



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Aloittelijasta senioriksi

- asiantuntijoiden
kehitys- ja
urapolut
valtionhallinnossa



8a/2007

Työryhmämuistioita



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Aloittelijasta senioriksi

- asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa

8a/2007

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A), 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 09 160 01 (vaihde)
Internet: www.vm.fi
Taitto: Anitta Railonkoski/VM, viestintä

Edita Prima Oy
Helsinki 2007

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisu-aika	Valtiovarainministeriö, elokuu 2007	
Tekijät	Neuvotteleva virkamies Ari Holopainen (työryhmän pj) Koulutuspäällikkö Erkki Westerlund, Tieshallinto Työmarkkina-asiantuntija Marjaana Laine	
Julkaisun nimi	Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa	
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	Julkaisu on saatavissa Internetistä osoitteesta www.vm.fi/julkaisut.	
Asiasanat	Asiantuntijuus, henkilöstön kehittäminen, työn organisointi, urakehitys	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Työryhmämuistioita 8a/2007	
Julkaisun myynti/jakaja	Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto	
Painopaikka ja -aika	Edita Prima Oy, Helsinki 2007	
ISBN 978-951-804-731-8 (nid.) ISBN 978-951-804-732-5 (PDF) ISSN 0788-6322	Sivuja 36	Kieli Suomi
	Hinta	
Tiivistelmä	<p>Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston asettama työryhmä (HEKUMA) laati mallin asiantuntijan asiantuntijoiden kehitys- ja urapoluiksi valtionhallinnossa. Työ oli jatkoa työryhmän ensimmäiselle vaiheelle, jonka tuloksena laadittiin henkilöstön kehittämisen periaatteet ja tavoitteet valtionhallintoon vuoteen 2012 saakka (VM 2/017/2007).</p> <p>Työryhmän keskeiset johtopäätökset koskevat ns. kolmiuramallia eli projektijohtamistehtäviä varsinaisten linjajohdon ja asiantuntijatehtävien välissä, asiantuntijoiden ja asiantuntijatehtävien kehittämistä, hyvän asiantuntijan tunnusmerkkejä ja niitä periaatteita, miten asiantuntijoita tulee kehittää ja asiantuntijatehtävien arvostusta nostaa valtionhallinnossa.</p> <p>Työryhmä ehdottaa, että asiantuntijoiden kehitys- ja urapolkumalli otetaan suunnitelmallisesti käyttöön valtionhallinnossa. Tätä varten tulee muun muassa käynnistää pilottihankkeita, joissa rakennetaan konkreettisia urapolkuja. Lisäksi tulee selvittää mahdollisuudet edistää asiantuntijoiden liikkuvuutta ja vuorovaikutusta poikkihallinnollisten henkilötietojärjestelmien avulla.</p>	

Presentationsblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, augusti 2007	
Författare	Konsultativ tjänsteman Ari Holopainen, (arbetsgruppens ordf.) Utbildningschef Erkki Westerlund, Vägförvaltningen Arbetsmarknadsexpert Marjaana Laine	
Publikationens titel	Från nybörjare till senior – sakkunnigas utvecklings- och karriärstigar inom statsförvaltningen	
Publikationens andra versioner	Publikationen finns på Internet, www.vm.fi/julkaisut	
Nyckelord	Sakkunnighet, personalutveckling, organisering av arbete, karriärutveckling	
Publikationsserie och nummer	Arbetsgruppspromemorior 8a/2007	
Beställningar/distribution	Finansministeriet, personalavdelningen	
Tryckeri/tryckningsort och -år	Edita Prima Ab, Helsingfors 2007	
ISBN 978-951-804-731-8 (hft.) ISBN 978-951-804-732-5 (pdf) ISSN 0788-6322	Sidor 36	Språk Finska
	Pris	
Sammandrag	<p>En av finansministeriets personalavdelning tillsatt arbetsgrupp (HEKUMA) utarbetade en modell för sakkunnigas utvecklings- och karriärstigar inom statsförvaltningen. Arbetet var en fortsättning till arbetsgruppens första skede, vilket resulterade i principer och målsättningar för personalutveckling inom statsförvaltningen ända till 2012 (VM 2/017/2007).</p> <p>Arbetsgruppens viktigaste slutledningar gäller modellen med tre olika karriärer, dvs. projektledning mellan den egentliga linjeledningen och expertuppgifter, utveckling av sakkunniga och expertuppgifter, kännetecknen för en god sakkunnig samt de principer enligt vilka de sakkunniga bör utvecklas och statusen för expertuppgifter höjas inom statsförvaltningen.</p> <p>Arbetsgruppen föreslår att man inom statsförvaltningen plan enligt tar i bruk en utvecklings- och karriärmodell för sakkunniga. Detta kräver bl.a. pilotprojekt där man bygger konkreta karriärstigar. Dessutom bör man utreda möjligheterna till att främja de sakkunnigas rörlighet och interaktion med hjälp av tväradministrativa personuppgiftssystem.</p>	

SAATTEEKSI

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto asetti kesäkuussa 2006 työryhmän, jonka tehtävänä oli edistää henkilöstön kehittymistä valtionhallinnossa (VM 061: 00/2006). Työryhmä otti nimekseen HEKUMA ja se laati ensimmäisessä vaiheessaan mallin ja tavoitteet henkilöstön kehittämisen periaatteiksi valtionhallinnossa. Valtion työmarkkinalaitoksen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittämisen periaatteet tulee ottaa osaksi toimintayksiköiden ohjausta siten, että työryhmän esittämä tavoitetaso toteutuu koko hallinnossa viimeistään vuonna 2012 (VM 4/017 2007).

Toisessa vaiheessaan keväällä 2007 HEKUMA–työryhmän tehtävänä oli edistää asiantuntijoiden kehittymistä, urapolkuja ja sitoutumista. Lähtökohdiana oli näkemys valtionhallinnon rakenteiden, tehtävien ja johtamiskulttuurin voimakkaastakin muuttumisesta. Asiantuntijoiden kehittämisen teki ajankohdattaiseksi myös ennakoitu kiristyvä kilpailu työvoimasta ja valtionhallinnon pitkäaikainen panostus johdon kehittämiseen. Työryhmän uudistettuun kokoonpanoon kuuluivat puheenjohtajana neuvotteleva virkamies Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä ja jäsenenä osastopäällikkö Jaana Koski sosiaali- ja terveysministeriöstä, kehittämisspäällikkö Kari Laine sisäasiainministeriöstä, työmarkkina-asiantuntija Marjaana Laine valtiovarainministeriöstä, yksikön johtaja Niko Merikanto Geologian tutkimuskeskuksesta, kehittämisspäällikkö Anne Silfverberg kauppa- ja teollisuusministeriöstä, koulutusspäällikkö Erkki Westerlund Tiehallinnosta ja neuvottelupäällikkö Seppo Väänänen Palkansääjäjärjestö Pardia ry:stä.

Työryhmä laati mallin asiantuntijan kehitys- ja urapoluiksi valtionhallinnossa. Sen mukaan hyväksi asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää sekä asiantuntijan tietojen ja taitojen että asiantuntijatyön jatkuvaa kehittymistä. Vaikka asiantuntijalla itsellään on ensisijainen vastuu kehitymisestään, on sekä valtion työnantajana että asiantuntijayhteisön tuettava määrätietoisesti kehittymistä aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi.

