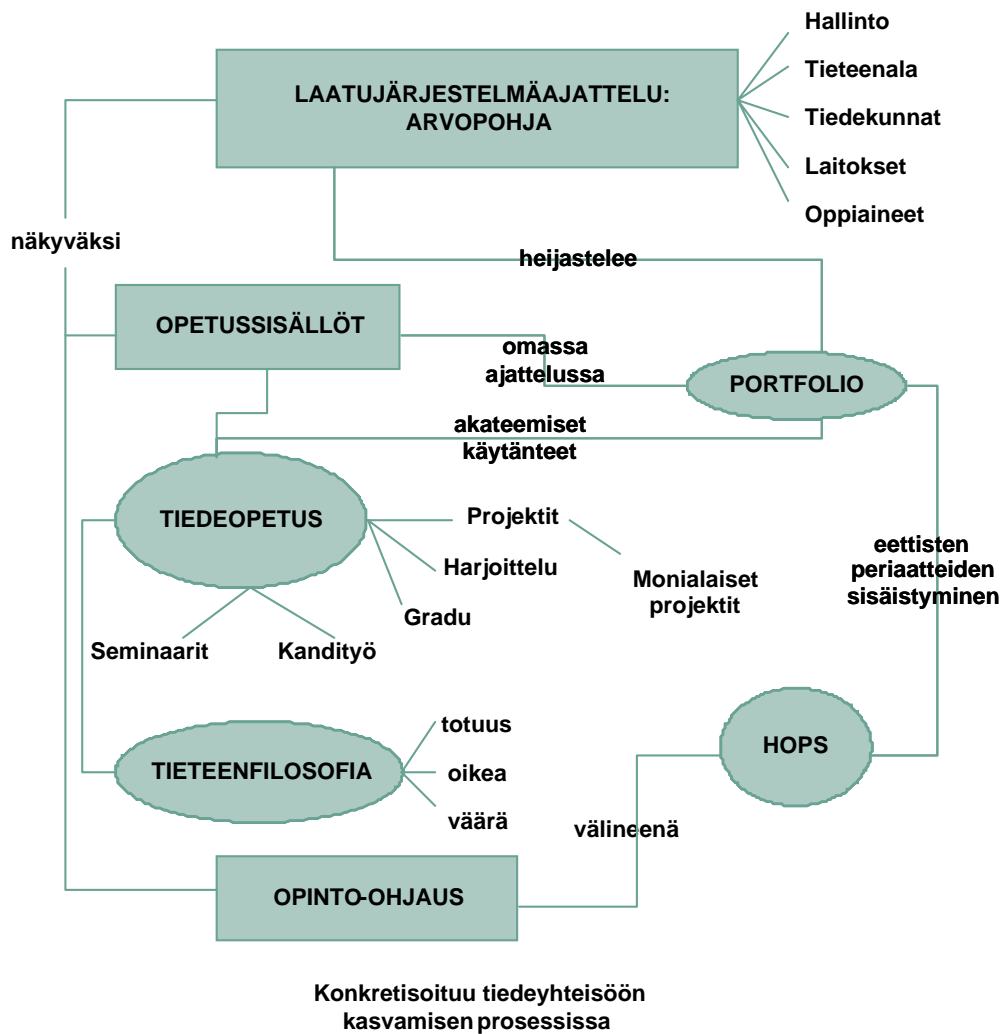
Eettinen yliopisto?

Tutkimuksen ja opetuksen arvoperusta

Ohjelma:

- Klo 10 "Eettisyys on arjen viisautta"
 Arkkiatri Risto Pelkonen
 Pj. professori (emerita) Marjatta Marin
- Klo 12 Lounastauko
- Klo 13 Eettisyys yliopistoyhteisössä
 "Eettisen opetuksen tarve ja tarjonta Jyväskylän yliopistossa" - havaintoja
 Projektisuunnittelija Hannele Harjunen
 Dialogi: professori Markku Kulomaa ja professori Bo Lönnqvist
- Klo 14 Työryhmät:
1. Hyvät ja huonot ohjauskäytännöt
 Pj. Seija Nykänen, sihteeri Antti Vesala
 2. Opettajuus ja ammattieettiset kysymykset
 Pj. Markku Käpylä, sihteeri Tanja Vehkakoski
 3. Eettiset kysymykset opetuksen suunnittelussa ja opiskelussa
 Pj. Jari Rantamäki, sihteeri Hannele Harjunen
 4. Tutkimuseettiset kysymykset
 Pj. Leena Alanen, sihteeri Sanni Koistinen
 5. Bisnesalojen koulutus ja etiikka
 Pj. Aila Virtanen, sihteeri Hannu Puupponen
 6. Auttamistieteiden eettiset kysymykset
 Pj. Marjo Kuronen, sihteeri Marja-Liisa Kinnunen
- Kahvitarjoilu työryhmätyöskentelyn lomassa.
- klo 16 Eettinen yliopisto? - yhteenvetokeskustelu
 Pj. professori Paula Määttä, eettisen toimikunnan puheenjohtaja
- klo 17 Seminaarin päätös

Kuvio 1.



KESKUSRIKOSPOLIISI

Antti Turkama

Lähtökohta

Keskusrikospoliisissa käynnistettiin arvokeskustelua vuonna 1999, mutta keväällä 2002 asia sai uutta pontta, kun yksi tulosityksikkö ryhtyi pilottityksiköksi ja ikään kuin testaamaan arvoprosessia. Merkittäviä virstanpylväitä aloitusvaiheessa olivat päätös liittyä valtiovarainministeriön Arvot arkeen -projektiin, mikä alkoi syyskuussa 2002 ja samoihin aikoihin tapahtunut viraston arvotyöryhmän perustaminen. Työryhmän perustaminen merkitsi viraston sitoutumista arvoprosessiin ja tahdonilmaisua keskusrikospoliisin arvojen määrittämiseksi.

Keskusrikospoliisin arvokeskusteluprosessi pääpiirteissään

Pilottityksikkönä toiminut tulosityksikkö neuvottelupäivillään syksyllä 2002 kävi arvokeskustelut saaden aikaan viisi arvoehdokasta. Keskustelun läpiviennistä saadut kokemukset antoivat suuntaa koko virastoa koskevan jatkotyöskentelyn suunnittelulle.

Arvoasiaa käsiteltiin viraston johtoryhmässä joulukuussa 2002 ja uudelleen alkuvuonna 2003, jolloin tullilaitoksen edustaja kertoi arvoprosessin toteutuksesta siellä.

Viraston arvotyöryhmä laati toimintasuunnitelman, joka koko ajan hieman päivittyi tiedon ja kokemuksen kerääntymisen myötä. Aikataulua jouduttiin pidentämään uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton vuoksi. Arvotyöryhmä piti mm pari koko päivän kestävästä suunnittelukokousta, joissa käytiin tarkoin läpi tulevien arvokeskustelujen

toteutus. Nämä olivat hyvin tarpeellisia pohdintoja, joissa lyötiin lukkoon suunnitelmat ja myös testattiin niiden toimivuus käytännössä.

Toukokuussa 2003 järjestettiin viraston esimiespäivät, joiden ohjelmassa puoli päivää oli varattu arvokeskustelulle. VM:n Kirsi Äijälä kävi avaamassa keskustelun kertoen, mitä arvokeskustelu koko valtionhallinnossa tarkoittaa. Keskustelun veti Talent Partners'in Juha Hallenberg.

Kesäkuussa 2003 KRP:n laajennettu johtoryhmä ilmoitti selkeänä kantanaan, että arvokeskustelu pitää virastossa käydä niin, että jokaisella työntekijällä on yhtä hyvät mahdollisuudet osallistua KRP:n arvoehdokkaiden asettamiseen. Johto ei siis halunnut tuoda esille omia arvoehdokkaitaan, joihin muiden olisi pitänyt ottaa kantaa. Arvotyöryhmän eräs merkittävä tuotos on tähän raporttiin liitettävä arvotyökirja, joka on kokonaisvaltainen ohje ja kuvaus keskusrikospoliisin arvoprosessista.

Arvokeskustelua käydään luonnollisissa työyksiköissä (yleensä n 15-25 hengen ryhmissä) syksyn 2003 aikana. Mahdollisesti jotkut keskustelut jäivät vuoden 2004 alkupuolelle. Keskustelua varten laadittiin työjärjestys ja materiaali. Jokaisessa keskustelua käyvässä ryhmässä tuotetaan 3-5 arvoehdokasta ja avataan niiden sisältöä. Samalla pohditaan sitä, millä tavoin arvot vaikuttavat työyhteisössä. Keskustelu käydään joka paikassa saman mallin mukaan ja se kestää n. 4 tuntia. Keskustelujen vetäjinä toimivat arvotyöryhmän jäsenet pareittain. Tukena käytetään muutamia ns. arvoagentteja, joita on valittu organisaation eri osista ja koulutettu.

Arvotyöryhmä kerää syntyneet arvoehdokkaat ja yhdistää samaa tarkoittavat arvot.

Kun koko henkilöstö on käynyt arvokeskustelut, järjestetään iso arvoseminaari, jossa päätetään lopullisesti viraston valitsevat kolme – viisi arvoa. Seminaarin osanottajat valitaan kunkin keskustelua käyvän ryhmän sisältä (2 kpl, mies ja nainen).

Prosessia on kuvattu arvotyökirjassa.

Arvotyökirja

Keskustelua tukemaan on laadittu arvotyökirja, jossa kerrotaan mistä on kysymys, kun keskustellaan ja sovitaan arvoista. Kirjassa myös selostetaan arvoprosessi ja siinä on liitteinä kalvopohjat. (Katso s. 127)

Arvotyökirja on intranetin kautta kaikkien saatavissa.

Ulkopuolisen avun käyttö

Apuina olemme käyttäneet Eino Hämäläistä Tullilaitoksesta, joka kävi puhumassa Tullin arvoprosessista johtoryhmässämme talvella 2003. Toisen viraston kokemus läpi viedystä arvoprosessista konkretisoi hyvin asian ja antoi kuvan siitä, miten asia voidaan hoitaa keskusrikospoliisissa.

VM:n Kirsi Äijälä ja Asko Lindqvist ovat käyneet keväällä 2003 KRP:ssa antamassa oman tukensa arvoprosessille. Näissä keskusteluissa täsmentyi mm valtioneuvoston henkilöstöpoliittisessa periaatepäätöksessä todettujen arvojen vaikutus ja merkitys yksittäisen viraston arvojen määrittämiseen.

Toukokuussa 2003 olleiden KRP:n esimiespäivien ohjelmasta oli varattu muutama tunti arvokeskustelulle, jota veti Juha Hallenberg, Talent Partners Oy.

Mukanaolo VM:n Arvot arkeen -projektissa oli erittäin hyödyllistä, sillä projekti välitti osallistujien kokemuksia ja järjesti virastojen johdolle kaksi seminaaria. VM:n järjestämät koulutustilaisuudet olivat aivan välttämättömiä.

Kokemuksia arvoehdokkaiden määrittämiseksi olleista keskustelutilaisuuksista

Tätä raporttia kirjoittaessa on käyty kymmenkunta yksikkökeskustelua. Keskusteluita ovat vetäneet arvotyöryhmän jäsenet sekä muutama apuun tullut "arvoagentti". Yleensä tilaisuutta on vetänyt kaksi työryhmän jäsentä yhdessä, mikä on koettu hyväksi toimintamalliksi. Toki hyvä valmistelu ja arvotyökirja mahdollistavat myös yhden henkilön johdolla tapahtuvan prosessin.

Kokemuksia:

- Palaute on ollut hyvin myönteistä ja rakentavaa
- Ihmiset ovat osallistuneet aktiivisesti ja tosissaan
- Arvoehdokkaita on syntynyt toivotulla tavalla ja niiden sisällöistä on sovittu
- Oli erittäin hyvä, että mietimme ja hioimme itse keskusteluprosessia niin pitkään. Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty. Olemme pystyneet pitämään keskustelun tarpeeksi konkreettisella tasolla
- Palautekeskustelussa on todettu, että on hyvä keskustella joskus tällaisista asioista ajan kanssa, mutta on myös mietitty mikä merkitys käydylä keskustelulla on jatkossa

- Useassa yksikössä on todettu, että yhdessä esille tuodut arvoehdokkaat jäävät yksikköön arvoseinätauluksi, vaikka ne eivät etenisi KRP:n yhteiseksi arvoiksi asti
- Selkeän käsikirjoituksen (työkirja) ansiosta tilaisuuksien pituuksiksi on muodostunut keskimäärin neljä tuntia.

Jatkosuunnitelmat

Henkilöstön arvoehdokkaiden määrittelyprosessi on loppuun viety talvella 2004. Syksyn mennessä arvotyöryhmä on tiivistänyt arvoehdokkaat sisältöineen lopullista käsitteilyä varten, joka päättyy kolmeen – viiteen keskusrikospoliisin arvoon.

Seuraava haaste on saada sovitut arvot elämään ja vaikuttamaan.

Suunnitelmiamme mukaan se tapahtuu ainakin

1. huomioimalla ne johtoryhmätyöskentelyssä
2. rakentamalla henkilöstöpolitiikka niiden varaan
3. tiedottamisessa (esim. vuosikertomus ja intra)
4. huomioimalla ne rekrytoinnin yhteydessä
5. huomioimalla ne virkamieslain ja poliisiasetuksen edellyttämää käyttäytymistä arvioitaessa
6. lisäämällä tulos- ja kehityskeskusteluun osio arvoista
7. nostamalla arvot esille viraston sisäisessä johtamiskoulutuksessa ja johtamisen arvioinnissa
8. korostamalla arvoja tulossuunnittelussa
9. korostamalla arvoja laatutyöskentelyssä
10. suhtautumisessa arvojen vastaiseen toimintaan

“Mitä tästä opimme?” eli kokemuksia arvoprosessin käynnistämisestä ja eteenpäin viemisestä

- Arvokeskustelun käynnistäminen vie yllättävän paljon aikaa. On selvitetävä tarkkaan mistä on kysymys ja miten asiaa on tarkoitus viedä eteenpäin. – Itse olimme aikataulun suhteen aluksi liian optimistisia.

- Johdon määrätietoinen tuki on välttämätön. Meillä asia toden teolla käynnistyi, kun päällikkö asetti arvotyöryhmän ja sille annettiin tehtävä. Toinen vahvasti myötävaikuttava tekijä oli KRP:n liittyminen VM:n arvoprojektiin. Selkänojana näiden lisäksi oli tietysti VN:n periaatepäätös, jossa oli mm. määritelty arvot valtion tasolla. - Ennen näitä toimenpiteitä olimme parisen vuotta keskustelleet teemasta, mutta ilman selkeää näkemystä lopullisista tavoitteista.
- Vähänkään suuremmassa organisaatiossa kannattaa käyttää pilottiyksikköä, jonka kautta voidaan kokeilla arvoprosessin toteutuksen toimivuutta ja siten saada varmuus siitä, että asetettu tavoite on saavutettavissa. Arvoprosessin vetäjille pilotin onnistuminen luo turvallisuuden tunteen sen suhteen, että valittu toteutustapa toimii myös käytännössä.
- Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty - yksiköissä käytävän arvokeskusteluprosessin hiominen ja yksityiskohtainen kirjaaminen on osoittautunut yhdeksi onnistumisen kulmakiveksi. Toimintasuunnitelman tekeminen oli meille tärkeää.
- Keskustelun pitää keskittyä olennaiseen ja olla mahdollisimman käytännönläheinen. Materiaalia on paljon ja arvoista voisi puhua tuntitolkulla, mutta mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä keskustelu aktivoi osanottajia ja tuo asiat lähelle jokaisen työarkea.
- Itsepohdinta ja ryhmätyöt kuuluvat ehdottomasti työkaluihin – työkirjasta selviää soveltamamme metodiikka tarkemmin.
- Tiedottamista pitäisi olla enemmän kuin meillä ja ihan alusta asti. Keskustelulle on eduksi, jos ihmiset tietävät mihin ovat tulossa ja mitä on tarkoitus saada aikaan.
- Arvotyöryhmän on "testattava" arvokeskustelun sisältö ja kulku, jotta se voidaan toteuttaa eri yksiköissä samalla tavoin ja välttää turhat yllätykset. - Me simuloimme työryhmässämme arvokeskustelun, jolloin havaitsimme mahdolliset puutteet.
- Arvotyöryhmän jäsenet/arvokeskustelun vetäjät on koulutettava

Lopuksi

Olemme kohtuullisen tyytyväisiä tähän asti saavutettuun ja uskomme yltävämme tavoiteltuun lopputulokseen suunnitellussa aikataulussa. Olemme iloisia, jos kokemuksestamme on hyötyä muille. Aivan kaikkea tapahtunutta ei voi tässä yhteydessä kuvata, mutta olemme toki käytettävissä, jos joku haluaa meiltä tietoa ja tukea.