Työryhmä ehdottaa ensinnäkin, että valtiovarainministeriö edistää asiantuntijan kehitys- ja urapolkumallin soveltamista suorituksen johtamisessa valtionhallinnossa. Toiseksi se ehdottaa, että käynnistetään pilottihankkeita mallin soveltamiseksi ja konkreettisten urapolkujen kehittämiseksi. Lisäksi työryhmä ehdottaa, että selvitetään mahdollisuus edistää asiantuntijoiden liikkuvuutta

ja vuorovaikutusta olemassa olevien poikkihallinnollisten henkilötietojärjestelmien, erityisesti Heli-järjestelmän avulla.

Työryhmä kiittää kaikkia niitä asiantuntijoita ja valtion henkilöstön kehittämisestä vastuussa olevia henkilöitä, jotka ovat osallistuneet keskusteluun työryhmän työn aikana.

Saatuaan työnsä valmiiksi, työryhmä luovuttaa johtopäätöksensä ja ehdotuksensa valtiovarainministeriölle.

Elokuun 15. päivänä 2007



Ari Holopainen



Jaana Koski



Kari Laine



Marjaana Laine



Niko Merikanto



Anne Silfverberg



Erkki Westerlund



Seppo Väänänen

Sisältö

1	VISIÖ: Asiantuntijana valtiolla vuonna 2017	11
	Asiantuntijoiden kehittäminen nousi johdon kehittämisen rinnalle	11
	Sekä työ että tekijät kehittyvät	12
	Valtio tukee työnantajana asiantuntijoiden kehittymistä	12
2	Asiantuntijoita, johtajia ja siltä väliltä	15
3	Tehtävät mielekkäiksi ja eläviksi kokonaisuuksiksi	17
4	Asiantuntijan kehityspolulla yksilöllisesti yhteisöllisyyteen	19
	Hyvän asiantuntijan tunnuspiirteet	19
	Aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi	20
5	Asiantuntijuuden kehittymistä on tuettava ja palkittava	23
	Työnantajalla ja asiantuntijayhteisöllä on useita keinoja tukea oppimista	23
	Asiantuntijatehtävien tulee olla arvostettuja ja houkuttelevia	24
6	Malli asiantuntijan kehitys- ja urapoluiksi	27
7	Yhteenveto johtopäätöksistä	29
8	Työryhmän ehdotukset	31
Liite 1	Asiantuntijoiden kehittämisen haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä valtionhallinnossa	33
Liite 2	Henkilöstön kehittämisen tarkistuslista valtiokonsernissa (HRD Top 15)	35

1 VISIO: ASIANTUNTIJANA VALTIOLLA VUONNA 2017

Vuonna 2017 valtion toimintayksiköiden palvelukuvaa ja työnantajakuva leimaa vuosituhannen alussa tehdyn linjauksen toteutuminen, jonka mukaan ”hyvällä johtamisella sekä osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset julkisen hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille ja siten kansalliselle kilpailukyvyille” (VNP 30.8.2001).

Valtion toimintayksiköt ovat kyenneet uudistumaan ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Kriittisiä muutostekijöitä ovat olleet:

- tuloksellisuuden ja toiminnallisen tehokkuuden turvaaminen tilanteessa, jossa suuri osa valtion palveluksessa olevasta henkilöstöstä on poistunut palveluksesta,
- yhteiskunnallisten ilmiöiden moniulotteistuminen ja hallinnan vaikeutuminen globaalissa toimintaympäristössä,
- poikkihallinnollisuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen sekä
- tietoyhteiskuntakehitys ja toimintakulttuurin uudistuminen.

Asiantuntijoiden kehittäminen nousi johdon kehittämisen rinnalle

Hallinnon uudistuminen on edellyttänyt hyvää muutosjohtajuutta ja määrätietoista johdon ja henkilöstön kehittämistä. Valtio linjasi työnantajana valtionhallinnon yhteiset henkilöstön kehittämisen periaatteet vuoden 2007 alussa (VM 4/01/2007). Linjauksen mukainen tavoitetaso saavutettiin laajalti hallinnossa vuoteen 2015 mennessä.

Valtio on työnantajana jo pitkään painottanut ammattimaisen johtamisen ja suunnitelmallisen johtamisen kehittämisen tärkeyttä. Uuden ylimmän johdon järjestelmän toteutuminen vuonna 2008, useiden kehittämisponnistusten ja laajan julkisenkin keskustelun seurauksena, oli yksi osoitus tästä. Vuodesta 2007 alkaen nousi asiantuntijatehtävien ja asiantuntijoiden kehittäminen yhä suunnitelmallisemmin johtamisen kehittämisen rinnalle koko valtiokonsernissa sekä ministeriöissä että muissa toimintayksiköissä. Painotus alkoi vähi-

tellen näkyä myös valtion työnantajakuvassa. Eräänlaisena konkreettisena aloitussignaalina oli valtion konsernitason palkkapolitiittinen linjaus keväällä 2007 (VM 2/01/2007), jossa korostettiin tarvetta parantaa myös asiantuntijatehtävien houkuttelevuutta.

Valtionhallinnon asiantuntijoiden kehittämisen tavoitteet kiteytyivät vuonna 2007 seuraaviin:

1. Osaamista johdetaan systemaattisesti ja toimintalähtöisesti
2. Työyhteisöt ovat kehittäviä, innostavia ja innovatiivisia
3. Asiantuntijatehtävät ovat houkuttelevia
4. Valtio tarjoaa joustavia urapolkuvaihtoehtoja ja selkeitä kehittymismahdollisuuksia

(Kts. liite 1: Asiantuntijoiden kehittämisen haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä valtionhallinnossa)

Sekä työ että tekijät kehittyvät

Asiantuntijuus on vahvistunut sekä yksilöiden kehittymisen että asiantuntijatehtävien kehittymisen myötä. Perinteisen ajattelun ”paras mies tai nainen oikealle paikalle” rinnalle on noussut selkeä näkemys siitä, että asiantuntijatehtävistä on muokattava mielekkäitä ja kullekin yksilölle soveltuvia kokonaisuuksia.

Asiantuntijoiden kehityspolkua aloittelevasta asiantuntijasta asiantuntijaksi ja senioriasiantuntijaksi valtionhallinnossa leimaa voimakas yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys tukee asiantuntijuuden asteittaista syvenemistä ja laajenemista eri tehtävissä. Yksilöt kasvavat asiantuntijakulttuuriin ja vaikuttavat sen uudistumiseen. Kukin yksilö tekee omat ratkaisunsa muun muassa elämäntilanteiden mukaan siitä, miten pitkälle he haluavat edetä kehityspolulla.

Valtio tukee työnantajana asiantuntijoiden kehittymistä

Valtionhallinnossa on laajalti ymmärretty, että asiantuntijana voi kehittyä vain jos on halu jatkuvaan oppimiseen ja syvenevään ongelmanratkaisuun. Vastuu kehittämisestä on ensisijaisesti kullakin yksilöllä.

Valtio tukee työnantajana asiantuntijoiden kehittymistä ja liikkuvuutta hallinnossa. Valtionhallinnon yhteiset linjaukset henkilöstön kehittämisen periaatteista ja kehittämismallit ovat vahvistaneet ura-ajattelua valtionhallinnossa. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja -järjestelmien, muun muassa palkkausjärjestelmien yhdenmukaistuminen sekä valtioneuvostossa että tehtäväalueilla ovat edistäneet henkilöstön liikkuvuutta yli organisaatorajojen. Tämä ei kuitenkaan ole merkinnyt keskitettyä urajärjestelmää tai -suunnittelua.

Valtiokonsernissa on laadittu malli asiantuntijan kehityspolusta tukitoimien, jota ministeriöt ja muut toimintayksiköt muokkaavat ja soveltavat omien toiminnallisten tarpeidensa pohjalta. Toimintayksiköt aktiivisesti tarjoavat asiantuntijoille mahdollisuuksia kehittää asiantuntijuuttaan muun muassa osallistamalla asiantuntijaverkostoihin.

Toimintayksiköt tukevat tehtävien kehittymisen lisäksi asiantuntijoiden tehtävän tai uranvaihtoa. Valtionhallinnossa on yleisesti omaksuttu ns. kolmiuramalli, joka on häivyttänyt perinteistä jyrkkää jakoa johtamis- ja asiantuntijatehtäviin ja -uriin. Mallin mukaan linjajohdon ja kapeasti ymmärrettyjen asiantuntijatehtävien välissä on paljon erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä, joissa tarvitaan sekä asiantuntijuutta että johtamistaitoja. Kolmiuramallin yleistyminen on muuttanut henkilöstöjohtamisen käytäntöjä siten, että joustava liikkuvuus johtamis- ja asiantuntijatehtäviin on lisääntynyt molempiin suuntiin.

Yhteisten linjausten ja uudistuneiden käytäntöjen myötä asiantuntijaurien houkuttelevuus ja asiantuntijatehtävien arvostus on lisääntynyt valtionhallinnossa myös palkkauksellisesti. Valtio on vahvistanut hyvää mainettaan ja kilpailukykyään työnantajana kiristyneillä työmarkkinoilla.

2 ASIANTUNTIJOITA, JOHTAJIA JA SILTÄ VÄLILTÄ

Yleisen määritelmän mukaan asiantuntija on henkilö, jolla on korkeatasoista tietoa tai taitoja jostakin asiasta. Asiantuntijuuteen voi ymmärtää sisältyvän vaatimus sen jatkuvasta kehittämisestä. Tällöin asiantuntijuuden luonteeseen kuuluu määritelmällisesti asteittain syvenevä ongelmanratkaisu ja asiantuntemuksen jatkuva syveneminen ja laajeneminen. Tämän näkemyksen mukaan ns. rutiininomainen tietojen ja taitojen hallinta ei ole varsinaisesti asiantuntijuutta.

Käytännön johtamisen näkökulmasta asiantuntijamääritelmään voidaan lisätä myös vaatimus tietojen tai taitojen hyödyntämisestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtionhallinnossa asiantuntija voidaankin määritellä henkilöksi, jolla on korkeatasoisia tietoja ja taitoja, joita hyödynnetään valtionhallinnon toiminnoissa.

Käytännössä asiantuntijuus ei ole sidottua virka-asemaan tai sen hankkimisen tapaan, kuten tiettyyn koulutukseen. Valtionhallinnossa tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiantuntija voi olla muukin kuin korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. Toisaalta muodollinen koulutus tai työkokemus ei myöskään itsestään selvästi takaa sitä, että henkilöllä on korkeatasoista tietoa tai taitoja eli että häntä voitaisiin pitää asiantuntijana.

Myöskään jako johtamis- ja asiantuntijatehtäviin ei ole jyrkkä. Ensinnäkin, useissa linjajohdon tehtävissä tarvitaan asiantuntijuutta. Erityisesti ns. asiantuntijaorganisaatioissa johtajilla ja esimiehillä on oltava johtamisosaamisen ja valtionhallinnon yleisasiantuntemuksen lisäksi toimialueen asiantuntemusta. Monessa tapauksessa esimiehellä voi olla sekä esimiestehtäviä että asiantuntijatehtäviä. Toiseksi, useissa asiantuntijatehtävissä edellytetään johtamistaitoja, kuten töiden organisointia ja muiden valmennusta ja kannustamista. Erilaisiin projekti- ja kehittämistehtäviin sisältyy usein myös osavastuuta organisaation toiminnasta. Perinteisen kaksijakoisen uramallin sijaan onkin hahmotettavissa ns. kolmiuramalli, jonka mukaan kapeasti ymmärrettyjen asiantuntijatehtävien ja linjajohtamistehtävien välimaastossa on erilaisia projektijohtamistehtäviä.

Taulukko 1.

KOLMIURAMALLI: ASiantuntijuus eri tehtävissä valtionhallinnossa

ASiantuntijuuden luonne	SYVÄ		LAAJA
VASTUUN LUONNE			
KOKONAISUUS • toiminta/tulokset • ihmiset • muutos	Tutkimusyksikön johtaja	Asiantuntija-organisaation johtaja Henkilöstöjohtaja Ohjelmajohtaja	Yleisjohtaja Hallintojohtaja
OSAVASTUU • projektit/tiimit • kehittämistehtävät	Tutkimusprofessori Tietohallintopäällikkö Talouspäällikkö	Projektipäällikkö Lainsäädäntöjohtaja Tiedotuspäällikkö	Kehittämispäällikkö Strateginen asiantuntija/kehittäjä
ASiantuntijuus (sen kehittäminen ja välitön hyödyntäminen)	Tutkija Erikoisasiantuntija Järjestelmäasiantuntija	Sisäinen kehittäjä Lakimies Tiedottaja	Yleisasiantuntija Erityisavustaja

Asiantuntijatehtäviksi voidaan luokitella taulukossa harmaalla alueella olevat tyypittehtävät.

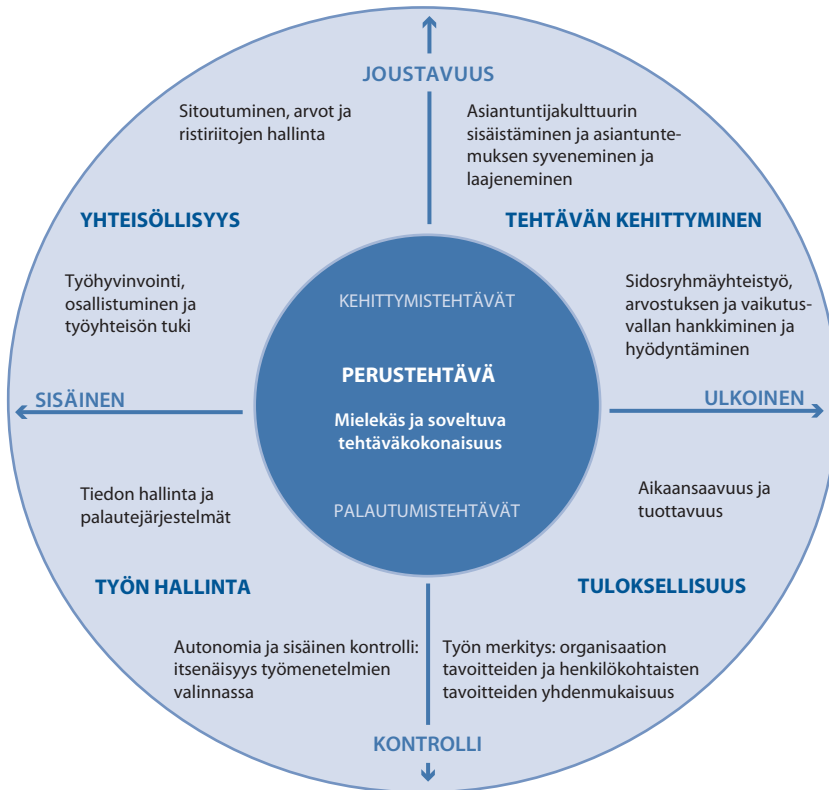
Lähde: Ari Holopainen 2007

3 TEHTÄVÄT MIELEKKÄIKSI JA ELÄVIKSI KOKONAISUUKSIKSI

Valtionhallinnon tieto- ja taitotaso ja vaatimukset kasvavat sekä asiantuntijoiden kehittymisen että asiantuntijatyön kehittymisen myötä. Myös asiantuntijatehtävät on nähtävä elävinä ja muuntuvina kokonaisuuksina osana organisaatioita ja työyhteisöjä. Perinteistä näkökulmaa ”paras mies tai nainen oikealle paikalle” tulee laajentaa tehtävien kehittämisen suuntaan. Henkilöstösuunnittelu liittyy läheisesti organisaatioiden sekä toimintojen ja tehtävien suunnitteluun ja kehittämiseen.