LAPIN TE-KESKUS

Pirkko Saarela

1 Projektin tavoite ja tulos

TE-keskukset aloittivat toimintansa 1.9.1997, jolloin kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuuspiirit, työministeriön työvoimapiirit ja maa- ja metsätalousministeriön maa-seutupiirit sekä Tekesin alueyksiköt ja silloisen Ulkomaankauppaliiton (Finpro) alueelliset yksiköt liitettiin yhteen. Syksyn 1997 ja vuoden 1998 aikana keskukset laativat itselleen ns. kivijalat, joissa määriteltiin keskuksen visio, toiminta-ajatus, strategia ja arvot. Keskeisin haaste oli käynnistää prosessi, jossa viisi erilaista toimintakulttuuria liitetään yhteen niin, että lopputuloksena on yhtenäinen virasto, jolla on yhteinen toimintakulttuuri.

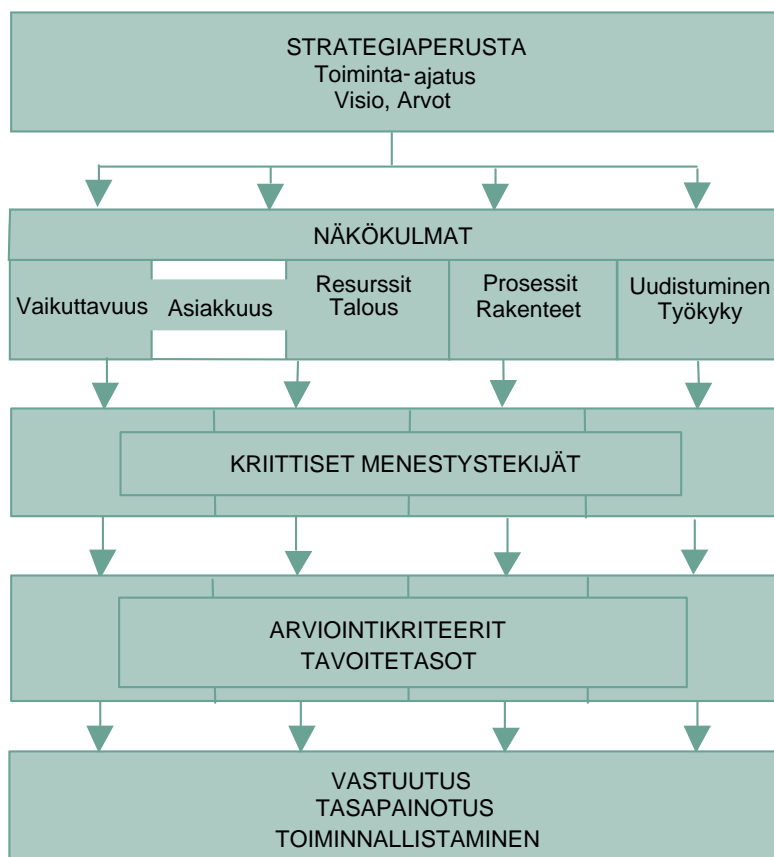
Vuonna 2002 Lapin TE-keskus siirtyi Balanced Scorecard (BSC) -pohjaiseen tulosso-pimukseen. Tuolloin määriteltiin uudelleen keskuksen strategiaperusta, joka sisältää arvot, visiot ja toiminta-ajatuksen. Keskukselle perustamisvaiheessa määritellyjä arvoja ajanmukaistettiin vuosien myötä muuttunutta tilannetta vastaavaksi. Lisäksi kyselyn perusteella todettiin, ettei henkilöstö tuntenut TE-keskuksen kaikkia alkuperäisiä arvoja tarkalleen. Sisäisessä toiminnassamme näkyi vielä kulttuurieroja ja ohjeita tulkittiin eri tavalla eri osastoilla ja yksiköissä.

Arvot käytäntöön -projektin tavoitteena on saada yhteinen "kieli" eri osastojen ja yksiköiden välillä. Arvot ohjaavat paitsi henkilöstön toimintaa, erityisesti johtamista eri yksiköissä, osastoilla ja TE-keskuksessa. Arvojen kirjaamisella, arvoja korostamalla sekä erityisesti arvokeskustelulla pyrimme luomaan yhteistä käsitystä toiminnan perusteista ja suunnasta. Säännöksillä ja määräyksillä pyritään rajaamaan tietyt, ei toivotut suunnat toiminnasta pois. Seuraava kaavio (kuva 1) kuvaa BSC-pohjaisen tulosso-pimuksen käyttöönottoprosessia. BSC:n menestyksekkäs läpivienti edellyttää erityisesti yhteistä näkemystä ja tulkintaa arvoista.

Arvoprosessi alkoi strategiaprosessista. Tulokorttien kenttiin asetettavat päämäärät, tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet tekevät näistä asioista tärkeitä. Niitä mitataan ja niiden perusteella tehdään päätöksiä. Niiden mukaan sijoitetaan resurssit, sillä niiden uskotaan ratkaisevan menestyksen. Ne kaikki sisältävät jo sinällään jonkin arvotaustan.

Strategia ja arvot kuuluvat yhteen, koska strategia jo sinänsä ilmentää arvoja, strategian toteutuminen riippuu organisaation kulttuurista, ja arvot muovaavat kulttuuria. Strategia ja arvot kannattaa ajatella erillisinä, koska arvot kuvaavat yhteisön identiteettiä ja strategia tehtävää. Arvot vaikuttavat pitempään kuin strategia, sekä arvot ja strategia ovat toistensa tasapainottajia.

Kuva 1. Balanced Score Card -tulossunnittelun viitekehys



2 *Mihin asettamiskirjeessä esitettyihin kysymyksiin projektissa saadaan vastaukset*

Miten viraston arvot määriteltiin ja mitkä ovat näitä arvoja?

Keväällä 2002 perustettiin Lapin TE-keskukseen 5 työryhmää (joista yksi oli johtoryhmä), jotka valmistelivat keskuksen arvot, visiot ja toiminta-ajatukset. Työryhmien vetäjänä toimi KTM Pia Sorvali ja työryhmiin osallistui noin 30 henkilöä (koko henkilöstö n.110). Työvaiheen aikana arvoja käsiteltiin myös osastojen kokouksissa. Työryhmien työskentelyn lopuksi arvot esiteltiin koko henkilöstölle ja ne vietiin kaikkien nähtäville intranettiin. Lapin TE-keskuksen arvot ovat:

1. Asiakslähtöisyys

Olemassaolomme oikeutus ovat asiakkaamme. Palvelemme asiakkaitamme asiantuntevasti, yksilöllisesti, ystävällisesti ja kohteliaasti. Luottamus on hyvän yhteistyön edellytys. Toimintamme on läpinäkyvää ja sitä kehitetään jatkuvasti asiakkaittamme saadun palautteen mukaisesti. Keskitymme panosten suuntaamiseen tavoitteellisesti ennakoimalla asiakkaidemme tarpeita ja toimintaympäristöämme.

2. Vaikuttavuus

Teemme oikeita asioita ja keskitymme olennaiseen. Suunnittelemme ja toteutamme sekä rahoituksen kohdentamista että kehittämis- ja koulutustoimintaa taloudellisesti tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla. Tavoittelemme sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassamme kustannustehokkuutta ja voimavarojen optimaalista kohdentamista asiakkaidemme ja toiminta-alueemme kehittämiseksi kestäväällä tavalla. Yllämme hyviin saavutuksiin, koska henkilökuntamme tuntee TE-keskuksen tavoitteet. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, kannustavaan työilmapiiriin ja osaamisen kehittämiseen varmistamme vaikuttavan ja tuloksellisen toiminnan.

3. Avoimuus

Sekä ulkoinen että sisäinen viestintämme ovat avoimia. Jokainen huolehtii aktiivisesti ja oma-aloitteisesti omaan työhönsä liittyvästä tiedottamisesta. Suhtaudumme avoimesti uusiin asioihin ja olemme valmiita kokeilemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Arvostamme toistemme mielipiteitä ja jatkuvaa vuorovaikutusta osasto-, yksikkö- ja hierarkiarajojen yli. Ilmaissamme avoimesti mielipiteemme perusteluineen, mutta sitoudumme kuitenkin yhteisesti sovituihin tavoitteisiin. Olennainen toimintaamme koskeva informaatio on jokaisen ulottuvilla samanaikaisesti. Kehitämme aktiivisesti sisäistä keskustelukulttuuria sekä palautteen antamista ja vastaanottamista.

4. Luottamus ja yksilön arvostus

Yhteistyöhön sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa sitoudumme sovittun mukaisesti. Yhteistoiminta sekä TE-keskuksen sisällä että sidosryhmien ja asiakkaitten kanssa on jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Ansaitsemme asiakkaidemme ja yhteistyötahojemme arvostuksen asiantuntemuksellamme ja puoluettomalla, luottamuksellisella sekä asiakkaat huomioivalla toiminnallamme.

Lapin TE-keskuksessa yksilö ja hänen työpanoksensa ovat tärkeitä. Haluamme ja pystymme saavuttamaan sekä TE-keskuksen että omat tavoitteemme. Asiantuntijuutemme luotetaan ja hyödynnämme osaamistamme aktiivisesti. Olemme halukkaita oppimaan uutta ja jokainen kantaa vastuun omasta ammatillisesta kehittämisestään. Henkilöstön oppimista ja kehittymistä arvostetaan. Osaamiseemme panostetaan ja sille luodaan edellytykset. Hyväksymme erilaisuuden ja edistämme omalla asenteellamme ja käyttäytymisellämme hyvää työilmapiiriä.

Työyhteisökoulutuksen (KAIKU–koulutus) yhteydessä määrittelimme, miten arvojen tulisi näkyä omassa sisäisessä toiminnassamme ja toisaalta, miten arvot näkyvät meidän asiakastyössämme. Ne muotoutuivat seuraavanlaisiksi:

ARVO	Miten me toimimme Lapin TE keskuksessa?	Merkitys asiakkaille ja yhteistyökumppaneille
Asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen tarvisijat ovat meidän kaikkien yhteisiä asiakkaita. • Etsimme ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. • Palvelumme on ystävällistä ja asiantuntevaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutuottemme tunnetaan oikeissa kohderyhmissä. • Palvelujemme saatavuus maan kunnassa on hyvä ja henkilöstömme on tavoitettavissa. • Löydämme ratkaisuja ja tuotamme lisäarvoa asiakkaalle. • TE-keskus on strateginen kumppani yhteistyöverkostossa.
Vaikutavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistamme prosessimme ja toimimme tehokkaasti. • Työskentelemme johto ja hankeryhmässä tehokkaasti. • TE-keskuksella on yhtenäinen strategia. • Kohdennamme resurssit strategian mukaisesti. • Toimintamme on tulostavoitteiden mukaista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutamme uusien työpaikkojen syntymiseen ja entisten säilymiseen. • Kehitämme elinvoimaista maaseutua. • Autamme yrityksiä menestymään. • Kohotamme työvoiman osaamistasoa ja lyhennämme työttömyysjaksoja.
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa koskeva olennainen informaatio on kaikkien saatavilla. • Henkilöstö voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin ennen päätöksentekoa. • Koko henkilöstö edistää keskinäistä vuorovaikutusta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksemme ja päätöksentekokriteerimme ovat julkisia. • Viestimme aktiivisesti toiminnasta ja tuloksista.
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Pidämme kiinni yhteisistä sopimuksista ja toimintatavoista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamme on ennakoitavaa. • Pidämme yllä korkeaa tietoturvallisuuden tasoa.
Yksilön arvostus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistamme sisäisen asiakkuuden ja hyödynnämme asiantuntijuutta • Kunnioitamme toisten erilaisuutta. • Tuemme ammatillista kasvua. • Huolehdimme työhyvinvoinnista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitamme asiakkaan ja yhteistyökumppanin mielipiteitä.

Valtionhallinnon yhteiset arvot näkyvät saatettaessa viraston arvoja käytäntöön.

Valtionhallinnon arvot sisältyvät Lapin TE-keskuksen edellä esitettyihin arvoihin. Toimintaa ohjaa myös virkamieslaki ja –asetus, jotka määrittävät toiminnan eettistä perustetta. Sekä valtionhallinnon että TE-keskuksen omat arvot käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa. (liite 2), ensimmäinen sivu kehityskeskustelulomakkeesta). Kehityskeskustelut käydään vuosittain ja tätä lomaketta on käytetty vuodesta 2002 lähtien.

Valtionhallinnon yhteiset ja organisaation omat arvot vaikuttavat virkamiesmoraaliin ja eettiseen käyttäytymiseen.

Tietoisuus arvoista ohjaa virkamiesmoraalia ja eettistä käyttäytymistä. Organisaation ohjaus- ja seurantajärjestelmiä pyritään kehittämään niin, että ne toteuttavat valittuja arvoja. Laatupalautekysely lähetetään asiakkaille vuosittain. Kyselyllä mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä toimintaamme, joka on parantunut vuosittain. EFQM-laaturyöissä prosessit on kuvattu ja niitä kehitetään jatkuvasti. Päätöksenteon tulee olla perusteltua, avointa ja läpinäkyvää. Avoimuus on lisääntynyt henkilöstön kesken sähköpostin, intranetin sekä sähköisen kalenterin käytön myötä. Toiminnan tuloksellisuuden mittareita on kehitetty koko tiliviraston toiminnan ajan (vuodesta 2000).

Etiikan ja moraalin vahvistamista edistetään ministeriön ja sen alaisen viraston välisessä suhteessa

Kauppa- ja teollisuusministeriö on määritellyt TE-keskuksille yhteisen vision:

“TE-keskusten yhteisen vision 2010 mukaan TE-keskus on alueen määrätietoinen kehittäjä, joka tarjoaa aktiivisesti elinkeinojen, työmarkkinoiden ja maaseudun tarvitsemia palveluita ollen asiakaslähtöinen, osaava, laaja-alainen ja saumattomasti palveluja tuottava yksikkö. TE-keskus on alueellaan kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu näkijä ja tekijä, joka on haluttu vertailuoppimiskohde kansainvälisesti aluehallinnon tuloksentekijänä. Lisäksi TE-keskus on kansallisesti erikoistunut TE-keskusverkosto, joka on verkottunut kansainvälisesti ja alueellisesti. TE-keskus on yhteistyöhakuinen ja luotettava kumppani sekä palvelukykyinen, laadukas, tuottava ja taloudellinen. TE-keskus on huippuosaajista muodostunut motivoitunut työyhteisö, jossa vallitsee keskinäinen kunnioitus ja avoimuus sekä valmius muutoksiin.”

Etiikan ja moraalien vahvistaminen toteutuu pääosin valvonnan ja tarkastustoimen kautta. Ohjaavat ministeriöt suorittavat substanssin tarkastusta EU:n ja Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuksen ohella. Varsinaista "arvotyötä" ohjaavat ministeriöt eivät tee. Sen sijaan toiminnan ja prosessien kehittämiseen tähtäävää EFQM- laatutyötä ministeriöt tukevat ja valvovat. Oppimisprosessina tehdyssä, ohjatussa itsearviointissa Lapin TE-keskus sai 343,5 pistettä. Ensimmäinen ulkoinen arviointi tullaan teettämään vuoden 2004 aikana.

Lisäksi Lapin TE-keskus on teettänyt ulkopuolisella (Ernst & Young) sisäisen valvonnan analyysin ja riskianalyysin toiminnastaan. Yhtenä arvoihin liittyvänä asiana nousi johdon esimerkin terävöittäminen eettisten arvojen kunnioittamisessa. Tähän asiaan tulemme johdon koulutuksissa palaamaan.

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen joko seisoo tai kaatuu talon johtamistavan, johtamiskulttuurin mukana. Johtajien ja esimiesten rooli on tärkeä sekä esimerkin antajana että puheiden tasolla tapahtuvana asenteiden muokkaajana.

Arvojohtamista voidaan tarkastella kolmessa merkityksessä.