Asiantuntijatyö koostuu parhaimmillaan mielekkästä ja soveltuvasta tehtäväkokonaisuudesta, jossa on perustehtävän lisäksi erilaisia kehittymistehtäviä ja palautumistehtäviä. Työn luonteeseen kuuluu olennaisesti tasapainon säilyttäminen eri jännitteisten elementtien, kuten tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin, autonomian ja yhteisöllisyyden sekä työnhallinnan ja tehtävän jatkuvan kehittymisen välillä.

Kuvio 1.
ASiantuntijatyön ulottuvuudet



Lähde: Ari Holopainen 2007

4 ASIANTUNTIJAN KEHITYSPOLULLA YKSILÖLLISESTI YHTEISÖLLISYYTEEN

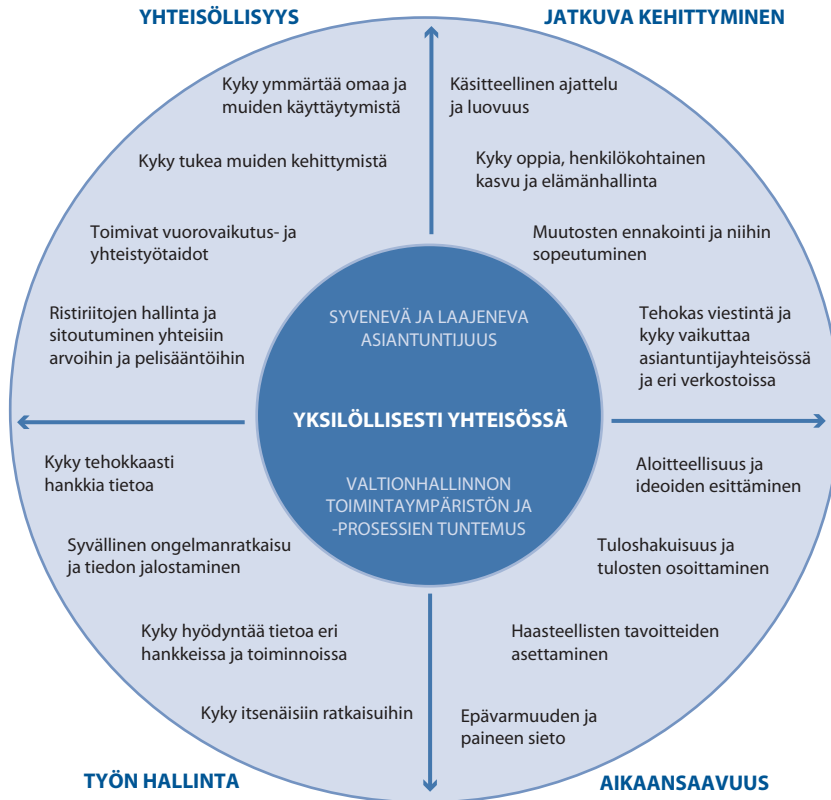
Hyvän asiantuntijan tunnuspiirteet

Asiantuntijana kehittymisen lähtökohtana on yksilö, joka haluaa oppia ja hyödyntää tietojaan ja taitojaan tehtävissään. Keskeistä on asiantuntijuuden jatkuva syveneminen ja laajeneminen. Nämä ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa, vaikka valtionhallinnossa voidaankin nähdä suuntaus siihen, että useissa tehtävissä edellytetään enemmän laajaa asiantuntijuutta. Tähän vaikuttaa muun muassa yhteiskunnallisten ilmiöiden moniulotteistuminen ja verkostomaisen toimintamuotojen lisääntyminen. Tehtävien edellyttämää asiantuntijuutta ei tulisi nähdä liian tarkkarajaisena: Yhä useammassa asiantuntijatehtävässä vaaditaan valtionhallinnon toimintaympäristön ja -prosessien hyvää tunte-musta. Lisäksi asiantuntijuutta ja sen hyödyntämistä vahvistaa hyvä yleis-vistys.

Hyvän asiantuntijan tunnusmerkkien voidaan ymmärtää koostuvan asi-antuntijatehtävien yleisistä vaatimuksista. Eri vaatimukset muodostavat kokonaisuuden, jossa asiantuntijan on kyettävä käyttäytymisellään osoittamaan samanaikaisesti jatkuvaa kehittymistä, työn hallintaa, yhteisöllisyyttä ja aikaan-saavuutta. Organisaation näkökulmasta aikaansaavuutta voidaan pitää tärkeimpänä osa-alueena. Siihen liittyy muun muassa aloitteellisuus ja ideoiden esittäminen, tuloshakuisuus ja tulosten osoittaminen sekä epävarmuuden ja paineen sieto. Hyvä asiantuntija kykenee tasapainottamaan tehtävien ristiriitaisetkin vaatimukset.

Kuvio 2 on eräänlainen perusmalli hyvän asiantuntijan tunnusmerkeistä. Jotta mallia voidaan soveltaa käytännön kehittämisessä, on sitä täsmennettävä eri organisaatioiden ja tehtävien tarpeisiin. Esimerkiksi useissa tehtävissä edellytetään johtamistaitoja. Hankkeiden, verkostojen ja tiimien vetäjinä asiantun-tijoiden on kyettävä tavoitteiden asettamiseen, töiden organisointiin ja muiden kannustamiseen ja valmentamiseen. Toimiva vuorovaikutus ja tehokas viestintä

Kuvio 2.
HYVÄN ASiantuntijan TUNNUSMERKIT VALTIONHALLINNOSSA



Lähde: Ari Holopainen 2007

kuuluvat kaikkien asiantuntijoiden vaatimuksiin. Mallia hyvän asiantuntijan tunnusmerkeistä tulee soveltaa muun muassa asiantuntijoiden valintakriteereitä määriteltäessä.

Aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi

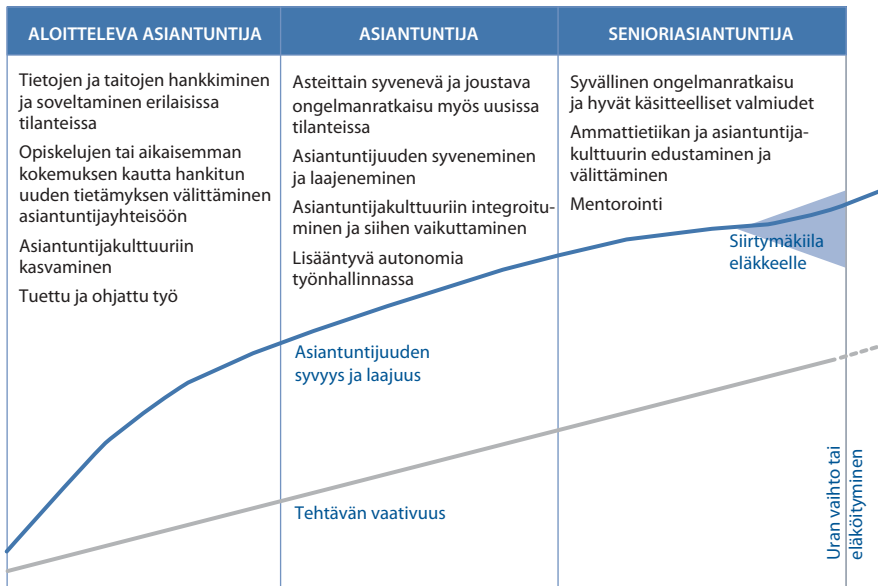
Asiantuntijana kehittyminen on parhaimmillaan jatkuva ja pitkäaikainen prosessi, jossa asiantuntemus syvenee ja laajenee asteittain. Olennaista kehityksessä on sekä yksilön integroituminen että vaikuttaminen asiantuntijayhteisöön. Kehityksessä voidaan nähdä eri vaiheita aloittelevasta asiantuntijasta asiantuntijaksi ja senioriasiantuntijaksi. Kutakin vaihetta luonnehtii eri-

lainen suhde työhön ja asiantuntijayhteisöön. Aloitteleva asiantuntija kasvaa asiantuntijakulttuuriin tehden tuettua ja ohjattua työtä. Asiantuntijavaiheeseen liittyy lisääntyvä autonomia työnhallinnassa ja mahdollisuus vaikuttaa asiantuntijakulttuuriin. Senioriasiantuntijan voidaan nähdä edustavan roolimallina ammattietiikkaa ja asiantuntijakulttuuria ja välittävän sitä muuhun asiantuntijayhteisöön.

Kehityspolun eri vaiheet ovat tyypittelyjä eivätkä sijoitu kaavamaisesti yksilöiden ikäkausiin. Kehityspolun voi ajatella alkavan ja päättyvän myös kesken työuran ennen eläköitymistä. Kehityspolku voi alkaa joiltain osin alusta uranvaihdon seurauksena. Malli asiantuntijan kehityspoluksi ei myöskään merkitse sitä, että kaikki asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt kävisivät sen läpi kaikkinne vaiheineen. On myös mahdollista, että henkilö voi eri syistä pysähtyä kehityspolulla asiantuntijan tai aloittelevan asiantuntijan vaiheeseen.

Asiantuntijoiden kehityspolkuja tulee tarkastella myös heidän elämänskaariaan vasten. Henkilöiden elämänvaiheet ja -tilanteet, kuten perheen perustaminen, avioero ja vakavat sairastumiset vaikuttavat eri tavoin heidän kehittymiseen asiantuntijoina. Asiantuntijuuden optimaalinen kehittyminen edellyttää asiantuntijalta myös henkilökohtaista kasvua ja elämänhallintaa. Ikä ja elämän/työkokemuksen määrä ei sinällään takaa kehittymistä.

Kuvio 3.
ASIAANTUNTIJAN KEHITYSPOLKU



Lähde: Erkki Westerlund ja Ari Holopainen 2007

5 ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTYMISTÄ ON TUETTAVA JA PALKITTAVA

Työnantajalla ja asiantuntijayhteisöllä on useita keinoja tukea oppimista

Asiantuntijuuden kehittymisen välttämätön edellytys on yksilön halu kasvaa ja kehittyä. Työyhteisö ja asiantuntijayhteisö voivat kuitenkin ratkaisevasti tukea henkilön kehittymistä. Ensisijaisen tärkeää on, että henkilö voi työssään olla rikastavassa vuorovaikutuksessa asiantuntijayhteisön kanssa ja siten oppia uusia tietoja ja taitoja. Työssä oppimisen keinoja ovat muun muassa tehtäväalueen laajeneminen ja syveneminen, erilaiset tiimi- ja verkostotyömuodot sekä tehtäväkierto ja uranvaihto.

Työnantajan tehtävänä on luoda oppimista tukeva työympäristö. Keskeisten henkilöstöjohtamisen prosessien on oltava ammattimaisesti johdettuja ja johtamiskulttuurin on oltava kannustavaa. Työnantaja voi edistää asiantuntijan kehittymistä myös aktiivisesti ohjaamalla ja tukemalla hänen kehittymistään. Keinoja ovat muun muassa erilaiset perehdyttämisohjelmat, mentorointi sekä työnohjaus ja henkilökohtainen valmennus. Ehkä tärkein yksittäinen johtamisen työkalu on tulos- ja kehityskeskustelut, joissa asiantuntijalla ja hänen esimiehellään on mahdollisuus ja velvollisuus keskustella myös asiantuntijan pitkäntähtäimen kehittämis- ja uratavoitteista.

Asiantuntijana kehittyminen on myös opiskelua, mihin kuuluu perinteisesti henkilöstökoulutus, erilaiset seminaarit ja yhä useammin myös akateemiset jatko-opinnot. Opiskelu tulee kuitenkin nähdä koko työuran jatkuvana prosessina, joka ei ole sidottu pelkästään määrämuotoiseen kurssitukseen tai tutkintojen suorittamiseen. Asiantuntijan aktiivinen perehtyminen ammattikirjallisuuteen ja julkaisujen kirjoittaminen ovat tehokkaita oppimisen keinoja. Asiantuntijan henkilökohtaista kasvua tukevat myös erilaiset työn ulkopuoliset toimet ja harrastukset.

Kuvio 4.
ASiantuntijuuden kehittämisen keinoja



Lähde: Soveltaen SYKE/Koulutus 2004

Asiantuntijatehtävien tulee olla arvostettuja ja houkuttelevia

Valtion on työnantajana kyettävä houkuttelemaan asiantuntijatehtäviin päteviä ja kehittymiskykyisiä ja -haluisia henkilöitä. Mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä voidaan pitää valtionhallinnon vahvuuksina, joille voidaan rakentaa työnantajan kilpailukykyä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että valtio pystyy tarjoamaan asiantuntijoille mielenkiintoisten tehtävien lisäksi hyviä kehitymis- ja uramahdollisuuksia.

Kehittymis- ja uramahdollisuuksia tulee tukea asiantuntijatehtävien arvostuksen määrätietoisella lisäämisellä. Asiantuntijatehtävien vaatavuuden lisääntymisen ja tehtävien merkityksen kasvun koko organisaation toiminnalle tulee näkyä myös asiantuntijatehtävien arvostuksessa. Vaativien asiantuntijatehtävien

arvostuksen tulee olla korkea myös palkkauksellisesti, vaikka ne eivät rinnastuisikaan ylimmän johdon tehtäviin organisaatiohierarkioissa.

Asiantuntijoiden kehittymistä voidaan tukea myös eri palkinnan muodoilla. Kehittämällä erilaisia ryhmäkohtaisia tulospalkinnan muotoja voidaan vahvistaa asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä, mikä on asiantuntijoiden kehittymisen kannalta ratkaisevan tärkeää.