1. Johtajan tehtävä on johtamisen avulla synnyttää lisäarvoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.
2. Arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin. Hän muistuttaa jatkuvasti yhteisön keskeisistä arvoista ja pitää huolen niiden jalkauttamisesta toiminnan kaikkiin osiin ja osatekijöihin.
3. Hyväksi johtajaksi kasvaminen lähtee itsetuntemuksesta ja omien arvojen tunnistamisesta. Henkisen kasvun ydintekijöitä on yksilön kasvu itseohjautuvaksi moraaliseksi persoonaksi, joka toteuttaa hyviä päämääriä, vaikkei niistä koituisi hänelle itselleen välitöntä hyötyä. (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen; Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä)

Yhteiseksi työvälineeksi toiminnanohjaukseen on hankittu ohjelma, jolla TE-keskukset voivat kuvata prosessit. Yhteiset ydinprosessit on määritelty ja ne tullaan kuvaamaan vuoden 2003 aikana. Ydinprosessit on tarkoitus hoitaa jokaisessa TE-keskuksessa samalla tavalla, jolloin asiakkaat tavoitteen mukaan saavat samanlaista palvelua kaikkialla Suomessa.

Miten henkilöstö osallistuu arvojen määrittämiseen?

Jokaiselta osastolta/yksiköstä valittiin 2-3 henkilöä työryhmiin. Johto muodosti oman työryhmän. Työryhmät kokoontuivat useamman kerran täyttämään työkirjaa ja keskustelemaan toiminnastamme. Lopuksi kaikki työryhmät kokoontuivat yhteen, jolloin määriteltiin arvot, visio ja toiminta-ajatus TE-keskukselle. Työkirjan sisältörunko on esitetty liitteessä 2. Jatkotyöskentelyssä koko henkilöstö tulee osallistumaan arvojen ”jalkauttamiseen” osaksi jokapäiväistä työtämme. Lapin TE-keskus toteuttaa vuosina 2003–2004 laajan koulutusohjelman (KAIKU–työyhteisökoulutus), johon johto, esimiehet ja henkilöstö osallistuvat.

Miten johtajien esimerkki vaikuttaa ja otetaan huomioon?

Lapin TE-keskuksen arvojen sisäistäminen on vaiheessa, jossa arvot tunnistetaan ja ristiriitatilanteissa niihin vedotaan. Varsinaista sisäistämistä ei kuitenkaan ole vielä tapahtunut niin, että arvot ohjaisivat jokapäiväistä toimintaa automaattisesti. Johtoryhmä on mukana koulutuksessa, jossa keskeinen osa on arvojohtamisella. Keskeinen haaste onkin saada johdon arvojohtaminen samalle tasolle, jolloin arvojen mukaisen toiminnan uskottavuus varmistetaan.

Miten luodaan hyvät korkean moraalin vaatimukset täyttävät toimintatavat niin, että jokainen virkamies voi sisäistää ne?

TE-keskuksen, osastojen sekä hallinto- ja talousyksikön laatu-käsikirjoista tehdään itsearvioinnit vuosittain. Tuloksena saadaan kehittämisohdotukset seuraavan vuoden tulossuunnitelmiin. Itsearviointitilaisuudessa on läsnä osastojen/yksikön henkilöstö. Itsearviointitilaisuudessa nousevat esille TE-keskuksen arvot ja virkamiesmoraali. Toimiva sisäinen valvonta edistää virkamiesmoraalin ja etiikan mukaista toimintaa. Toimintaa ohjaava taloussääntö on kattava ja se koskettaa jokaista henkilöä. Omantuntuun projektien prosessit on kuvattu ja varmistettu sisäinen valvonta. Ohjeitten ja sääntöjen (mm. työjärjestykset) käsitteleminen yhteistoimintaelimissä edistää arvojen sisäistämistä ja niiden mukaisen toiminnan seuraamista.

Miten arvojen toteutumista arvioidaan vuosittain organisaatiotasolla ja yksittäisen virkamiehen toiminnassa?

Organisaatiotasolla arvojen toteutumista seurataan mm. EFQM-laatu-käsikirjojen itsearvioinnilla henkilöstötilaisuuksissa. Arvojen toteutuminen henkilöstö- ja taloushallinnossa tulee esille Valtiontalouden tarkastajien ja tilintarkastajien raportteja läpikäytessä. Sekä EFQM–työn että tarkastuskertomusten perusteella toimintatapoja ja prosesseja muutetaan siten, että ne ovat arvojen ja eettisten normien mukaiset jatkossa.

Organisaatiotasolla arvojen toteutumista seurataan myös vuosittain tehtävällä henkilöstöbarometrilla ja joka toinen vuosi tehtävällä esimiesbarometrilla, joiden tulokset analysoidaan koko henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa sekä johtajan ja muiden työntantajapäälliköiden välisissä kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaisella tasolla kehityskeskustelut ja arvojen läpikäynti tapahtuu vuosittain.

Lisäksi on mahdollista, että joku hankkeeseen osallistuva virasto laatii eettiset ohjeet johtamisen tueksi

Lapin TE-keskuksella ei tällä hetkellä ole eettisiä ohjeita. Osa henkilöstöstä on osallistunut Lapin yliopiston järjestämään virkamiesetiikkaa ja –moraalia käsittelevään koulutukseen. Tulossa ovat hallintomenettelyä ja esittelijän vastuita koskevat koulutukset, jotka tukevat erityisesti koko valtionhallinnon yhteisten arvojen toteutumista.

3 Projektin vaihe tällä hetkellä ja jatkotoimenpiteet

Lapin TE-keskus sai työyhteisön kehittämiseen KAIKU-rahaa Valtiokonttorilta. Kehittämissuunnitelman mukaan koulutetaan TE-keskuksen johtoryhmän ja päälliköiden esimiesvalmiuksia sekä arvojen merkitystä (arvojohtamista) työyhteisössä.

Kaiku-koulutus aloitettiin yksilö- ja organisaatiotason itsetuntemuksen jaksolla elokuussa 2003. Itsensä tunteva henkilö tunnistaa elämänsä tärkeimmät piirteet, omat rajansa, keskeiset arvonsa, tyypillisen toimintatyyliinsä ja tärkeimmät visionsa. Hän on sinut omien kielteisten piirteidensä kanssa siten, että osaa minimoida niiden vaikutuksen. Itsetuntemusta on myös se, että tietää suunnilleen kuka on ja mikä on tärkeää itselle. Koulutuksessa lähdettiin liikkeelle arvoista, strategiasta, visiosta ja toimintaympäristöstä. Jatkossa on tarkoitus pohtia sekä laajennetun johtoryhmän että koko henkilöstön kanssa Lapin TE-keskuksen arvoja, miten nämä vaikuttavat arkeen toimintaan, asiakkaisiin, henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin. Koulutuksia jatketaan vuoden 2004 alkupuolella (tammikuu-maaliskuu), jolloin koko henkilöstölle on arvopäivät.

Seuraavaksi TE-keskuksen tulee päästä mahdollisimman arjenläheiselle tasolle. Tavoitteena on työstää Lapin TE-keskuksen arvotyökirja, missä prosessissa määritellään arvopohjaisen toimintamme tavoitetasot. Kysymyksiä voisivat olla: Mistä näkyy, että arvo toimii? Mitä tämä arvo on arjen elämässä? Miten näkyy, kun tätä arvoa sovelletaan hyvin, keskinkertaisesti tai huonosti. Millainen on tämän arvon mukainen arjen teko?

4 Lopuksi

Lapin TE-keskus on saanut arvoprosessin hyvin alkuun ja työtä on tarkoitus jatkaa syventäen sitä edelleen johdosta koko organisaation tasolle. Sen tiedostaminen, että arvot ohjaavat jokaista päätöstämme ja sen ymmärtäminen, että työyhteisössä tulee vallita yhteinen arvokäsitys, ovat kaiken perusta. Kokemus on osoittanut, että yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisen arvopohjan luominen edellyttävät tiivistä kanssakäymistä, avointa keskustelua ja ennakkoluulotonta vuorovaikutusta.

Ketjun tulisi olla kattava valtionhallinnon yhteisistä arvoista aina organisaation suoritajatasolle saakka. Tämä edellyttää, että myös TE-keskuksia ohjaavat ministeriöt määrittelevät arvonsa, myös ja erityisesti suhteessa alaiseensa hallintoon. Keskushallinnon poikkeava arvopohja tai –käsitys tai sen tiedostamattomuus on omiaan aiheuttamaan aluetasolla hämmennystä ja turhia ristiriitatilanteita.

Lapin TE-keskuksen arvotyössä on myös uhkakuvia. Hyvin alkanut prosessi saattaa hidastua tai jopa keskeytyä, sillä kauan odotetuissa yhteisissä toimitiloissa ilmennyt ilmanlaatuongelma pakottaa meidät muuttamaan väliaikaisesti väistötiloihin. Todennäköistä on, että koko organisaatio ei silloin mahdu samaan kiinteistöön. Vajaat kaksi vuotta rakennettu yhteinen toimintakulttuuri on vielä niin ”hento, kouliintumaton taimi”, että ilman erityisiä ponnistuksia se voi kuihtua. Tilannetta ei lainkaan helpota se, että käsitykset ilmanlaatuongelman ratkaisutavasta vaihtelevat henkilöstön keskuudessa suuresti. Toisaalta tilanteen voi nähdä myös haasteena: Mikäli tästä selviämme ja arvomme kestävät kriisitilanteenkin, olemme onnistuneet työssämme.

LIITTEET Kehityskeskustelulomake 1. sivu

Työkirja

TE-KESKUS**TULOS- JA KEHITYSKESKUSTELULOMAKE**

Luottamuksellinen

Henkilön nimi _____

Virasto/osasto/yksikkö _____

Arvioija/lähin esimies _____

Edellisen tulos- ja kehityskeskustelun päivämäärä _____

Julkisen sektorin arvot ovat:
 toiminnan tuloksellisuus
 laatu ja vahva asiantuntemus
 palveluperiaate
 luottamus
 tasa-arvo
 puolueettomuus
 riippumattomuus
 vastuullisuus

**LAPIN TE-KESKUKSEN ARVOT JA NIIDEN NÄKYMINEN OSASTON/YKSIKÖN,
 TYÖRYHMÄN JA SEN JÄSENTEN TYÖSSÄ**

Pohtikaa yhdessä, miten alla kuvatut Lapin TE-keskuksen arvot näkyvät käytännössä? Miten arvot näkyvät yksittäisen työntekijän, esimiehen tai työryhmän työssä? Keskustelussa voi tulla esille yhteisiä, selkeitä ja konkreettisia parannusehdotuksia. Ne kirjataan myös varattuun tilaan.

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Esimerkkejä arvojen näkymisestä käytännössä/keskustelussa esille tulleet yhteiset ja selkeät parannusehdotukset:

VAIKUTTAVUUS

Esimerkkejä arvojen näkymisestä käytännössä/keskustelussa esille tulleet yhteiset ja selkeät parannusehdotukset:

AVOIMUUS

Esimerkkejä arvojen näkymisestä käytännössä/keskustelussa esille tulleet yhteiset ja selkeät parannusehdotukset:

LUOTTAMUS JA YKSILÖN ARVOSTUS

Esimerkkejä arvojen näkymisestä käytännössä/keskustelussa esille tulleet yhteiset ja selkeät parannusehdotukset:

**Haluatko lisätä vielä jonkin arvon joka mielestäsi puuttuu
 Lapin TE-keskuksen arvoista?**

TYÖKIRJA

Tämän työryhmätyöskentelyn ja työkirjan täyttämisen tarkoituksena on keskustella ja selvittää seuraavat seikat:

Missä tilanteessa olemme nyt? (SWOT-analyysi)

Mihin tilanteeseen haluamme päästä? (visio & toiminta-ajatus)

- toiminta, jossa haluamme olla ja asema, johon haluamme päätyä
- asiakkaiden tarpeet ja ryhmät joita haluamme palvella
- tilanne johon haluamme päätyä

Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen? (strategia – toimintatavat, joilla tavoitteet saavutetaan)

SWOT-analyysi: Lapin TE-keskuksen:

ARVOT

Mitä seikkoja arvostan työyhteisössäni ja Lapin TE-keskuksessa?

Mille arvoille toimintamme perustuu?

Mille arvoille sen tulisi perustua?

Mitkä arvot meille ovat tärkeimpiä?

Mitä minä arvostan eniten työssäni tai työryhmässäni?

Mikä minua motivoi työssäni?

VISIO

Mikä on tällä hetkellä organisaatiomme tehtävä, joka oikeuttaa olemassaolomme?

Entä tulevaisuudessa?

Miksi organisaatiomme on tärkeä ja hyödyllinen nyt? Entä tulevaisuudessa?

Miten voimme kehittyä organisaationa ja yksilöinä tulevaisuudessa paremmaksi kuin nyt?

Millainen organisaatio tai organisaatiossa toimiva ryhmä me haluamme olla?

Millaista on sitten, kun strategiamme on toteutettu?

Mitä haluamme ihmisten sanovan kun työ on tehty?

Miten pääsemme haluamaamme tulevaisuuteen?

Miten tai miksi tämä haluttu tahtotila tai tulevaisuus on asiakkaidemme etu?

TOIMINTA-AJATUS

- Ketkä ovat asiakkaitamme ja miten tavoitamme heidät?
- Miten tulevaisuudenkuva organisaation tilasta vaikuttaa minuun tai työryhmääni?
- Miten haluaisin organisaatiomme muuttuvan jos olisin asiakas?
- Miten organisaation tulevaisuudenkuva lisää henkilökohtaista motivaatiotani?
- Miten haluttu tulevaisuudenkuva vaikuttaa minun ja tiimini työskentelyyn?
- Mikä rooli TE-keskuksella on tehtäväalueellaan ja muiden toimijoiden joukossa?

STRATEGIA

- Mitä meidän tulee tehdä, jotta halutusta tulevaisuudenkuvasta tulee todellisuutta?
- Miten varmistamme, että organisaatiomme menestyy?
- Miksi olemme parempia kuin muut?
- Missä asioissa meidän on ehdottomasti onnistuttava menestyäksemme?
- Mistä osatekijöistä menestymisemme rakentuu ja miten ne toimeenpannaan?
- Miten mittaamme tuloksiamme? Miten niitä tulisi mitata?
- Vaikuttaako tulosten mittaaminen työmotivaatioon ja -tehoon?
- Mitkä organisaatiomme ulkopuoliset tekijät vaikuttavat eniten siihen, miten toimin?
- Mitkä tekijät tai olosuhteet organisaation sisällä vaikuttavat eniten työhöni?
- Mistä esimiehieni olisi huolehdittava, jotta organisaatiomme menestyisi?
- Mitkä ovat mielestänne organisaatiomme viisi vahvinta osa-aluetta ja missä vielä olisi parannettavaa?
- Mitkä olosuhteet A) toimintaympäristössämme B) organisaatiossamme C) työryhmässämme vaikuttavat työhömmme?

LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ

Kirsi Karppi

Taustaa

Liikenne- ja viestintäministeriön sisäinen kehittäminen voimistui 90-luvun loppupuolella. Ministeriön Yhteinen ponnistus -hanke tuotti koko talon voimin vuoden verran kestäneen prosessoinnin jälkeen kesäkuussa 1998 ministeriölle vision, toiminta-ajatuksen ja arvot selitysosineen. Liikenne- ja viestintäministeriössä arvot tarkoittavat toimintatapoja ja pelisääntöjä. Ne ilmaisevat meillä tahtotilaa.

Arvojen toiminnallinen arviointi sisällytettiin ministeriön vuonna 1999 uudistettuun kehityskeskustelulomakkeeseen. Arvioinnin toimivuus jäi kehityskeskusteluosapuolten varaan. Ministeriössä ei siis rakennettu järjestelmällistä seurantaa arvojen toteutumiselle arjen toiminnassa. Seurannan puute kostautui arvojen toteutumisen hiipumisena, joka näkyi ministeriön vuoden 2002 työtyytyväisyysbarometrin tuloksissa. Käytävä- ja kahvikeskusteluissa arvioitiin kuitenkin ahkerasti arvojen noudattamista tai noudattamatta jättämistä.

Talvella 2001 valmistunut ministeriön ensimmäinen varsinainen henkilöstöstrategia linjasi ministeriön henkilöstöpolitiikkaa ja nosti uudelleen esille sovitun arvopohjan. Uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen lisäsi tarvetta kestävään arvoajatteluun sekä toimivaan että toteutuvaan henkilöstöstrategiaan, jonka tavoitteena oli kehittää ministeriötä työyhteisönä niin, että ihmiset työskentelevät motivoituneesti, tuloksellisesti ja voivat hyvin. Henkilöstöstrategian toteutumista on seurattu ministeriössä järjestelmällisesti eri hankkeiden kautta.

Heräte arvot arkeen -hankkeen käynnistämiseen

Syksyllä 2002 liikenne- ja viestintäministeriö oli siirtynyt käyttämään valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometriä. Barometrin tuottamat indeksit olivat valtaosin vähintään keskitasoa. Työtyytyväisyysbarometri osoitti selkeästi neljä kohtaa, jotka kiistatta hiertävät talon väkeä taustamuuttujista riippumatta. Ne ovat: koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri, töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa, tasapuolinen kohtelu organisaatiossa sekä organisaation sisäinen avoimuus ja tiedotus. Ilmassa leijui: Mitkä ovat toimenpiteemme, miten tartumme näihin kipukohtiin?

Samanaikaisesti valtiovarainministeriö oli käynnistänyt arvohankkeen, jossa liikenne- ja viestintäministeriö oli mukana ulkojäsenenä. Valtiovarainministeriön arvotyöstä inspiroituneina ymmärsimme, että arvojemme vahvistaminen arjen toiminnassa onkin varteenotettava lähestymistapa haasteeseemme. Oman arvohankkeemme käynnistyttyä olemme olleet mukana varsinaisena pilottihankkeena.

Työryhmän asettaminen

Ministeri asetti 11.12.2002 työryhmän, jonka tehtävänä oli tarkistaa ministeriön arvoja arjen toiminnassa ja vahvistaa niiden toimivuutta. Työryhmän puheenjohtajaksi määrättiin kansliapäällikkö Korpela, kultakin osastolta, sisäisestä hallinnosta ja tiedotuksesta yksi edustaja sekä yksi henkilöstön edustaja. Työryhmälle määrättiin myös sihteeri. Työryhmän ohjausryhmänä on ministeriön osastopäällikkökokous.

Työryhmä laati toimintasuunnitelman, jonka mukaan työryhmä muun muassa jakaantui kolmeksi pienryhmäksi, jotka olivat: Arvojen tulkinta –ryhmä (tavoitetila), Arvojen toteuttamisen vahvistaminen –ryhmä (keinot) ja Arviointi ja palaute –ryhmä (seuranta). Nämä pienryhmät tuottivat aineistoa työryhmälle.

Arvot arkeen –hanke

Ministeriön Arvot arkeen -hankkeen tavoitteena on maastouttaa ministeriön arvot siten, että ne voimistavat ministeriön toimintatapoja yhteistyötä tukeviksi, vahvistavat keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta sekä syventävät yhteistyötä ja avoimuutta koko ministeriössä.

Tavoitteena on, että arvojen käytäntöön juurruttaminen, joka tarkoittaa arvojen sisäistämistä, näkymistä päätöksenteossa ja sovitulla tavalla toimimista, näkyy myös työtyytyväisyyden kasvuna.

Ministeriön arvot ovat kestäneet ja osoittaneet oikeaan osuvuutensa useassakin tui-verruksessa. Tarkoituksena ei ollut nykyisten arvojen muuttaminen vaan, että hankkeen päätyttyä ministeriöllä olisi yhdessä sovitut, arvojen mukaiset pelisäännöt ja toimintatavat. Näin edistämme yhteistyötä, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Pelisääntöjen mukaan toimiminen antaa suunnan toiminnallisten ristiriitojen ja kriisien ratkaisemiselle.

Henkilöstön osallistuminen ja tiedottaminen

Hankkeen käynnistyttyä sovittiin, että kukin työryhmän jäsen huolehtii oman taustaryhmänsä tiedonsaannista ja vastaavasti välittää työryhmälle oman ryhmänsä näkemyksiä.

Hankkeen etenemisestä kerrottiin ministeriön sisäisessä, sähköisessä muodossa olevassa, tiedotteessa, mistä löytyivät myös työryhmän kokousmuistiot ja väliraportti. Sinne oli avattu myös kaikille avoin keskustelupalsta. Se ei kuitenkaan saanut juurikaan toivottua vastakaikua.

Henkilöstölle esiteltiin hanketta ja sen tavoitteita jo ennen työryhmän asettamista ja heti kun työryhmä oli aloittanut työnsä.

Henkilöstölle järjestettiin elokuun lopulla pienimuotoinen workshop, jotta jokainen pääsisi suoraan vaikuttamaan hankkeen lopputuloksen suuntaan ja sisältöön. Kutsu tilaisuuteen jaettiin materiaaleineen hyvissä ajoin jokaiselle ministeriöläiselle. Tilaisuus oli lämminhenkinen ja onnistunut. Henkilöstö oli aktiivista ja täynnä selkeitä ja varteenotettavia kannanottoja siitä, millaista arvojen mukainen toiminta on. Henkilöstö antoi työryhmälle hyviä eväitä, jotka olivat yhdensuuntaisia työryhmän näkemysten kanssa.

Loppuraporttiluonnos käsiteltiin henkilöstöneuvostossa ennen loppuraportin hyväksymistä osastopäällikkökokouksessa. Luonnos oli myös kaikkien luettavissa ja kommentoitavissa ministeriön sisäisessä, sähköisessä tiedotteessa, Liiverissä.

Tavoitteena tiivis lopputulos

Työryhmä päätti heti hankkeen alussa, että lopputuloksen tulee olla selkeä ja konkreettinen sekä esitystavan tulee olla helposti ymmärrettävä. Arvot arkeen –hankkeen lopputulema tiivistyykin kahdeksi arvo- eli pelisääntökartaksi (liite 1 ja 2).

Toinen pelisääntökartoista kuvaa konkreettisesti, miten ministeriön arvot toimivat ja näkyvät käytännössä. Jos joku käyttäytyy arvoista poikkeavasti, kuka tahansa voi vedota karttaan ja puuttua asiaan pelkäämättä tulevaa kohtaloaan.

Toinen kartoista kuvaa arvoja prosessin muodossa. Arvot pelisääntöinä ovat kivijalka, jonka päälle rakentuu arvojen mukainen johtaminen, joka ”tuottaa” terveen työyhteisön, jossa ihmiset ovat osaavia, hyvinvoivia ja motivoituneita. Tällaiset ihmiset saavat aikaan tulosta ja vaikuttavuutta, joka on vision ja toiminta-ajatuksen toteutumista.

Arvoprosessi tukeutuu jo valmiiksi kirjattuun viralliseen ja epäviralliseen toimintatapakoodistoon. Arvojen mukaista johtamista edesauttaa olemassa olevat kirjatut pelisääntöt ja johtamisforumit. Terveen työyhteisön ja motivoituneiden ihmisten tukena on yhdessä hyväksytyjä toimintatapoja ja yhteistyötä kuten yhteistoimintamenettely.

Tuloksenteko ja vaikuttavuus heijastuvat ministeriön organisaatiokuvaan, työnantaja-kuvaan ja julkisuuskuvaan sekä miten me itse näemme itsemme.

Ministeriön toiminnan seurannassa heijastuu myös arvomme niin tulevaisuuden johtamis- sopimuksissa kuin kehityskeskusteluissa kuten muissakin seurantavälineissämme. Arvoprosessin pelisääntökartta on väline, jolla talon väki voi seurata, miten arvot toteutuvat ja tarttua kiinni takkuaviin tilanteisiin. Se on meidän kaikkien oikeus ja velvollisuus. Ministeriössä vallitsee nolla-toleranssi ja reagoimme heti.

Arvojen mukaisen toiminnan vahvistuminen jo Arvot arkeen –hankkeen edetessä on näkynyt muun muassa rekrytointiprosesseissa.

Ministeriössä käynnissä olevassa Huomisen johtaja- ja asiantuntijakoulutusohjelmassa eli Jaaha-hankkeessa arvojen mukainen toiminta on sisään rakennettuna punaisena lankana. Tämä koulutusohjelma, päättyvässä olevan assistenttikoulutusohjelman tavoin, tavoittelee arvojen mukaisen toiminnan vahvistumista ministeriössä. Valtiokonttorin Kaiku-kouluttajakoulutus on auttanut meitä myös paikantamaan arvojen mukais- ta toimintaa.

Hankkeen seuranta

Arvojen sisäistäminen ja niiden toimiminen käytännössä näkyy sovitulla tavalla toimimisena. Se näkyy päätöksenteossa ja toistemme kunnioittamisena ja huomioimisena. Näiden toteutumista seurataan tuloskorttelientään rakennettujen ministeriön tulos- tavoitteiden, työtyytyväisyyskyselyn, kehityskeskustelujen ja osin laatumittariston avulla.

Pelissäntö- eli arvokartoista tiedottaminen

Hankkeen lopputulema eli kaksi pelissäntökarttaa, Näin arvot näkyvät arjessa ja Arvot tuloksenteon välineenä ovat hankkeen lopputulos tiiviinä ja kaikkien helposti käytettävissä. Nämä kartat jaetaan kaikille talossa työskenteleville loppuraportin liitteenä.

Arvo- eli pelissäntökartat esitellään osastoilla ja yksiköissä sekä mahdollisesti myös muullakin tavoin. Opastusta ja ohjausta annetaan sen mukaan mitä toivomuksia tulee. Liiveri on tärkeä tiedottamisen väline, josta arvo- eli pelissäntökartat ovat aina löydettävissä.

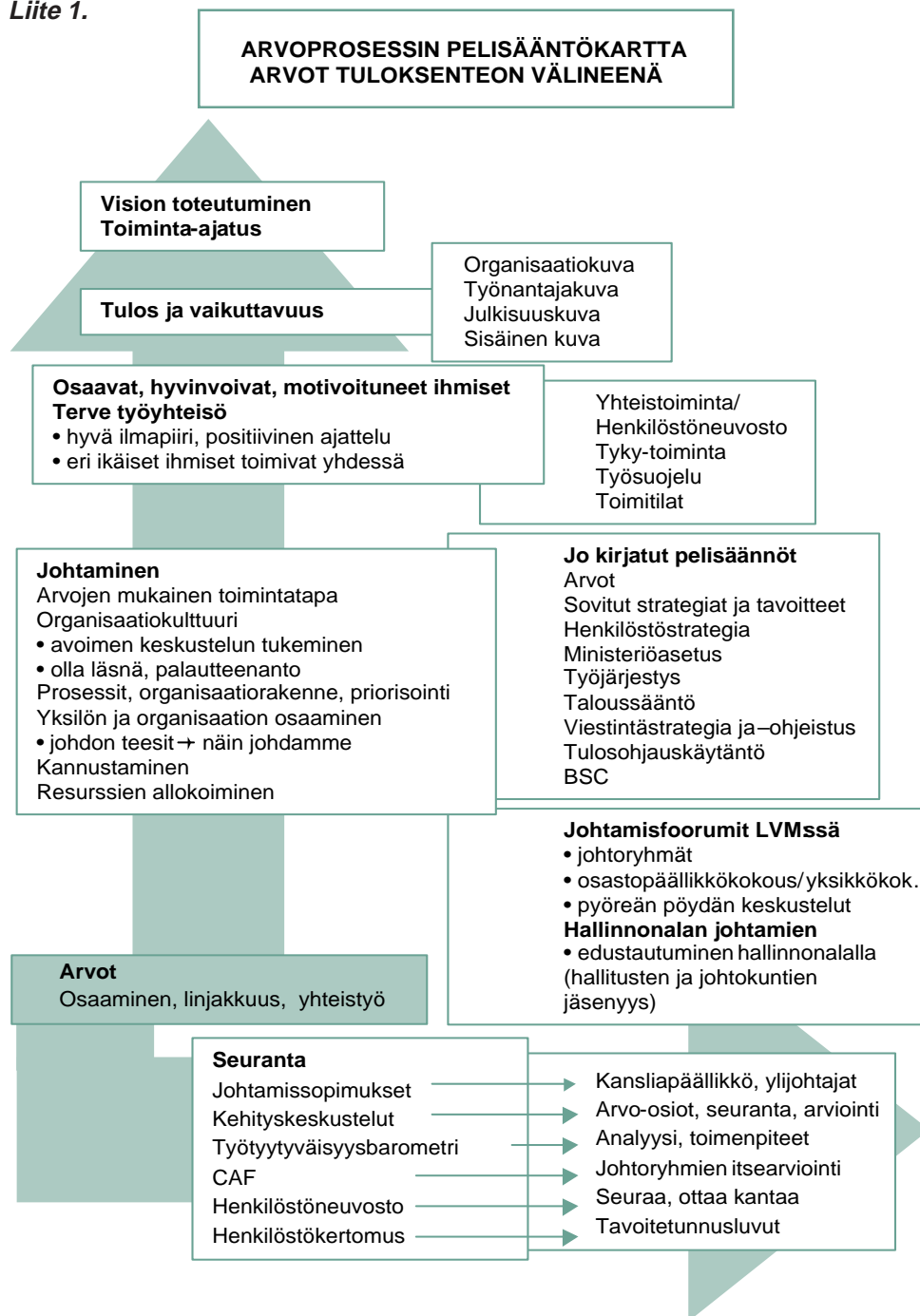
Mitä olemme oppineet

Johdon ja esimiesten luja sitoutuminen hankkeeseen alusta alkaen ja vahva läsnäolo hanketta toteutettaessa on onnistumisen edellytys. Koko henkilöstö tulee saada mukaan prosessiin, jotta myös he kokevat asian omakseen. Voimakas viestintä eri tasoilla ja keinoin on välttämätöntä, koska henkilöstön on tiedettävä missä ja miten edetään. Sovitut asiat on vietävä tomerasti käytäntöön niin johdon kuin esimiesten ja henkilöstön voimin. Ilman seurantaa asia lopahtaa.

Lopuksi

Arvot arkeen -hankkeen loppuraportti täydentää omalta osaltaan ministeriön henkilöstöstrategiaa ja muodostaa strategian ensimmäisen täydennysosan arvostrategian.

Liite 1.



Liite 2.

NÄIN ARVOT TOIMIVAT KÄYTÄNNÖSSÄ PELISÄÄNTÖKARTTA

Liikenne- ja viestintäministeriön arvot

Osaaminen

Asiantuntemus ja ammattitaito ovat LVMn toiminnan perusta. Ministeriö tarjoaa edellytyksiä henkilöstölle kehittää jatkuvasti tietojaan ja taitojaan. Johdon ja alaisten välinen vuorovaikutus luo aloitteellisuutta ja aikaansaavaa toimintaa.

Linjakkuus

LVM:ssä pidetään tärkeänä rehellisyyttä ja sanansa pitämistä. LVMn toiminta on sekä johdonmukaista että luotettavaa. Kaikkien kohtelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

Yhteistyö

LVM on ulospäin suuntautuva ja aktiivinen työyhteisö. toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista. LVM:ssä arvostetaan muiden näkemyksiä ja tiedon tarpeita ja otetaan ne huomioon. Hyvä yhteistyö onnistuu vain, kun yhdessä päätetyistä pelisäännöistä pidetään kiinni.

Arvojen näkyminen käytännössä

Tietoja ja taitoja mahdollisuus käyttää
Oppimiselle varataan aikaa
Työvälineet ja järjestelmät kunnossa
Riittävät resurssit (henkilöstö ja talous)
Liikkuvuutta tuetaan
Tavoitteet selkeät ja tehtävät priorisoidaan, rönsyt pois
Ajat muuttuvat, työt muuttuvat: turhista töistä luovutaan
Jaetaan tietoa ja osaamista, yhteisöllistä oppimista
Vallitsee luottamuksen ilmapiiri
Aistittavissa luonnollinen kommunikointi
Jaksaminen
Lojaalisuus, virkamiehen roolin ymmärtäminen

LVMn tavoitteet => vahva viestintä => kaikki tietävät osuutensa tavoitteista => priorisointi
Ei pantata, eikä salailla tietoa => tiedon ja osaamisen jakaminen
Puhutaan totta
Mitä luvataan, se pidetään, perustellaan, jos mahdotonta pitää luvatusista kiinni
Kaikilla tasoilla vallitsee rehtiys
Noudatetaan tinkimättä sovittuja, kaikille yhteisiä pelisääntöjä
Kuullaan kaikkia asianosaisia yhtä aikaa
Kun päätös on tehty, sen taakse asetutaan ja viestitään eteenpäin ymmärrettävästi
Vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen
Saa apua ja antaa apua
Yhteinen esiintyminen ulospäin
Ihmistä kunnioitetaan yksilönä myös työssään
Keskustelu => ratkaisujen avoin ja läpinäkyvä perustelu

Verkostot kunnossa, valmistelu verkostomaista
Osallistutaan aktiivisesti talossa ja sen ulkopuolella
Kuullaan kaikkia, joita asia koskee
Asiat valmistellaan avoimesti ja rehdisti alusta alkaen
Ajankäytön kunnioittaminen => kokouskäytäntö
Johto ja esimiehet ovat esimerkkejä omalla käyttäytymisellään ja organisoivat yhteistyötä
Hyvät tavat kunniaan
Hymy!