6 MALLI ASIANTUNTIJAN KEHITYS- JA URAPOLUIKSI

Valtion tulee työnantajana tukea asiantuntijoiden kehittymistä heidän urallaan. Lähtökohtana on kunkin yksilön ensisijainen vastuu omasta kehittymisestään. Valtiokonsernin ja toimintayksiköiden näkökulmasta ura-ajattelu on kehittymismahdollisuuksien tarjoamista. Erilaiset keskitetyt urajärjestelmät tai suljetut urapolut eivät sovi suomalaisen tai pohjoismaisen julkisen hallinnon periaatteisiin.

Asiantuntijan urakehitys voi merkitä pelkistetysti joko tehtäväkokonaisuuden ja organisaation vaihtumista (urapolku) tai tehtäväkokonaisuuden asteittaista kehittymistä (sisäinen ura). Nämä uralottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan täydentävät toisiaan. Ne eivät myöskään ole lähtökohtaisesti toinen toistaan parempia vaihtoehtoja. Asiantuntija voi tehdä organisaation palveluksessa arvostetun sisäisen uran ilman perinteistä työpaikan vaihtoa tai näkyvää etenemistä organisaation muodollisessa hierarkiassa.

Yksi tapa edetä urapolulla on uranvaihto asiantuntijatehtävästä johtamistehtävään tai päinvastoin. Tätä voidaan edistää ns. kolmiuramallilla, jonka mukaan asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien välimaastossa on erilaisia projektijohtamistehtäviä. Näissä vaaditaan selkeästi sekä asiantuntijuutta että johtamisosaamista. Parhaimmillaan urakehitys on uudelleen suuntautumista tai joustavaa vuorottelua asiantuntijuuden laajentamisen ja syventämisen sekä johtamisosaamisen lisäämisen välillä erilaisissa asiantuntija-, projektivastuu- ja linjaesimiestehtävissä.

Kehittymisen tuen on oltava suunnitelmallista kattaen asiantuntijan uran tai kehityspolun kaikki vaiheet aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaan. Uran kussakin vaiheessa painottuvat erilaiset kehittämis- ja tukitoimet. Aloittelevan asiantuntijan kannalta on tärkeää saada kunnan perehdyttäminen tehtäväkokonaisuuteen, organisaatioon ja valtionhallintoon sekä tärkeisiin sidosryhmiin sekä asiantuntijayhteisöön. Alkuvaiheessa voi tapahtua myös valikoitumista asiantuntija- ja esimiesurille.

Uran alkuvaiheen jälkeiseen asiantuntijavaiheeseen liittyy olennaisesti itsenäisen työnhallinnan lisäksi erilaiset kehittymistehtävät. Työnantajan on tuettava asiantuntijan jatkuvaa kehittymistä. Se voi merkitä muun muassa jatkokoulutusmahdollisuuksia, tehtäväkiertoa tai kokonaan uudelleensuuntautumista.

Keskeistä tässä vaiheessa on, että asiantuntijalla on mahdollisuus osallistua sekä organisaation kannalta tärkeisiin hankkeisiin että asiantuntijaverkostoihin.

Senioriasiantuntijan rooliin sisältyy asiantuntemuksen laaja-alainen hyödyntäminen valtiokonsernissa erilaisissa projekti- ja konsultointitehtävissä. Tätä on tuettava sillä, että senioriasiantuntijoille tarjotaan mahdollisuus osallistua valtiokonsernin ja toimintayksiköiden ylimmän johdon valmennusohjelmiin. Asiantuntijana kehittymisen punaisena lankana on integroituminen ja vaikuttaminen asiantuntijayhteisöön. Seniorivaiheessa tätä tuetaan sillä, että annetaan asiantuntijalle mahdollisuus osallistua laajalti erilaisten asiantuntijaverkoston työhön, myös luottamustehtävissä. Senioriasiantuntijan roolia luonnehtii työnhallinnan ja kehittämistehtävien lisäksi asiantuntijajohtajuus.

Senioriasiantuntijoihin lukeutuvat ns. huippuasiantuntijat. Huippuasiantuntija voidaan määritellä henkilöksi, jolla on poikkeuksellisen korkeatasoista ja tärkeätä tietoa ja taitoa organisaation kannalta. Näiden henkilöiden asemaan ja kehittymiseen liittyy erityisiä vaatimuksia muun muassa palkkauksellisesti.

Kuvio 5.

MALLI ASIANTUNTIJAN KEHITYS- JA URAPOLUIKSI VALTIONHALLINNOSSA

ALOITTELEVA ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	SENIORIASIANTUNTIJA
<p>Tulos- ja kehityskeskustelut (säännöllisesti uran kaikissa vaiheissa)</p> <p>Perehdyttämisohjelmat ja henkilöstökoulutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> tehtäväkokonaisuuteen, organisaatioon ja valtionhallintoon yhteistyötahoihin asiantuntijayhteisöön <p>Valikoituminen asiantuntija- ja esimiesurille</p> <p>Uraohjaus</p>	<p>Ura- ja kehityssuunnitelma</p> <p>Jatkokoulutusmahdollisuudet</p> <p>Tehtäväkierto (mm. kv-tehtävät)</p> <p>Tuki uudelleen suuntautumiselle (tehtäväkokonaisuus, organisaatio, johtamistehtävät)</p> <p>Osallistuminen strategisiin hankkeisiin</p>	<p>Asiantuntijuuden laaja-alainen hyödyntäminen valtiokonsernissa</p> <p>Vaativat projektijohtamistehtävät ja konsernin sisäiset konsultointitehtävät</p>
INTEGROITUMINEN JA VAIKUTTAMINEN ASIANTUNTIJAYHTYISÖÖN JA -KULTTUURIIN		
	<p>Valtiokonsernin asiantuntijoiden kehitysohjelmat/foorumit</p> <p>Mahdollisuus osallistua asiantuntijaverkostoihin</p> <p>Sisäiset työmarkkinat</p>	<p>Valtiokonsernin asiantuntijoiden kehitysohjelmat/foorumit ja osallistuminen johdon ohjelmiin</p> <p>Mahdollisuus hoitaa luottamustehtäviä laajalti eri asiantuntijaverkostoissa (myös kv-verkostat)</p>
	KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	ASIANTUNTIJAJOHTAJUUS
TYÖNHALLINTA	TYÖNHALLINTA	TYÖNHALLINTA

7 YHTEENVETO JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ

1. Valtionhallinnossa tulee omaksua ns. kolmiuramalli, jonka mukaan asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien välimaastossa on erilaisia projektijohtamistehtäviä. Näitä on hyödynnettävä suunnitelmallisesti asiantuntijoiden kehittämisessä.
2. Asiantuntijuuden kehittäminen on sekä asiantuntijatyön että asiantuntijoiden kehittämistä. Asiantuntijatehtävät ovat parhaimmillaan mielekkäitä ja soveltuvia kokonaisuuksia.
3. Hyvältä asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden lisäksi aikaansaavuutta, työnhallintaa, yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä.
4. Asiantuntijana kehittymiseen liittyy olennaisesti asteittain syvenevä ongelmanratkaisu ja asiantuntijuuden jatkuva laajeneminen ja syveneminen. Keskeistä kehityksessä aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi on kasvaminen ja vaikuttaminen asiantuntijayhteisöön ja -kulttuuriin.
5. Asiantuntijan kehityspolku on osa henkilön elämänkaarta. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon henkilön elämänvaiheet ja -tilanteet ja eri elämän osa-alueiden yhteensovittaminen.
6. Toimintayksiköiden tulee tarjota asiantuntijoille kehittymismahdollisuuksia ja tukea heitä heidän urillaan. Ensisijainen vastuu kehittämisestään on kullakin yksilöllä itsellään.
7. Valtion tulee työnantajana lisätä vaativien asiantuntijatehtävien arvostusta ja palkitsevuutta myös palkkauksellisesti.
8. Asiantuntijoiden kehittämisen periaatteiden sekä kehitys- ja urapolkujen tulee olla avoimesti esillä ja työyhteisöjen hyväksymiä.