Vahva viestintä ja jatkuva herkkyys arvojen toteuttamiselle arjen toiminnassa

RIKOSSEURAAMUSVIRASTO

Heli Herna

Lähtötilanne

Rikosseuraamusalan muodostavat Kriminaalihuoltolaitos, Vankeinhoitolaitos ja Rikosseuraamusvirasto. Nykyinen organisaatio syntyi 1.8.2001 järjesteltäessä uudelleen oikeusministeriön kriminaalipoliittisten tehtäviä. Tuolloin lakkautettiin julkisoikeudellinen Kriminaalihuoltoyhdistys ja perustettiin yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoa varten Kriminaalihuoltolaitos. Samalla perustettiin Rikosseuraamusvirasto keskusvirastoksi vastaamaan Kriminaalihuoltolaitoksen ja Vankeinhoitolaitoksen toiminnan johtamisesta sekä niiden yhteisistä täytäntöönpano- ja hallintotehtävistä.

Yhteinen periaateohjelma ennen nykyistä organisaatiota

Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltoyhdistys ovat tehneet pitkään läheistä yhteistyötä ja niille on vuonna 1998 laadittu yhteinen periaateohjelma, joka sisältää tehtävät, tavoitteet, arvot, periaatteet ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Kriminaalihuoltoyhdistyksen ja Vankeinhoitolaitoksen **keskeisiä arvoja ovat oikeudenmukaisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen**. Työtä ohjaa myös **käsitys yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa**.

Arvoihin sitoutumisen on todettu merkitsevän mm. perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista, tuomittujen kohtelemista inhimillisesti, asiallisesti ja keskenään tasa-vertaisesti. Kaikessa toiminnassa korostetaan lainmukaisuutta sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista. Rangaistusten täytäntöönpano toteutetaan siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan

elämään. Edelleen noudatetaan rangaistusten täytäntöönpanossa noudatettavan normaalisuuden periaatetta ja mm. tuloksellisuuden, yksilöllisyyden ja yksilön vastuullisuuden, ammatillisuuden, yhteistyön ja hyvän hallinnon periaatteita.

... ja sen jälkeenkkin

Organisaatiouudistuksen yhteydessä arvojen todettiin edelleen olevan voimassa. Tämä ilmenee mm. siitä, että viittaus periaateohjelmaan sisällytettiin sekä Kriminaalihuoltolaitoksen että Vankeinhoitolaitoksen työjärjestyksiin.

Organisaatiouudistuksen toteuttamisen jälkeen nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi käydä periaateohjelma arvoineen läpi sen selvittämiseksi, ovatko organisaatiossa, tuomituisissa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset aiheuttaneet tarvetta arvojen muuttamiseen tai täsmentämiseen. Samassa yhteydessä todettiin tarve vahvistaa arvojen asemaa jokapäiväisessä työssä aluetoimistoissa ja etenkin vankiloissa. Käytännössä yhteiset arvot on sisäistetty perustyötä tekevien virkamiestenkin piirissä paremmin Kriminaalihuoltolaitoksessa kuin Vankeinhoitolaitoksessa siten, että arvot elävät arkipäivän yhdyskuntaseuraamustyössä. Keskeistä on nimenomaan arvojen sisäistäminen ja sitä kautta niiden vaikutus virkamiesten arkipäiväiseen toimintaan.

E erityisen ajankohtaista arvojen ja niiden mukaisen toiminnan korostaminen on myös rikosseuraamusalalla parhaillaan käynnissä olevien suurten kehittämishankkeiden johdosta. Vireillä on samanaikaisesti sekä palkkausjärjestelmän uudistamistyö että vankeinhoitolaitoksen rakenteiden uudistaminen ja oikeusministeriön hallinnonalan tukipalvelutehtävien uudelleenorganisointi.

Edellä mainituista syistä osallistuminen valtiovarainministeriön arvohankkeeseen pilotivirastona on ollut sekä luontevaa että perusteltua.

Arvohanketta käsiteltiin lokakuussa 2002 sekä henkilöstöjärjestöjen kanssa yhteistointaseminaarissa että aluetoimistojen ja vankiloiden johtajien kanssa Kriminaalihuoltolaitoksen ja Vankeinhoitolaitoksen yhteisillä neuvottelupäivillä. Molempien tilaisuuksien osallistujille toimitettiin taustamateriaaliksi Virkamiesetiikkatyöryhmän muistio, arvohankkeen asettamispäätös ja taustamateriaali sekä tullin arvoseminaarin materiaalia.

Hankkeen organisointi

Hankkeen toteuttamiseksi Rikosseuraamusvirasto asetti 8.1.2003 arvoryhmän tekemään tarvittavat linjaukset ja johtamaan prosessia sekä ydinryhmän toteuttamaan edellä mainittuja linjauksia, organisoimaan käytännön työtä sekä huolehtimaan kri-

minaalihuoltojohtajien, vankeinhoitojohtajien, aluetoimistojen sekä vankiloiden johtajien sitouttamisesta hankkeeseen.

Koska ylimmän johdon sitoutumista ja aktiivista toimintaa pidetään ensiarvoisen tärkeänä arvojen jalkauttamisessa perustyötä tekevien virkamiesten pariin, arvoryhmään nimettiin viraston ylin johto. Arvoryhmään kutsuttiin myös Vankeinhoidon koulutuskeskuksen johtaja, koska arvojen näkyminen kaikessa alan koulutuksessa on myös olennaisen tärkeä osa arvojen saattamista osaksi arkityötä. Myös aluetoimistojen ja vankiloiden johto halutaan aktiivisesti kytkeä hankkeen toteuttamiseen, koska arvojen jalkauttamisen koko organisaatioon on tapahduttava esimiestyön kautta.

Hankkeen asettamispäätöksessä on todettu, että rikosseuraamusalan henkilöstöjärjestöillä ja koko henkilöstöllä on merkittävä osuus hankkeen toteuttamisessa, koska varsinainen työskentely tapahtuu valtakunnallisissa, alueellisissa ja laitos/aluetoimistokohtaisissa tilaisuuksissa. Näiden lisäksi tullaan tarvittaessa järjestämään tilaisuuksia, joissa arvo- ja/tai ydinryhmä kuulee henkilöstöjärjestöjen edustajia.

Hankkeen tavoite, toimintatapa ja alan arvojen suhde valtionhallinnon yleisiin arvoihin

Hankkeen aikana käydään läpi ja tarvittaessa uusitaan periaateohjelma ja tässä yhteydessä vahvistetaan rikosseuraamusalalle yhteiset arvot. Erityisenä painopisteenä arvojen vahvistamisen jälkeen on niiden saattaminen olennaiseksi ja jokapäiväiseksi osaksi arkista työtä sekä virastossa, Kriminaalihuoltolaitoksen aluetoimistoissa että Vankeinhoidon vankiloissa. Tavoitteena on saada arvot konkreettiseksi esimiestyön välineeksi siten, että ne olisivat näkyvästi esillä mm. tulostavoitteissa, tulos- ja kehittämisseskusteluissa sekä kaikessa muussakin esimiestoiminnassa. Arvojen ja niiden mukaisen toiminnan asemaa jokapäiväisessä työssä pyritään vahvistamaan myös ottamalla ne nykyistä systemaattisemmin osaksi kaikkea Vankeinhoidon koulutuskeskuksessa järjestettävää perus- ja täydennyskoulutusta sekä ammattikorkeakouluopetusta, jota Vankeinhoidon koulutuskeskus antaa yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa.

Valtionhallinnon yhteiset arvot muodostavat toiminnan viitekehyksen ja osa niistä on kirjattu nykyiseenkin periaateohjelmaan noudatettavina periaatteina. Ristiriitaa valtionhallinnon yleisten arvojen kanssa ei olekaan olemassa. Vankeinhoidon virkamiehiltä on tehtävien luonteen vuoksi vaadittu korostetun korkeaa moraalialueita ja käyttäytymistä myös vapaa-aikana ja siitä poikkeamiseen on reagoitu virkamieslainsäädännön mukaisin keinoin. Kriminaalihuoltolaitoksen osalta siirtyminen valtion virkamiehkiksi on tapahtunut vasta runsaat kaksi vuotta sitten ja heille on järjestetty asiaan liittyvää koulutusta organisaatiouudistuksen valmisteluvaiheessa sekä nykyisen organi-

saation aikana. Rikosseuraamusalan tehtävien luonteen vuoksi virkamiesmoraaliin ja eettiseen käyttäytymiseen tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota ja tässä yhteydessä myös alan arvot ovat oleellisena tekijänä esillä.

Hankkeen eteneminen

Hanke aloitettiin viraston, Kriminaalihuoltolaitoksen ja Vankeinhoitolaitoksen johtoryhmien yhteisellä kokouksella, jossa esiteltiin hanketta ja vahvistettiin johdon yhteistä sitoutumista hankkeen eteenpäin viemiseen. Keskustelujen aikana nousi korostetusti esille tarve tuoda yhteiset arvot mukaan kaikkiin kehittämishankkeisiin (mm. vankeinhoitolaitoksen ja siihen kuuluvien laitosten organisaation, henkilöstön ja toimintatapojen kehittäminen sekä uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen) sekä korostaa niiden asemaa myös muussa toiminnassa. Erityisesti tulosohjauksessa, tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämisessä sekä kaikenlaisissa koulutuksissa on todettu tarpeelliseksi korostaa arvoja ja niiden näkymistä aikaisempaa painokkaammin.

Uhat

Varsinainen työn käynnistyminen on kuitenkin ollut hidasta ja koko hanke ehti olla jäädytettynäkin jonkin aikaa. Pääasiallisena syynä tähän ovat edellä mainitut samanlaisesti vireillä olevat suuret organisaation sekä palkkausjärjestelmän uudistamiseen liittyvät hankkeet.

Lisäksi on todettu, että ilman erillisrahoitusta ja ulkopuolista konsulttiapua työ ei etene. Parhailaan ollaankin hakemassa rahoitusta, jonka turvin hankittaisiin ulkopuolista ve-toapua mukaan hankkeeseen.

Konkretiaan

Tammikuussa 2004 on sovittu järjestettäväksi johtoryhmien yhteinen seminaari, jossa keskitytään periaateohjelman läpikäymiseen ja mahdollisten muutostarpeiden selvittämiseen. Työtä on tarkoitus jatkaa aluetoimistojen ja vankiloiden johdon koulutuksella sekä henkilöstön ja johdon yhteisissä työseminaareissa, joiden työn tuloksena arvot vahvistetaan ja niistä tiedotetaan sekä ryhdytään toimenpiteisiin niiden aseman vahvistamiseksi osana arkipäiväistä työtä kaikilla tasoilla.

Painopistealueet

Tässä vaiheessa yhdeksi painopistealueeksi näyttää muodostuvan nimenomaan *arvojen toimiminen esimiestyön välineenä* kaikilla esimiestasoilla. Avainasemassa on esimiesten esimerkillinen toiminta ja käyttäytyminen organisaation arvojen mukaisesti kaikissa tilanteissa. Lisäksi on muistettava, että viraston kaikki virkamiehet toimivat alaiseen hallintoon päin viraston ja siten johdon edustajina, joten jokaisen viraston virkamiehen on omalta osaltaan toimittava arvojen mukaisesti. Lisäksi on mainittava, että parhaillaan valmisteltavana olevan *uuden palkkausjärjestelmän kehittämistyössä* arvot ja niiden vaikutus esimiestyössä ovat luontevasti saaneet niille kuuluvan aseman ja merkityksen.

Erytisen tärkeää on varmistaa, että arvot todella muuttuvat osaksi jokapäiväistä työtä. Tämä puolestaan edellyttää jatkuvaa ja systemaattista *seurantaa*, jonka keskeisiä keinoja ovat yksikkötasolla aluetoimistojen ja vankiloiden kanssa käytävät tulosneuvottelut sekä aluetoimistojen ja vankiloiden tarkastukset, joita virasto suorittaa. Yksilötasolla luonteva ja luotettava seurantaväline ovat tulos- ja kehityskeskustelut sekä arvojen sisällyttäminen osaksi erilaisten koulutustilaisuuksien ohjelmaa. Tulos- ja kehityskeskustelujen sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton myötä arvot ovat puolestaan luontevasti osa arvioinnin kohteena olevaa toimintaa. Tavoitteena on myös kytkeä arvot nykyistä näkyvämmäksi osaksi rekrytointiprosessia, jolloin jo alalle haeutuvien suhtautumista alan arvoihin pyritään selvittämään.

Yhteys muihin hankkeisiin

Oikeusministeriö on käynnistänyt 31.10.2003 hankkeen oikeushallinnon *henkilöstöstrategian* laatimiseksi. Tavoitteena on mm. laatia koko hallinnonalalle yhteiset henkilöstöjohtamisen strategiset linjaukset. Tässä työssä esiin tulevat myös oikeushallinnon arvot. Arvot ovat tosin mukana jo vuonna 1998 vahvistetussa Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategiassa ja tänä vuonna vahvistetussa Kriminaalihuoltolaitoksen henkilöstöohjelmassa, joten rikosseuraamusala lienee ainakin arvojen osalta edelläkävijä oikeusministeriön hallinnonalalla.

Rikosseuraamusalalla toteutetaan kuluvaan syksyn aikana laaja *henkilöstöbarometrikysely*, jossa arvioidaan myös sekä lähiesimiehen että yksikön johtajan toimintaa. Alan arvot ovat esillä mm. väittämässä, joissa arvioidaan esimiesten tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta suhteessa alaisiinsa sekä heidän omalla esimerkillään antamansa hyvää mallia, miten yksikössä tulisi toimia. Henkilöstöbarometrin jatkokehittelyssä arvot ja niiden rooli arkipäivän työssä tulee tuoda vielä painokkaammin esille.

Rikosseuraamusalan *henkilöstötilinpäätökseen* sisältyvät myös alan arvot ja siihen on tarkoitus liittää myös henkilöstöbarometrikyselystä saatavia tunnuslukuja, joita tullaan jatkossa seuraamaan.

Mitä on jo tapahtunut?

Vaikka hankkeen käytännön toteuttaminen on edennyt varsin verkkaisesti, on itse asiassa kuitenkin päästy eteenpäin. Tämä on näkynyt mm. seuraavasti:

- arvot ovat mukana tulosohjausprosessissa
- arvoista on ryhdytty keskustelemaan erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja seminaareissa, kirjoitettu alan lehdissä ja viittauksia niihin on kuultu jopa vankiloiden käytävillä
- arvojen roolia on päätetty korostaa vankeinhoidon perustutkinnon valintamenettelyssä, joskin ne ovat olleet mukana valintakokeen aineistossa jo tähänkin saakka
- Vankeinhoitotyön arvoista ja periaatteista käytännön työn näkökulmasta on valmistumassa alan ammattikorkeakouluopintoihin liittyvä opinnäytetyö, jota voidaan jatkossa hyödyntää

OSA III
KESKUSRIKOSPOLIISIN ARVOTYÖKIRJA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	131
2	ARVOT KOKO VALTIONHALLINNOSSA	132
3	VALTIOVARAINMINISTERIÖN ARVOHANKE JA SELVITYS VIRKAMIESETIIKASTA	133
4	ORGANISAATION ARVOT	134
5	MIKSI KANNATTAÄ KESKUSTELLA ARVOISTA ORGANISAATIOSSA	135
6	ARVOJOHTAMINEN JA JOHTAMISEN ARVOT	136
7	ARVOT JA LAATU	137
8	ARVOT JA TYÖHYVINVOINTI	138
9	KRP:N ARVOHANKKEEN HISTORIAA	138
10	KRP:N AVOKESKUSTELU JATKUU	140
11	ARVOKESKUSTELU PROSESSINA KRP:SSA	141
	11.1 Henkilökohtaiset, työhön liittyvät arvot	142
	11.2 Voisiko näistä löytyä KRP:n arvot?	142
	11.3 Arvoehdokkaiden sisällöt ja ryhmittely	143
	11.4 Yksikön arvoehdokkaiden valinta	143
	11.5 Arvot käytännössä	143
	11.6 KRP:n arvojen valinta	144
12	ARVOT ORGANISAATION TYÖKALUNA	144
	12.1 Arvot tulossuunnittelussa	144
	12.2 Arvot tulos- ja kehityskeskustelussa	144
	12.3 Arvot KRP:n johtamiskulttuurissa	145
	12.4 Arvot jokapäiväisessä työssä	145
	12.5 Vastuu arvojen näkymisestä toimintana	145
	12.6 Arvokipupisteet	146
13	LOPUKSI	146
	LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	147
	LIITTEET	
	1. Henkilökohtaiset, työhön liittyvät arvot	148
	2. Arvot käytännössä	152
	3. Arvopöytäkirja	153

KALVOT

1. Arvokeskustelukartta	154
2. Arvo	155
3. Valtionhallinnon arvoperusta	156
4. Organisaation arvot	157
5. Tyhy-talo	158
6. Arvojen neljä tasoa	159
7. Yhteiset arvot luovat pohjan johtamiselle	160
8. Arvot käytännössä	161
9. Tulos- ja kehityskeskustelu	162
10. Poliisin eettinen vala	163

1 JOHDANTO

Arvot määräävät mitä valintoja teemme elämässämme. Näin ollen arvot vaikuttavat monella tasolla kaikissa elämäntilanteissa ja tietenkin myös työssä. Työtilanteissa meitä ohjaavat toisaalta henkilökohtaiset arvomme ja toisaalta työnantajan viestittämät arvot. Myös työyhteisön yhteiset arvot vaikuttavat valintoihimme. Arvot tulevat näkyviin toiminnan kautta, emmekä suinkaan aina ole tietoisia minkä arvon pohjalta toimimme. Julkilausutut, toivotut arvot jäävät tyhjiksi, elleivät ne näy toiminnassa.

KRP:n arvokeskustelun tarkoituksena on nimenomaan käsitellä työhön liittyviä arvoja. Keskustelemme periaatteista, joiden tulisi ohjata yhteistä toimintaamme. Jos KRP organisaationa haluaa vaalia tiettyjä arvoja, niin se edellyttää, että jokainen työntekijä on vastuussa niistä. Asian voi nähdä myös niin, että ne arvot, joita työntekijät haluavat vaalia, muodostuvat organisaation yhteisiksi arvoiksi.

Kun me kaikki yhdessä olemme sopineet yhteisistä arvoista olemme myös sitoutuneet noudattamaan niitä. Tähän yhteiseen sopimukseen voi vedota, kun kokee arvojen tulleen loukatuiksi.

Keskusrikospoliisin arvojen pitää olla meidän yhteisiä arvojamme. Niiden tulee olla kirjattuja, kaikkien nähtävissä ja tiedossa olevia. Ne muodostavat pohjan sille, mitä olemme ja mitä teemme. Ne ovat yhteisiä pelisääntöjämme ja ne myös omalta osaltaan vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin.

KALVOT: 1. Arvokeskustelukartta
 2. Arvo

Tässä käsikirjassa esiintyviä käsitteitä voidaan määritellä seuraavasti:

Arvo on tärkeänä pidetty asia tai päämäärä

Etiikka tarkoittaa asioiden hyvyyden ja tekojen oikeellisuuden arvioinnin periaatteita.

Moraali on yksilön sitoutumista tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin.

Virkamiesetiikasta puhuttaessa tarkoitetaan virkamiesten ja viranomaisten arvoja ja periaatteita.

2 ARVOT KOKO VALTIONHALLINNOSSA

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (30.8.2001) painottaa sitä, että julkinen toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. Valtionhallinnon arvot rakentuvat demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle voimakkaasti kansainvälistyvässä ympäristössä.

Valtionhallinnon yhteisen arvoperustan muodostavat:

- tuloksellisuus
- laatu ja vahva asiantuntemus
- palveluperiaate
- avoimuus
- luottamus
- tasa-arvo
- puolueettomuus
- riippumattomuus
- vastuullisuus

KALVO: 3. Valtionhallinnon arvoperusta

Valtionhallinnon eri toimintayksiköt rakentavat arvonsa tälle yhteiselle perustalle. Periaatepäätöksessä edellytetään, että toimintayksiköt käyvät arvokeskusteluja ja yhteisesti määritellyt arvot saadaan osaksi käytäntöä. Toiminnan kaikilla tasoilla varmistetaan, että virkamiesten työssään kohtaamat eettiset ongelmat ratkaistaan ja että maamme virkamiesetiikan korkea taso säilyy.

3 VALTIOVARAINMINISTERIÖN ARVOHANKE JA SELVITYS VIRKAMIESETIIKASTA

Valtiovarainministeriö käynnisti syyskuussa 2002 hankkeen, jonka tarkoituksena on etsiä keinoja valtionhallinnon arvojen saattamiseksi osaksi toimintayksiköiden käytännön työtä. Tavoitteena on vahvistaa valtionhallinnon yhteistä arvopohjaa niin, että virastojen ja virkamiesten toiminta on arvojen mukaista ja eettisesti korkeatasoista. Hanke perustuu valtioneuvoston vuonna 2001 tekemään periaatepäätökseen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta.

Hankkeessa ”Arvot arkeen” haetaan vastauksia mm seuraaviin kysymyksiin: Miten viraston arvot määritellään; miten henkilöstö osallistuu arvojen määrittämiseen; miten arvot ilmenevät viraston ja virkamiesten toiminnassa ja miten arvojen toteutumista käytännössä arvioidaan vuosittain.

Keskusrikospoliisi on mukana VM:n hankkeessa pilottiyksikkönä, jonka kokemukset arvotyöskentelystä, samoin kuin neljän muunkin mukana olevan organisaation, hyödynnetään otettaessa arvoja käyttöön koko valtionhallinnossa.

Yllä luetellut valtioneuvoston päättämät arvot ovat koko hallintoa sitovia ja siten virastojen omien arvojen tulee olla niihin sisältyviä, eikä missään tapauksessa niiden kanssa ristiriidassa olevia. Kuitenkin virastojen arvot voivat painottua ja täsmentyä eri tavoin. Tärkeää on, että niiden sisältö ymmärretään yhdenmukaisella tavalla.

Valtiovarainministeriö selvitytti virkamiesten arvomaailmaan ja eettiseen käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä, minkä tuloksena vuonna 2000 valmistui muistio virkamiesetiikasta.

Selvityksen mukaan virkamiehet pitivät haitallisimpina epäeettisinä toimintatapoina lahjontaa, viroilla pelaamista, poliittista syrjintää, tuttujen suosintaa, sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja asian käsittelyyn osallistumista esteellisyydestä huolimatta.

Kysyttäessä eri keinojen vaikutusta virkamiesetiikkaan ehdottomasti tärkeimmäksi keinoksi nousi johdon antama esimerkki. Koettiin, että johto luo omalla käyttäytymisellään standardit, jotka ajan myötä läpäisevät koko organisaation. Toiseksi suurinta vaikutusta omaavana seikkana pidettiin arvojen esille tuomista. Hieman vaikutusta omaavana pidettiin tiedotusta, koulutusta ja eettisiä sääntöjä. Lainsäädännön ja muiden keinojen vaikutus nähtiin pienemmäksi. Lainsäädännöllä voidaan ja tulee määritellä etiikan minimitaso väärinkäytösten estämiseksi, mutta sillä on vaikea motivoida ja kannustaa eettisesti korkeatasoiseen käyttäytymiseen. Sisäisillä (esim. tilintarkastus) tai ulkoisilla (esim. oikeusasiamiehen tarkastukset) vastuumekanismeilla ei nähty olevan suurta merkitystä.

Poliisityön eräänä arvopohjana on poliisin eettinen vala:

- Lupaan parhaan kykyni ja taitoni mukaan käyttäytyä aina ja kaikissa tilanteissa poliisin arvolle sopivalla tavalla
- Kunnioitan jokaisen ihmisarvoa ja oikeuksia
- Käytän poliisin valtuuksiani lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla
- Noudatan esimieheni käskyjä ja olen valmis kohtaamaan poliisin ammatin liittyvät vaarat
- Toimin avoimesti ja sovinnollisuutta edistäen
- Käyttäydyn rehdisti, auttavaisesti ja ammatillista yhteishenkeä vahvistuen
- Olen oikeudenmukainen ja toimin koko työyhteisön parhaaksi
- Tällä tavalla tahdon poliisina palvella.

KALVO: 10. Poliisin eettinen vala

4 ORGANISAATION ARVOT

Työyhteisön ja organisaation arvot muodostavat pohjan, jolle rakennamme toimintamme. Ne ovat sopimus siitä, mitä pidämme tärkeänä ja miltä pohjalta teemme valintoja. Organisaation arvot ilmaisevat sen, mikä on toivottavaa toimintaa, mikä ei-toivottua.

Arvot vaikuttavat mm. toimintaan, johtamiseen, tulostavoitteiden asettamiseen, viestintään, arviointiin, ulospäin suuntautuvaan toimintaan, tapaamme kohdella toinen toisiamme sekä omaan suhtautumiseemme työhön. Uusille työntekijöille viestitetään organisaation arvot perehdyttämisen yhteydessä, mikä auttaa heitä ymmärtämään työpaikan kulttuuria ja muodostaa oman työidentiteettinsä.

Arvojen avulla johto viestittää henkilöstölle mitä toivotaan, mutta ihan samalla tavalla henkilöstö viestittää johdolle toivomuksiaan ja odotuksiaan. Arvot muodostavat myös taustan, jota vastaan sekä alaisen että esimiehen toimintaa voi arvioida.

- Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä
- Arvot ohjaavat valintoja ja päätöksentekoa
- Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin

- Arvot ovat myös kyky sanoa “ei” asioille, joita olisi mukava tehdä ja “kylä” asioille, joiden toteutuminen on epämukavaa
- Organisaation ja yhteisöjen arvot ovat yhteisön tahtotila
- Arvojen toteutuminen vaatii ihmisten tietoista suuntautumista niiden pohjalta
- Vain sisäistetyt arvot muuttuvat henkilökohtaisiksi motiiveiksi ja toiminnaksi
- Yhteisön arvojen täytyy olla yhteisiä, jaettuja arvoja

Arvot kertovat

- Mitä arvostamme, mikä on meille tärkeää
- Miten kohtelemme toisiamme/asiakkaitamme/ympäristöämme
- Mitä keskusrikospoliisi työyhteisönä sietää ja mitä se ei siedä
- Miten keskusrikospoliisi palkitsee tai rankaisee

KALVO: 4. Organisaation arvot

Arvo on sellainen, jonka mukaan toimitaan silloinkin, kun kukaan “ei näe”.

5 MIKSI KANNATTAA KESKUSTELLA ARVOISTA ORGANISAATIOSSA

Arvoista keskusteleminen ei tarkoita sitä, että olisimme tähän asti eläneet arvopaassa ympäristössä. Se ei liioin tarkoita sitä, että olemassa olevissa arvoissamme olisi jotain vikaa. Mutta jos eri ihmisiltä kysyy, mitkä ovat keskusrikospoliisin arvot, niin vastaukset ovat todennäköisesti erilaisia. Vielä erilaisempia vastauksia saa, jos kysyy, mitä kukin lausuttu arvo tarkoittaa, mitä kukin henkilö niihin sisällyttää.

Arvokeskustelun tarkoituksena on ääneen **sopia** yhteisistä tavoitearvoista ja ennen kaikkea siitä, mitä niillä tarkoitetaan. Vaikka yhteistä arvoista sopiminen on KRP:n arvokeskustelun päätavoite, niin **keskustelu** tärkeäksi koetuista kysymyksistä sekä

sovittujen arvojen merkityksistä on yhtä tärkeää. Kysymyksessä on yhteinen työpaikkamme ja viime kädessä myös yhteiset tuloksemme. Ei ole yhdentekevää, millä **pelisäännöillä** täällä toimimme.

Arvot

- ankkuroivat muutoksen johonkin pysyvään
- ovat keino suunnata päivittäinen työ kohti toiminnan tavoitteita
- muodostavat johtamistyökalun, joka on koko viraston johtamiskulttuurin pohja
- ilmaisevat jokaiselta odotetun käyttäytymisnormiston
- ovat keskusrikospoliisin sisäinen kompassi kohti yhteistä menestystä
- lisäävät henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta
- muodostavat perustan päätöksenteolle: miksi ja miten teemme päätöksiä
- ovat yhteinen "kieli" eri yksiköiden välillä
- sallivat erilaisuuden, kun pohjalla olevat arvot ovat yhteisiä

6 ARVOJOHTAMINEN JA JOHTAMISEN ARVOT

Johtaminen ja vaikuttaminen lähtevät aitoudesta. Johtajuus linkittyy johtajan sisäisiin arvoihin. "Johtajuutta on se, mitä olet."

Arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies on sisäistänyt henkilökunnan yhdessä määrittelemät organisaation arvot ja niiden merkityksen ja että hän sitoutuu johtamaan niiden mukaisesti. Hän asettaa itsensä alttiiksi kritiikille loukatessaan yhteisiä arvoja. Arvojohtamiseen kuuluu myös työn ja yksilöiden ohjaamista arvojen mukaisesti sekä arvoperustaista päätöksentekoa pienissäkin asioissa. Arvojohtaminen sisältää myös arvojen mukaisen toiminnan vahvistamista sekä puuttumista arvojen vastaiseen toimintaan.

Se, että arvot on määritelty ja asetettu näkyville, ei lainkaan takaa, että ne näkyisivät johtamisessa. Ja jos ne eivät näy johtamisessa, ne todennäköisesti eivät näy muusakaan toiminnassa.

Arvojohtaminen lähtee liikkeelle tiedostamisesta. Se pohjautuu arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen, arvopohjan tarpeellisuuden tiedostamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen.

Arvot on jalostettava normeiksi: näin meillä on suotavaa toimia/tällaista toimintaa meillä ei hyväksytä.

Esimies, joka johtaa arvojen kautta, on tietoinen siitä, miten yhteisesti sovitut arvot ohjaavat hänen valintojaan ja on valmis ottamaan palautetta alaisiltaan arvojen loukkaamisesta. Hän korostaa yhteisten arvojen ja niistä johdettujen normien merkitystä toiminnan suuntaajina ja tunnistaa vastuualueellensa kuuluvien toimintojen "arvokipupisteet" (missä kohdin on suurimmat riskit siirtyä arvorajan toiselle puolelle).

Kestävä johtajuus rakentuu yhteiselle arvopohjalle. Johtajien tehtävänä on käydä arvokeskusteluja organisaatioissa ja viedä yhteisesti määritellyt arvot käytäntöön sekä seurata niiden toteutumista. (VM: Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. 2003)

Arvojen mukainen johtaminen on laadukasta johtamista.

KALVO: 7. Yhteiset arvot luovat pohjan johtamiselle

7 ARVOT JA LAATU

Arvot määrittelevät ne rajat, joiden puitteissa organisaatiossa toimitaan. Ne ovat liikennemerkkejä, jotka ohjaavat meitä vision ja strategian toteutumisessa. Arvot kertovat sen, että ei ole sama miten asetetut tulostavoitteet saavutetaan: tavoitteiden saavuttamisessa noudatetaan tiettyjä pelisääntöjä. Arvot ohjaavat kaikkia päätöksentekotilanteita ja valintoja, joita työssä teemme: jos arvona on innovatiivisuus, jo uusien henkilöiden rekrytoinnissa tulee varmistua, että taloon tulevat henkilöt ovat innovatiivisia tai sellaiselle myönteisiä; jos arvona on vastuuntunto, asiakkaan kiireellistä ongelmaa ei jätetä selvittämättä vaikka työaika loppuisi; jos arvona on oikeudenmukaisuus, jokin päätös on voitava perustella läpinäkyvästi.

Arvoprosessin käyminen ja keskusrikospoliisin yhteisten arvojen nimeäminen on myös laatukysymys: mikäli arvoja ei sovita yhteisesti, vallitsevat arvot eivät ole hallinnassamme. Arvoja nimittäin on olemassa jokaisessa organisaatiossa vaikka niitä ei olisi organisaatiossa nimettykään. Ainoastaan yhteisen arvojen työstämisen kautta ne saadaan yhteiseen käyttöön. Arkipäivän toiminnan on myös oltava arvojen mukaista. Laatu näkyy arvojen päivittäisenä toteutumisena: kun laatua arvioidaan, voidaan arvioida myös arvojen näkymistä arkipäivän työssä. Toisaalta laatu voi olla nimetty yhdeksi organisaation arvoksi. Laatu ja arvot ovat yhteen kietoutuneita, ja niitä voidaan pitää kaksina eri silmälaseina, joiden avulla toimintaa voidaan tarkastella.

8 ARVOT JA TYÖHYVINVOINTI

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Pohjalla on terveys ja fyysinen hyvinvointi, esim. ergonomiset tekijät. Toinen tärkeä aspekti on osaaminen, eli se, että ihmisellä on työn vaatima ammattitaito ja että sitä pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Arvot vaikuttavat henkilön motivaatioon, työyhteisön sisällä vallitseviin asenteisiin, henkilön asenteisiin työhön ja yleiseen ilmapiiriin.