8 TYÖRYHMÄN EHDOTUKSET

Työryhmä ehdottaa, että valtiovarainministeriö:

1. Edistää sitä, että asiantuntijan kehitys- ja urapolkumallia (Kuvio 5) hyödynnetään systemaattisesti suorituksen johtamisessa valtionhallinnossa.
Tavoitteena on, että esimiehet kykenevät yhdistämään tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tuen, arvioinnin, myös pitkän aikavälin kehittämisen ja kokonaisvaltaisen palkinnan toimivaksi suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön suorituskykyä ja työhyvinvointia.
2. Käynnistää pilottihankkeita, joiden tehtävänä on:
 - a. soveltaa asiantuntijan kehitys- ja urapolkumallia keskeisissä henkilöstöjohtamisen prosesseissa,
 - b. rakentaa konkreettisia urapolkuja ottaen huomioon toimintayksiköiden, ministeriöiden, klustereiden ja koko valtionhallinnon näkökulma,
 - c. arvioida kokemuksia eri toimijoiden näkökulmasta (mm. henkilöstöjohto, kehittäjät)
 - d. selvittää mahdollisuuksia edistää valtionhallinnon asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta muun muassa erilaisten kehittämisohjelmien ja foorumien avulla.
3. Selvittää olemassa olevien poikkihallinnollisten henkilötietojärjestelmien mahdollisuudet ja kehittämistarpeet asiantuntijoiden liikkuvuuden edistämiseksi (mm. CV-tietokanta Heli-järjestelmään).

Liite 1 Asiantuntijoiden kehittämisen haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä valtionhallinnossa

VISIO/ TAVOITTEET	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KRIITTISIÄ MUUTOSTEKIJÖITÄ VUOTEEN 2017			
	Tulokellisuuden ja toiminnallisen tehokkuuden turvaaminen	Yhteiskunnallisten ilmiöiden moniulotteistuminen ja hallinnan vaikeutuminen	Poikkihallinnollisuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen	Tietoyhteiskunta-kehitys ja toimintakulttuurin uudistuminen
Osaamista johdetaan systemaattisesti ja toimintalähtöisesti.	<p>Henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista. Henkilöstöä johdetaan voimavarana ennakoitusti.</p> <p>Osaamisinvestointien vaikuttavuuden arviointi.</p> <p>Toimintoprosessien ja työnteon muotojen tehostuminen vapauttaa energiaa luovalle työlle.</p>	<p>Moninaisuus ja kompleksisuus korostuvat myös henkilöstöjohtamisessa.</p> <p>Hallinnon yhteiskunnallinen vaikuttavuus.</p> <p>Globaali toimintaympäristö.</p>	<p>Valtiokonsernissa on määritelty ja toteutunut henkilöstön kehittämisen yhteiset periaatteet.</p> <p>Riittävä HRM- ja HRD-osaaminen ministeriöissä ja muissa toimintayksiköissä.</p> <p>Kollektiivisen asiantuntijuuden hyödyntäminen yli organisaatorajojen.</p>	<p>Tiedon ja osaamisen johtaminen (osaamistietopankit).</p> <p>Virtuaalimaailman hallinta ("virtuaaliset asiantuntijat").</p>
Työyhteisöt ovat kehittäviä, innostavia ja innovatiivisia.	<p>Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden tulokellisuudelle.</p> <p>Osaamisen siirto.</p> <p>Tiimimäisen työskentelyn yleistyminen muuttaa perinteistä esittelijäkulttuuria.</p> <p>Epävarmuuden hallinta (stressin- ja paineensieto).</p>	<p>Jatkuva muutos korostaa sekä yksilön että organisaation jatkuvan oppimisen merkitystä.</p> <p>Sosiaalisten innovaatioiden merkitys korostuu.</p> <p>Uudenlaisten toiminto- ja työprosessien hyödyntäminen (mm. etä- ja liikkuva työ).</p>	<p>Verkostomainen työskentely ja henkilökierro.</p> <p>Asiantuntijat ovat sitoutuneet tehtävänsä lisäksi yhteiseen asiantuntijakulttuuriin valtionhallinnossa.</p> <p>Luottamus arvona korostuu.</p>	<p>Hallintokulttuuri inhimillistyy ja virkamieskuva uudistuu (ihmisen arvostus).</p> <p>Arvoilla on aikaisempaa tärkeämpi merkitys hallinnon toiminnassa.</p> <p>Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden tasapaino.</p> <p>Fyysinen työympäristö ja työvälineet ovat moderneja.</p>

VISIO/ TAVOITTEET	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KRIITTISIÄ MUUTOSTEKIJÖITÄ VUOTEEN 2017			
	Tuloksellisuuden ja toiminnallisen tehokkuuden turvaaminen	Yhteiskunnallisten ilmiöiden moniulotteistuminen ja hallinnan vaikeutuminen	Poikkihallinnollisuuden ja verkostomaisuuden lisääntyminen	Tietoyhteiskunta-kehitys ja toimintakulttuurin uudistuminen
Asiantuntija-tehtävät ovat houkuttelevia.	<p>Osoitetaan asiantuntijatyön yhteys organisaation tuloksellisuuteen, palvelukykyyn ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ("asiantuntijatyön missio").</p> <p>Mielekkäät tehtäväkokonaisuudet.</p> <p>Valtionhallinnossa on määritelty hyvän asiantuntijan tunnusmerkit ja osaamisvaatimukset.</p>	<p>Asiantuntijatehtävät ovat aikaisempaa monipuolisempia ja vaativampia.</p> <p>Asiantuntijat ovat aikaisempaa enemmän innovaattoreina ja visioijina.</p>	<p>Yleisosaamisen arvostuksen lisääntyminen.</p> <p>Vaikuttaminen verkostoissa.</p> <p>Yhteisöllisyyden tukeen asiantuntijuuden kehittymistä.</p>	<p>Sisäisellä ja ulkoisella työnantajakuvalla on aikaisempaa tärkeämpi merkitys kilpailtaessa henkilöstöstä (ml. verkkorekryointi).</p> <p>Asiantuntijatehtävät ovat arvostettuja ja palkkaus on kilpailukykyinen esimiestehtävien kanssa.</p> <p>Nimikkeistön uudistuminen.</p>
Valtio tarjoaa joustavia urapolkuvaihtoehtoja ja selkeitä kehittämismahdollisuuksia.	<p>Selkeät ura- ja kehittämismahdollisuudet edistävät henkilöstön kohdentumista tarkoituksenmukaisella tavalla.</p> <p>Potentiaalin johtaminen.</p> <p>Erilaiset projektitehtävät johtamis- ja asiantuntijatehtävien vaihtoehtona.</p> <p>Elämänkaariajattelu ja erilaisuuden johtaminen.</p> <p>Kehittymisen tuki valtiokonsernissa.</p>	<p>Vaativiin asiantuntijatehtäviin kehitytään pitkäjänteisesti.</p> <p>Kokemus kansainvälisistä tehtävistä on osa asiantuntijaksi kehittymistä.</p> <p>Uudet innovaatiot syntyvät hallinnon rajapinnoissa.</p>	<p>Valtionhallinnon eri tehtäväalueilla on näkyvissä urapolkuja.</p> <p>Asiantuntijoiden urakehitys on aikaisempaa enemmän asiantunteumuksen laajentamista syventämisen sijasta.</p> <p>Valtionhallinnossa on toimivat sisäiset työmarkkinat.</p> <p>Valintakriteerit eri tehtäviin ovat riittävän yhdenmukaisia.</p> <p>Henkilöstöhallinnon järjestelmät tukevat henkilöstön liikkuvuutta (mm. palkkaus).</p>	<p>Esimies- ja asiantuntijatehtävien eriytyminen tai toisaalta moniulotteistuminen.</p> <p>Organisaatioiden madaltuminen korostaa ammatillisen kehittymisen merkitystä urajattelussa.</p> <p>Mahdollisuus siirtyä kunniakkaasti johto- ja esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin.</p> <p>Vuorovaikutus ja liikkuvuus eri työnantajasektorien välillä on lisääntynyt.</p>