Työhön liittyvät tekijät, kuten johtaminen, työyhteisö, työn sisältö ja vaatimukset sekä työolot ovat oleellinen osa kokonaistyöhyvinvointia. Oikeudenmukainen kohtelu on - myös tutkimuksen mukaan - keskeinen arvo useimmille ihmisille. Sen puuttuminen, myös subjektiivinen epäoikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa ratkaisevasti työhyvinvointiin.

KALVO: 5.TYHY-talo

9 KRP:N ARVOHANKKEEN HISTORIAA

1. Keskusrikospoliisin johtoryhmä keskusteli ensimmäisen kerran arvoista johdon strategiapäivillä vuonna 1999. Keskustelussa nostettiin esiin seuraavia arvoja:

- luotettavuus
- oikeudenmukaisuus
- erityisosaaminen
- riippumattomuus
- sitoutuminen

2. Keväällä 2001 eri yksiköiden edustajat istuivat päivän pohtimassa arvokysymyksiä. Tuloksena oli muistio johtoryhmälle arvokeskusteluprosessista sekä arvojen näkymisestä ja merkityksestä eri tilanteissa.

3. Johdon strategiapäivillä 2001 muistion ja muun materiaalin pohjalta käsiteltiin arvokysymyksiä ryhmissä. Silloin oli oleellista miettiä, miten julkilausutut arvot näkyvät toiminnassa ulospäin, toiminnassa työyhteisön sisällä sekä jokaisen suhtautumisessa työhönsä.

Strategiatyöryhmän arvoehdokkaat vuonna 2001:

- Ammattitaito

Perusosaamisemme on vankkaa ja ajanmukaista, erityisasiantuntemuksemme korkeatasoista.

Oman ammattitaidon kehittäminen on olennainen osa jokapäiväistä työtämme

Uuden ammattitaidon luominen ja vakiinnuttaminen organisaatioon on keskeisiä tehtäviämme

Kehittämistyömme ja muu toimintamme perustuu parhaaseen saatavissa olevaan tutkimus- ja asiantuntijatietoon

Johtamisemme perustuu voimavarojen tunnistamiseen ja johto huolehtii siitä, että uudistukset toteutetaan rakentavasti

Kehitämme toimintarakenteitamme, toimintatapojamme ja organisaatiotamme tuloksellisuutta ja hyvää tiedonkulkua tukeviksi.

- Luotettavuus

Toteutamme toiminnassamme yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja yhdenmukaisuuden periaatteita

Toimintatapamme ovat ennakoitavissa

Hyvä tiedonhallintatapa: 1) takaamme toiminnassamme tietoturvan ja tietosuojan toteutumisen, 2) toimintamme täyttää läpinäkyvyyden ja kontrolloitavuuden vaatimukset sekä toteuttaa tiedon saajan oikeudet

Emme ota vastaan etuja, joiden tarkoituksen on heikentää toimintamme ehdotonta puolueettomuutta, eikä meillä ole sidonnaisuuksia, joihin liittyvät etunäkökohdat vaarantavat toimintamme ehdottoman puolueettomuuden.

- Yhteistyö

Perustehtävämme on luonteeltaan palvelutehtävä

Kehitämme palvelujamme asiakkaiden näkemykset huomioon ottaen

Pidämme huolta siitä, että toiminnassamme syntyvä tieto on tarvittaessa avoimesti saatavilla ja huolehdimme samalla, että tietoturva ja tietosuoja toteutuvat

Arvostamme osaamista ja aloitteellisuutta toimintamme ja sen kehittämisen perustana sekä toimintayksikössämme että sen ulkopuolella

Annamme palautetta rakentavasti ja kannustavasti

Organisaatiomme ja toimintatapamme palvelevat toimintayksiköitten ja eri asiantuntijatahojen yhteistoimintaa tehtävienne hoitamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

4. Huhtikuussa 2002 keskusrikospoliisin päällikkö Rauno Ranta ja hallintojohtaja Tarvo Välitalo avasivat arvokeskustelun auditoriotilaisuudessa.

5. Syksyllä 2002 keskusrikospoliisi meni mukaan valtiovarainministeriön arvohankkeeseen (vrt. kohta 3 tässä oppaassa), mikä tarkoitti sitoutumista arvokeskustelun käymiseen. Samalla perustettiin arvotyöryhmä, jonka tehtävänä on toimittaa materiaalia viraston yksiköille ja huolehtia siitä, että keskustelua käydään kattavasti sekä avustaa prosessissa.

6. Alkusyksystä Tekniset asiantuntijapalvelut -yksikössä (TAP) käytiin arvokeskustelun ensimmäinen osa ja keväällä 2003 toinen osa. Myös rikosteknisen laboratorion huumejaoksessa ja hallinnon tietohallintoyksikössä on käyty arvokeskustelua.

7. Esimiespäivillä toukokuussa 2003 käytiin läpi arvokeskustelun merkitys organisaatiolle ja keskusteltiin siitä, miten arvot näkyvät toiminnassa ja johtamisessa.

8. Kesäkuussa 2003 KRP:n johto käsitteli arvoja strategiapäivillään ja totesi mm. ,että on tärkeää, että koko henkilökunta osallistuu keskusteluun ja arvojen määrittämiseen, eikä tätä keskustelua pidä ohjata ylhäältä käsin.

10 KRP:N AVOKESKUSTELU JATKUU

- Syksyllä 2003 arvokeskustelu siirtyy yksikkötasolle. Silloin koko henkilökunnalle yksiköittäin tarjotaan mahdollisuus tuoda esille omia arvoehdokaitaan ja avata niiden sisältöjä.
- Henkilökunnan keskustelu jatkuu tarvittaessa vielä vuoden 2004 keväällä, niin pitkään, että kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua.
- Syksyllä 2004 pidetään iso arvoseminaari, jossa yhteisesti päätetään 3-5 arvoa keskusrikospoliisille ja julkistetaan ne
- Keskustelua pidetään yllä mm. tulossuunnittelussa, tulos- ja kehityskeskusteluiden avulla, johtamisvalmennuksessa, työhyvinvointia käsittelevissä yhteyksissä.

11 ARVOKESKUSTELU PROSESSINA KRP:SSA

Keskusteluun varataan päivä aikaa ja se käydään yksiköittäin.

Osio	Kuka	Materiaali	Aika	Tulos
Keskustelutilaisuuden avaus	Yksikön esimies		5 min	
Mistä on kysymys arvokeskustelussa, mitä hyötyä siitä on jne.	Arvoagentti	Työkirjan kalvot	30 min	Yksikkö/ryhmä tietää miksi arvokeskustelua käydään ja miten jokainen siihen osallistuu
Henkilökohtaiset, työhön liittyvät arvot	Jokainen yksin, sitten keskustelua pienryhmissä, mahdollisesti yhteinen purku	Työkirja Harjoitus	10 + 20 min	Jokainen osaa ajatella arvoja toimintaa suuntaavina tekijöinä
Ehdokkaita KRP:n arvoiksi	Pienryhmissä	Työkirja	60 min	Pienryhmän arvoehdokkaat ja niiden sisällöt
Pienryhmien arvoehdokkaista valitaan 3-5 yksikön ehdokkaiksi	Yhdessä	Työkirja	60 min	Yksikön arvoehdokkaista ja niiden merkityksestä sovittu
Arvot käytännössä	Pienryhmä + koko yksikkö	Työkirja Kalvo	30 min	Sisällöt ovat avautuneet, joskin niitä ehkä vielä pitää hioa
Yhteenvedon laatiminen	Todetaan yhdessä yksikön arvoehdokkaat ja niiden sisällöt	Työkirja	30 min	Pöytäkirja yksikön arvoehdokkaista, joka toimitetaan arvotyöryhmälle (vetäjät)
Yhteenvedo tilaisuudesta, kritiikkiä	Vetäjä/yksikön esimies		15 min	Yksikkö on yhtä mieltä siitä, mitä on saatu aikaan ja tietää miten prosessi jatkuu

11.1 Henkilökohtaiset, työhön liittyvät arvot

Jokainen tekee yksilöllisen arvopohdiskelun.

Aikavaraus: 15 min.

Ohje:

- Pohdi omia työhön liittyviä tärkeitä asioita oheisen luettelon pohjalta. HUOM! Luettelo ei mitenkään sido arvovalintojasi, voit muotoilla ne vapaasti niin, että ne vastaavat ajattelumaailmaasi.
- Mieti 10 tärkeintä arvoa, jotka tuntuvat läheisiltä työssä
- Valitse näistä 5 tärkeintä ja kirjoita ne "arvotimantin" kehälle (ulkopuolelle risteyskohtiin).
- Jokainen näistä viidestä arvosta on yhdistetty viivalla toisiin arvoihin
- Tarkastele jokaista viivaa ja vertaa niiden molemmissa päissä olevia arvoja. Piirrä nuolenkärki viivan siihen päähän, jonka arvo tuntuu sinulle tärkeämmältä noista kahdesta (ajattele millä perusteella teet valintoja)
- Alleiviivaa ne kaksi arvoa, joilla on useampi nuolenkärki.

LIITE: 1. Henkilökohtaiset, työhön liittyvät arvot

11.2 Voisiko näistä löytyä KRP:n arvot?

Henkilökohtaisen valinnan jälkeen pienryhmissä (3-4 henk.) keskustelua:

- Voisivatko nämä arvot olla myös KRP:n arvoja
- miten muut voivat päätellä, että juuri nämä asiat ovat tärkeitä minulle
- miten nämä asiat toteutuvat työyhteisössä
- mikä sisältö kullakin arvolla on
- mistä en missään tapauksessa luopuisi

Tulos: Pienryhmä kirjoittaa yhdessä sopimansa 3-5 arvoa A4-arkeille, yksi kullekin. Näin sovitut arvoehdokkaat teipataan seinälle. Jokainen pienryhmä esittelee lyhyesti valitsemansa arvoehdokkaat sekä perustelevat ja kertovat, mitä arvokäsitteet heidän mielestään merkitsevät.

LIITE: 3. Arvopöytäkirja

11.3 Arvoehdokkaiden sisällöt ja ryhmittely

Keskustelun ohjaajan johdolla, yhdessä keskustellen seinälle teipatut arvoehdokkaat ryhmitellään samansisältöisiksi kokonaisuuksiksi ja päällekkäiset poistetaan.

Keskustellaan arvojen sisällöistä ja merkityksestä sekä kirjataan ne fläppipaperille ehdokkaan kohdalle tai suoraan samoille A4-lle.

11.4 Yksikön arvoehdokkaiden valinta

Samat pienryhmät kuin kohdassa 11.2. keskustelevat esillä olevista arvoehdokkaista. Arvoehdokkaista äänestetään kirjoittamalla plussia parhaiden ehdokkaiden kohdalle (korkeintaan neljä/ryhmä).

Eniten plussia saaneet 3-5 arvoehdokasta ja niiden sisällöt kirjataan pöytäkirjapohjaan ja toimitetaan arvotyöryhmälle. (Vetäjä huolehtii)

Keskustelua voidaan myös viedä eteenpäin seuraavasti:

- 1 Valitaan 3-4 henkilöä, jotka jäävät ryhmittelemään ja ottamaan esille 3-5 arvoehdokasta sen perusteella, mitä yhteisessä keskustelussa on tullut ilmi.
- 2 Muut jakautuvat ryhmiin ja keskustelevat aiheesta "Arvot käytännössä", esimerkiksi siten, että yksi ryhmä miettii miten tietty arvo näkyy ulospäin, toinen miettii mitä se edellyttää henkilöstöltä ja kolmas mitä se edellyttää johtamiselta. Ohessa olevasta kalvopohjasta otetaan kopioita ryhmille ja tulokset kerätään talteen. Aikaa varataan 20-30 min.
- 3 Keskustellaan vielä yhdessä esille tuoduista arvoehdokkaista, esim. niin, että niistä ensin saa lausua pelkkiä myönteisiä asioita ja sen jälkeen kritiikkoa.

11.5 Arvot käytännössä

Jokaiselle pienryhmälle annetaan yksi arvoehdokka pohdittavaksi:

- Miten tämä arvo näkyy ulospäin?
- Mitä se edellyttää henkilöstöltä?
- Mitä se edellyttää johtamiselta?

Vaihtoehtoisesti keskustelua käydään kuten yllä on selostettu.

LIITE: 2. Arvot käytännössä

11.6 KRP:n arvojen valinta

Kun kaikissa yksiköissä on järjestetty arvoseminaari järjestetään iso loppuseminaari (todennäköisesti syksyllä 2004), johon yksiköt nimeävät edustajansa. Jokainen arvo-keskustelua käyvä yksikkö nimeää kaksi edustajaa: yhden naisen ja yhden miehen. Loppuseminaarissa valitaan KRP:n arvot arvotyöryhmälle toimitettujen arvojen joukosta sekä määritellään niiden sisältö.

12 ARVOT ORGANISAATION TYÖKALUNA

Henkilöstölle käsitys organisaation arvoista - eettisestä ilmastosta syntyy siten, että työntekijät tietämättäänkin seuraavat millainen käyttäytyminen organisaatiossa vie eteenpäin. Pohja putoaa pois, jos henkilöstö huomaa, ettei johto mitenkään itse noudata arvoja, joita henkilöstöltä vaaditaan, tai joita painotetaan juhlapuheissa ja periaate-ohjelmissa. (Lähde: Jaana Venkula)

12.1 Arvot tulossuunnittelussa

Tiedostetut ja sovitut arvot toimivat työkaluna organisaation strategisessa työssä. Joskin keskusrikospoliisin tehtävät määräytyvät muulla tavoin kuin arvojen pohjalta, niin arvot ohjaavat tapaa, jolla niistä suoriudutaan sekä tärkeysjärjestyksiä. Myös tulojen arviointi nojaa arvoihin: arvioimme sellaista, mikä mielestämme on tärkeää onnistuneen toiminnan kannalta. Myös organisaation visio on arvolatautunut.

12.2 Arvot tulos- ja kehityskeskustelussa

Arvojen määrittäminen on vasta ensimmäinen vaihe arvokeskusteluprosessissa, jonka tarkoitus olla jatkuva. Varsinainen haaste on saada arvot näkymään toiminnan kautta.

Jokaisen työntekijän suhtautuminen selvitetään parhaiten tulos- ja kehityskeskustelussa. Esimies ja alainen keskustelevat siitä, miten kukin kokee arvojen toteutuvan ja mitä pitäisi tehdä, jotta ne toteutuisivat entistä paremmin.

Tulos- ja kehityskeskustelupohjaan tulee osio tästä asiasta.

KALVO: 9. Tulos- ja kehityskeskustelu

12.3 Arvot KRP:n johtamiskulttuurissa

Arvot muodostavat erään rekrytointikriteerin. Hakijalle on tehtävä selväksi KRP:n arvot, jotta hän ymmärtää minkälaiseen työpaikkaan hän on hakemassa. Hakijan, jonka henkilökohtainen arvomaailma on ristiriidassa KRP:n arvojen kanssa, olisi hyvin vaikea toimia tuloksellisesti tässä toimintaympäristössä.

Jos henkilön palkkaus määritellään perustein, jotka ovat ristiriidassa yhteisesti sovitujen arvojen kanssa, piiloarvot ja julkiset arvot eivät ole yhdenmukaiset. Tällöin arvioidulla henkilöllä pitää olla mahdollisuus vedota KRP:n arvoihin.

Arvot muodostavat pohjan, jota vasten johtamista arvioidaan ja johtamisen kehittämistä linjataan. Niiden pohjalta suunnitellaan myös sisäinen johtamisvalmennus.

12.4 Arvot jokapäiväisessä työssä

Auki puretut arvot helpottavat päätöksentekoa myös jokapäiväisessä työnteossa. Ne muodostavat raamit ristiriitojen ratkaisulle, päivittäisjohtamiselle, työyhteisön sisäiselle toiminnalle ja jokaisen suhtautumiselle omaan työhönsä. Tiedämme paremmin mitä meiltä odotetaan.

12.5 Vastuu arvojen näkymisestä toimintana

Kun keskusrikospoliisin arvoista on sovittu yhteisesti, niin se velvoittaa jokaista toimimaan niiden mukaisesti.

Jos viraston strategiassa sanotaan, että henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio ovat tärkeitä, niin se tarkoittaa sitä, että jokaisella on oikeus odottaa, että kysymyksessä on juuri hänen työhyvinvointinsa ja motivaationsa.

Jos olemme sopineet siitä, että laatu ja luotettavuus ovat arvojamme, niin se edellyttää laadukasta ja luotettavaa toimintaa jokaiselta sekä suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin että suhteessa toinen toisiimme.