Liite 2 Henkilöstön kehittämisen tarkistuslista valtiokonsernissa (HRD Top 15)

KEHITTÄMISEN KOHTEET JA TAVOITTEET		TAVOITETASOT	
		Perustaso 2008	Tavoitetaso 2012
Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pitämisen palveluksessa on ammattimaista.	1	Toimintayksiköt ennakoivat henkilöstön vaihtuvuutta sekä työvoiman kysyntää ja tarjontaa toimialueellaan.	Toimintayksiköt ennakoivat henkilöstötarpeen kehitystään osana toiminnan strategista suunnittelua (määrä, osaamistarve, tehtävä rakenne ja tehtävien vaativuus, koulutus rakenne, ikärakenne jne.).
	2	Toimintayksiköillä on toiminnallisiin tarpeisiin perustuvat henkilöstön määrää ja rakennetta koskevat suunnitelmat, joiden toteutusta tuetaan henkilöstövoimavarojen raportoinnilla.	Strategiset henkilöstösuunnitelmat sisältävät tulevan henkilöstötarpeen ja vaihtuvuuden ennakoinnin lisäksi toimintojen kohdentamisen ja henkilöstön sijoittamisen, osaamisen siirron ja kehittämisen, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja palkitsemisen.
	3	Toimintayksiköillä on määriteltynä rekrytointiprosessit ja -ohjeet sekä henkilöstöhallinnon roolit.	Toimintayksiköillä on riittävästi ammattimaista henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin osaamista ja resursseja hyödyntää verkostoja ja ulkopuolisia rekrytointipalveluja. Ne hyödyntävät järjestelmällisesti myös valtiokonsernin yhteisiä verkkorekrytointipalveluja.
	4	Potentiaalin kartoituksella ja uranhallinnalla varmistetaan, että avaintehtäviin on riittävästi tarjolla osaavia ja kehittymiskelpoisia ehdokkaita.	Joustavia urapolkuvaihtoehtoja ja selkeitä kehitysmahdollisuuksia hyödynnetään systemaattisesti henkilöstösuunnittelussa ja sisäisessä sekä ulkoisessa työnantajaviestinnässä.
	5	Toimintayksiköiden viestinnän linjauksissa ja käytännöissä on työnantajakuvaa ja -viestintää sisältävä osio.	Sekä sisäinen että ulkoinen työnantajaviestintä on kokonaisvaltainen osa organisaation kaikkia viestintää.
Osaamista kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti.	6	Organisaation keskeiset osaamistarpeet arvioidaan.	Osaamista johdetaan systemaattisesti toimintalahtoisesti (ydinosaamisten määrittely, olemassa olevien osaamisten määrittely ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, toimenpiteet ja seuranta).

	7	Työhön perehdyttäminen ja lähtöhaastattelut hoidetaan ja hyödynnetään järjestelmällisesti.	Työhön ja toimintaympäristöön perehdyttäminen ja hallittu työuran päättäminen (mm. osaamisen siirto) ovat osa kaikkien työntekijöiden työuran huoltoa.
	8	Kaikkien työntekijöiden kanssa käydään vähintään vuosittain kehityskeskustelut, joissa arvioidaan työntekijän osaaminen ja tulevien tehtävien edellyttämä osaaminen.	Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän pitkántähtäimen kehityssuunnitelmia, kuten ammattitaidon kehittymistä ja uramahdollisuuksia.
	9	Osaamistietoja hyödynnetään sekä organisaation että yksilön kehittämiseksi.	Osaamista koskevia tietoja hyödynnetään järjestelmällisesti uranhallinnassa, osaamisen kehittämisessä, henkilöstön uudelleen kohdentamisessa, rekrytoinnissa, henkilöstön kannustamisessa ja toiminnan kehittämisessä.
	10	Työtyytyväisyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia seurataan säännöllisesti, minkä pohjalta käynnistetään kehittämistoimenpiteitä.	Työyhteisöt ovat kehittäviä, innostavia ja innovatiivisia. Organisaatiot tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuksia perustehtävien hoitoa varten toteuttaa ja kehittää itseään.
Esimiehet ovat kannustavia ja valmentavia.	11	Kaikki henkilöt tietävät tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa.	Kukin henkilö tietää tehtävänsä lisäksi omat osaamis- ja kehitymisvaatimuksensa ja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen koko organisaation suoritukselle.
	12	Esimiehet kykenevät henkilöarvioinnin, palautteenannon ja kannustavien palkkausjärjestelmien avulla edesauttamaan työntekijöiden aikaansaavutusta ja kehittymistä.	Esimiehet kykenevät yhdistämään tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tuen, arvioinnin, kehittämisen ja kokonaisvaltaisen palkinnan toimivaksi suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia.
	13	Johtajien ja esimiesten yhtenä keskeisenä valintakriteerinä on kyky johtaa ihmisiä, myös hallinnon muutostilanteissa.	Toimintayksiköillä on määritelty ammattimaiset johdon ja esimiesten valintakriteerit ja -prosessit.
	14	Esimiehet tuntevat työnantajaroolin sisältämät velvollisuudet.	Esimiehet työnantajina tukevat toimintayksikön menestystä osana valtiokonsernia.
	15	Toimintayksiköillä on käytössään riittävästi johtamiskäyttötymisen palautetietoja (mm. 360°-arvioinnin, esimiesbarometriin ja työtyytyväisyysmittausten tietoja), joita hyödynnetään suunnitelmallisesti johdon ja toimintatapojen kehittämisessä.	Valtiokonsernissa on otettu käyttöön yhteiset johdon arviointiperiaatteet ja käytännöt. Johtajille sovitaan henkilökohtaiset johtamis-sopimukset, joissa sovitaan toiminnan kehittämistavoitteiden lisäksi johtajien henkilökohtaiset kehittämistavoitteet ja niiden arviointikriteerit. Sopimuksiin sisällytetään henkilöstön kehittämistä koskevia tavoitteita.



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

8a/2007
Työryhmämuistioita
syyskuu 2007

ISSN 0788-6322
ISBN 978-951-804-731-8 (nid.)
ISBN 978-951-804-732-5 (pdf)