Arvo ei ole sellainen, joka toteutuu vain virka-aikana tai vain suhteessa esimieheen, tai vain joissain tehtävissä mutta toisissa ei. Sopimamme arvojen tulisi ohjata toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Sellaista arvoa ei ole olemassa, että se velvoittaisi ainoastaan organisaatiota toimimaan sen mukaan. Organisaatio ei toimi - sen sisällä toimimme sinä ja minä ja me yhdessä vastaamme keskusrikospoliisin arvojen toteutumisesta jokapäiväisessä työssä, ulospäin suuntautuvassa toiminnassa, yhteistyössä viraston sisällä sekä suhtautumisessa omiin työtehtäviimme.

12.6 Arvokipupisteet

Jokaisessa toiminnassa ja jokaisen ihmisen elämässä on tilanteita, joissa aivan erityisesti pitää harkita minkälainen toiminta on yhteisten arvojen mukainen, mikä ei. Ne voivat myös olla tilanteita, missä oikean ja väärän toiminnan raja on häilyvä, mutta se pitäisi kuitenkin pystyä näkemään. Näitä tilanteita voidaan sanoa arvokipupisteiksi.

On hyvä tunnistaa oman toimenkuvansa arvokipupisteet ja keskustella niistä porukalla. Se lisää sisäistä luottamusta.

13 LOPUKSI

Keskusrikospoliisin arvoista sopiminen on vasta prosessin ensimmäinen askel. Julistetuilla arvoilla ei ole mitään merkitystä, elleivät ne tule näkyviin meidän jokapäiväisessä työssämme, suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin, työyhteisön toiminnassa, jokaisen työmoraalissa, johtamisessa.

Parhaimmillaan arvoista sopiminen toimii keskustelupohjana siitä, mikä meille työyhteisössä ja ammatissa on tärkeää.

Samoin kuin lainsäädäntö ei vielä sinänsä takaa, että kaikki kansalaiset toimivat lainkuuliaisesti, niin myös arvojen näkyminen organisaation toiminnassa edellyttää henkilökohtaista kannanottoa ja sitoutumista. Jokainen meistä on vastuussa arvojen toteutumisesta.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Talent Partners Oy / Juha Hallenberg: Koulutusmateriaali KRP:n esimiespäivillä 2003

Valtiovarainministeriö: Etiikka-raportti

Valtiovarainministeriö: Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002-2012. Työryhmämuistioita 1/2003

Poliisiammattikorkeakoulun julkaisusarja: Etiikka ja poliisin työ. 2000

Aaltonen-Junkkari: Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY:n yritys-julkaisut. Juva 2000

Kauppinen, Tero J.: Arvojohtaminen. Keuruu 2002

LIITE 1

HENKILÖKOHTAISET, TYÖHÖN LIITTYVÄT ARVOT

1. Kirjoita n. 10 työhön liittyvää arvoa, joita pidät tärkeinä:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

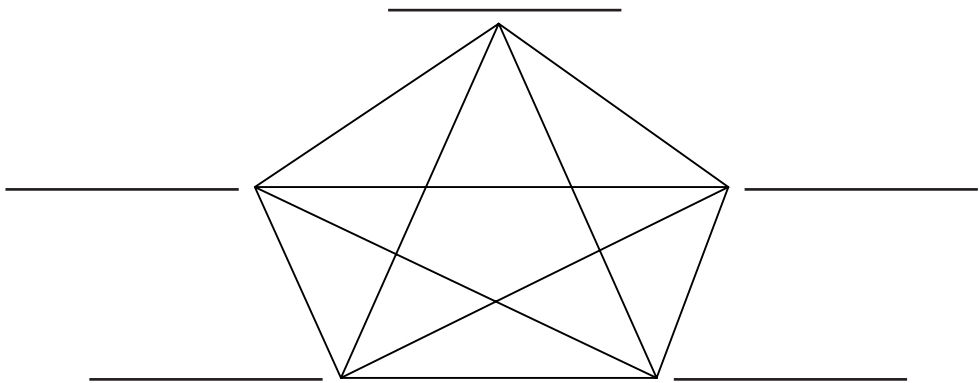
g) _____

h) _____

i) _____

j) _____

2. Valitse näistä viisi tärkeintä ja merkitse ne monikulmion kärkiin



3. Jokainen näistä viidestä arvosta on yhdistetty viivalla toisiin arvoihin. Vertaa kutakin arvoa pareittain toisiinsa ja piirrä nuolenkärki viivan siihen päähän, jonka arvo tuntuu sinulle tärkeämmältä noista kahdesta (arvioi kumpi arvo vaikuttaa ensisijaisesti valintoihisi).

4. Alleviivaa ne kaksi arvoa, joilla on useimpia nuolenkärkiä.

ARVOLUETTELO

(Tutkimuksissa esille tulleita tavallisimpia arvokäsitteitä)

Ahkeruus	Jännitys (riskien ottaminen)
Aloitteellisuus	Järjestys
Anteeksiantaminen	Kansallinen turvallisuus
Arvovalta	Kohteliaisuus
Asiakkaan tarpeet	Kontrolli
Avoimuus	Kova työ
Avuliaisuus	Kunniallisuus
Eettinen toiminta	Laaja perspektiivi
Elämän jatkuminen	Laatu
Elämän mielekkyys	Lain noudattaminen
Henkilökunnan tarpeet	Luotettavuus
Huumori	Luottamus
Ihmisten kunnioittaminen	Luovuus
Ilo	Menestys
Itsekunnioitus	Mielekäs työ
Itsekuri	Mielihyvä
Joustavuus	Oikeudenmukaisuus
Julkinen kuva	Tehokkuus
Nöyryys	Tiimityö
Oma rauha (yksityisyys)	Totuudellisuus
Oppiminen	Uskollisuus
Palvelu	Valta
Palvelusten vastavuoroisuus	Vapaus
Pätevyys, osaaminen	Varovaisuus
Rehellisyys	Vastuullisuus
Riippumattomuus	Vauraus, varakkuus
Rohkeus	Velvollisuudentunto
Sisukkuus	Viisaus
Sisäinen sopusointu	Voimavarat
Tasa-arvo	Yhteenkuuluvuuden tunne
Taloudellisuus	Yhteiskunnallinen tunnustus
Tavoitteellisuus	Ympäristötietoisuus
Älykkyys, lahjakkuus	Urakehitys

JOHDON NEUVOTTELUPÄIVILLÄ 2003 ESILLE TUODUT ARVONÄKÖKULMAT

KRP:n tehtävä ja rooli poliisiorganisaatiossa ja yhteiskunnassa:

esim. oikeusvarmuus, luotettavuus, edelläkävijyys, riippumattomuus, lahjomattomuus, korruptoitamattomuus, oikeudenmukaisuus, puolueettomuus, palveluvuus, asiakaskeskeisyys.

KRP:n tuloksellisen toiminnan perusteet (tutkija-juttusuhde):

esim. innovatiivisuus, ammattimaisuus, laatu, vastuullisuus, tuloksellisuus, asiantuntijuus, työhyvinvointi, sitoutuminen.

Työyhteisön toimivuuteen liittyvät perusteet:

esim. yhteisöllisyys, tasapuolisuus, luottamus, avoimuus, tasa-arvo, joustavuus, kannustavuus, toisen yksilön ja hänen työnsä arvostus, luottamus, yhdessä tekeminen.

VALTIOHALLINNON ARVOPERUSTA:

- Tuloksellisuus
- Laatu ja vahva asiantuntemus
- Palveluperiaate
- Avoimuus
- Luottamus
- Tasa-arvo
- Puolueettomuus
- Riippumattomuus
- Vastuullisuus

Arvot käytännössä

Arvo: _____

	Miten tämä arvo näkyy ulospäin	Mitä se edellyttää henkilöstöltä?	Mitä se edellyttää johtamiselta?
Hyvä taso hyvä käytäntö			

LIITE 3

YHTEENVETO YKSIKÖN ARVOKESKUSTELUSTA

YKSIKKÖ/ OSASTO:

ARVOKESKUSTELUN PÄIVÄMÄÄRÄ:

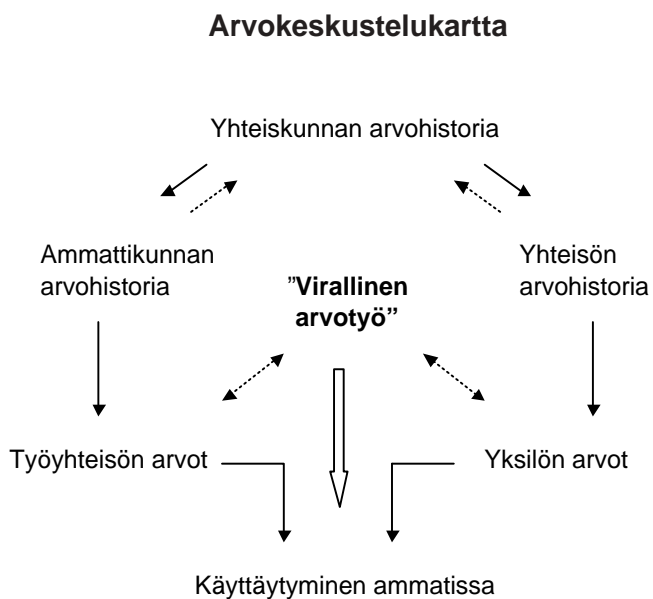
KESKUSTELUN VETÄJÄT:

MUISTION LAATIJA:

ARVO	SEN PÄÄASIALLINEN SISÄLTÖ
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Yksikön edustaja ja varaedustaja arvoseminaarissa:

Kalvo 1. Arvokeskustelukartta



Kalvo 2. Arvo**Arvo**

- asia tai asiointi, jota pidämme tärkeänä
- ohjaa valintoja ja päätöksentekoa
- vaikuttaa siihen, mihin päämääriin pyrimme
- auttaa keskittymään olennaiseen – siihen, mikä on tärkeää, auttaa priorisoimaan vaihtoehtoja
- auttaa sanomaan “ei” asioille, joita olisi mukava tehdä, mutta jotka murentaisivat arvoperustaa
- kuvastaa organisaation tai yhteisön tahtotilaa
- arvojen toteutuminen vaatii ihmisten tietoista suuntautumista niiden pohjalta
- vain sisäistetyt arvot muuttuvat henkilökohtaisiksi motiiveiksi ja toiminnaksi
- yhteisöjen arvojen täytyy olla yhteisiä, jaettuja arvoja
- voivatko henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot olla ristiriidassa keskenään?

Kalvo 3. Valtionhallinnon arvoperusta

Valtionhallinnon arvoperusta

Tuloksellisuus

Laatu ja vahva asiantuntemus

Palveluperiaate

Avoimuus

Luottamus

Tasa-arvo

Puolueettomuus

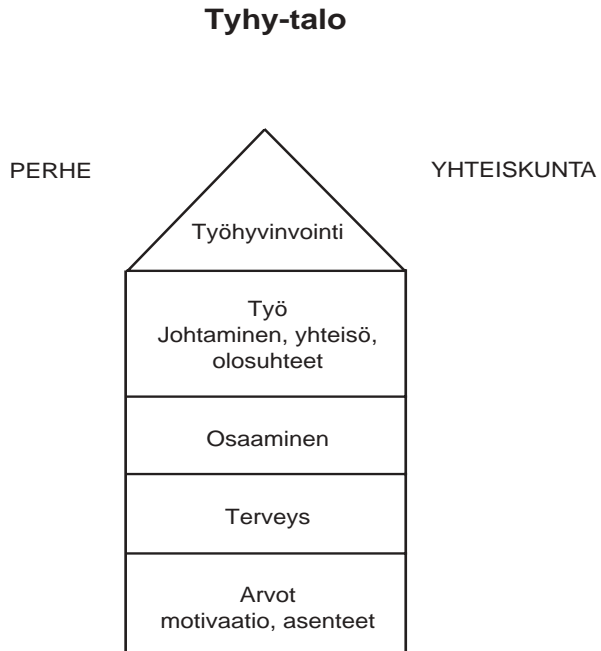
Riippumattomuus

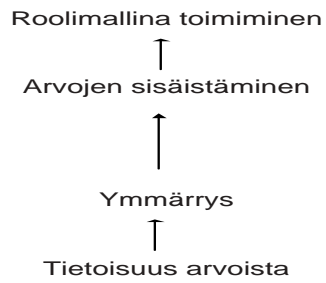
Vastuullisuus

Kalvo 4. Organisaation arvot**Organisaation arvot**

- arvot ovat organisaatiokulttuurin ydintä
- mitä organisaatio arvostaa - mikä sille on tärkeää?
- miten suhtaudumme työhömmme, kuinka kohtelemme toisiamme, sidosryhmiämme, asiakkaitamme?
- arvot kertovat, mitä organisaatio sietää, mitä se ei siedä mistä organisaatio palkitsee ja mistä rankaisee
- yhteinen psykologinen historia - ns todelliset (käyttö)arvot
- monesti ylimmän johdon tahtotila - ns tavoitearvot
- organisaatioiden kuvatut arvot sisältävät usein toiminnallista tehokkuutta, idealistista eettisyyttä, periaatteita tai yksilöön liittyviä arvoja

Kalvo 5. Tyhy-talo

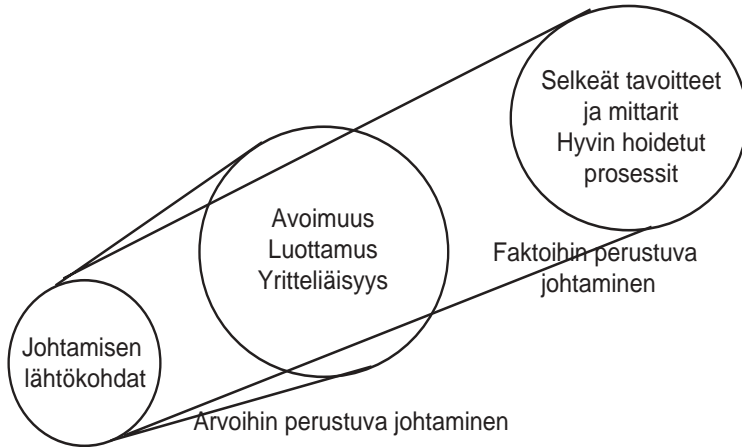


Kalvo 6. Arvojen neljä tasoa**Arvojen neljä tasoa**

Lähde: Talent Partners Oy

Kalvo 7. Yhteiset arvot luovat pohjan johtamiselle

Yhteiset arvot luovat pohjan johtamiselle



Mukailleen: Nokia Mobile Phones/Talent Partners Oy

Kalvo 8. Arvot käytännössä

Arvot käytännössä

Arvo: _____

	Miten tämä arvo näkyy ulospäin	Mitä se edellyttää henkilöstöltä?	Mitä se edellyttää johtamiselta?
Hyvä taso hyvä käytäntö			

Kalvo 9. Tulos- ja kehityskeskustelu

Tulos- ja kehityskeskustelu

- Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen - miten toimimme (jokaisen vastuu arvojen toteutumisesta)
- Ymmärtämisen luominen - mitä minulta/meiltä odotetaan
- Tulostavoitteista sopiminen - mitä minun pitää tehdä
- Kehittämistoimenpiteistä ja resursseista sopiminen - millä edellytyksillä voin suoriuttua tehtävistäni

Kalvo 10. Poliisin eettinen vala**Poliisin eettinen vala**

- Lupaan parhaan kykyni ja taitoni mukaan käyttäytyä aina ja kaikissa tilanteissa poliisin arvolle sopivalla tavalla
- Kunnioitan jokaisen ihmisarvoa ja oikeuksia
- Käytän poliisin valtuuksiani lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla
- Noudatan esimiesteni käskyjä ja olen valmis kohtaamaan poliisin ammat-
tiin liittyvät vaarat
- Toimin avoimesti ja sovinnollisuutta edistäen
- Käyttäydyn rehdisti, auttavaisesti ja ammatillista yhteishenkeä vahvista-
en
- Olen oikeudenmukainen ja toimin koko työyhteisön parhaaksi
- Tällä tavalla tahdon poliisina palvella

Vuoden 2004 aikana aiemmin sarjassa ilmestyneet julkaisut

1/2004	Uusille urille Linjaukset ja toimenpidesuosituksset
2/2004	Uuden kielilain toimeenpanon tukihanke
3/2004	Stödprojekt för genomförande av den nya språklagen
4/2004	Asiakirjaliikenteen risteysasemalla Selvitys ministeriöiden kirjaamiskäytännöistä 2003
5/2004	Naisjohtajat - uralla eteenpäin Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin

