



Työtä Suomen parhaaksi
Arbete för Finlands bästa
Working for Finland

Mitä saimme yhdessä aikaan toimeenpanokaudella 2024-25?

Valtiovarainministeriö | Valtionhallinnon kehittämisosasto
Tammikuu 2026

Johdanto

Teemme henkilöstöstrategian todeksi yhdessä

Visio ja tavoitteet ohjaavat kehittämisen suuntaa koko strategiakauden ajan.

Käytännössä toimenpiteitä tehdään valtio- ja toimintayksikötasolla.

Strategiakausi jakautuu kolmeen toimenpidekauteen.

Tavoitteiden ja yksittäisten toimenpiteiden toteutumista seurataan mm. tulosohjauksessa, osana virastojen johtamista ja valtion henkilöstöjohton foorumissa (HJF).

Työtä Suomen parhaaksi

Olemme ihmisen kokoinen, innostava ja houkutteleva työpaikka

Uudistumme ajassa

Visio 2030

Valtion henkilöstöstrategian tavoitteet

1. Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin
2. Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan
3. Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen

Toimenpiteet

Valtion yhteiset toimenpiteet

Toimintayksiköiden toimenpiteet

2024-2025
2026-2027
2028-2030

Valtion henkilöstöstrategian tavoitteet tarkemmin

Valtion työntekijät toteuttavat strategian tavoitteita ja toimenpiteitä omassa roolissaan ja työssään asiantuntijana, esihenkilönä ja johtajana.

1. Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin



- Toimimme valtion virkamiehinä ja työntekijöinä yhteisten arvojen mukaisesti.
- Edistämme hallinnonalojen välistä ja organisaatorajat ylittävää yhteistyötä ja ilmiölähtöisyyttä.
- Uudistumme vastuullisuus, yhteisöllisyys, yhdenvertaisuus sekä monimuotoisuus ja osallisuus huomioiden.
- Hyödynnämme uudet työnteon tavat digitalisaatio, monipaikkaisuus ja yhteiset työympäristöt huomioiden.

2. Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan



- Teemme merkityksellistä työtä Suomen ja kestävän tulevaisuuden eteen.
- Varmistamme, että organisaatiot onnistuvat toiminnassaan ja tuottamissaan palveluissa.
- Panostamme ammattimaiseen johtamiseen, henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tavoitteena tulokselliset ja innostavat työyhteisöt.
- Uudistamme osaamistamme ja hyödynnämme työn murroksen tuomat mahdollisuudet.

3. Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen



- Varmistamme, että valtio on houkutteleva työnantaja, jonka palveluksessa työskentelee osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä, jolla on kyky vastata työnantajan tarpeisiin muuttuvassa maailmassa.
- Huolehdimme ennakoivasta ja uudistuvasta henkilöstöpolitiikasta sekä strategisesta, tulevaisuuden osaamistarpeet huomioivasta henkilöstösuunnittelusta.
- HR tukee organisaation tuottavuutta ja hyvinvointia johdon kumppanina yhteisiin linjauksiin perustuen ja konsernipalveluja hyödyntäen.

Valtiotasoiset toimenpiteet 2024-2025



1. Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin

1. Kirkastamme valtion yhteistä arvopohjaa
2. Lisäämme ymmärrystä yhteisöllisyydestä työn murroksessa
3. Vahvistamme verkostomaista työntekoa ja vertaisoppimista



2. Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan

4. Kehitämme julkista johtamista
5. Päivitämme johtamisen tavoitteita
6. Kehitämme valtionhallinnon johdon tuen palveluita sekä johtamis- ja esihenkilövalmennusta
7. Vahvistamme henkilöstötiedolla johtamista



3. Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen

8. Vahvistamme strategisen henkilöstösuunnittelun edellyttämää kyvykkyyttä
9. Parannamme valtion tehtävien houkuttelevuutta ja tunnettuutta työmarkkinoilla
10. Tuemme jatkuvaa oppimista monipuolisen keinovalikoiman ja sisältöjen avulla
11. Yhtenäistämme HR-prosesseja

Yhteenvetoa yhteisen työskentelyn tuloksista

1

Kirkastamme valtionhallinnon yhteistä arvopohjaa

- Toteutettu laaja Virkamiesetiikan tila 2024 -kysely, jonka tulokset julkaistu VM 6/2025 (VM:n tiedote)
- Kyselyn perusteella tehtävien kehittämistoimien valmistelu ja toimeenpano jatkuu myöhemmässä vaiheessa

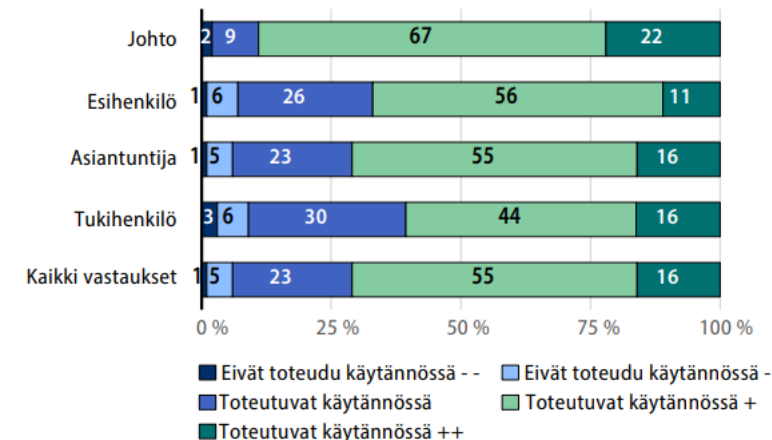
Valtionhallinnon arvoista tärkeimpinä pidettiin seuraavia: laillisuusperiaate, luottamus, puolueettomuus ja riippumattomuus.

Koulutusta virkamiesetiikan perusteista sekä eettisesti haastavista tilanteista pidetään tarpeellisena.

Näkemykset hyvän hallinnon ja virkamiesetiikan tulevaisuudesta kuitenkin jakautuvat....

Johdon oma esimerkki...

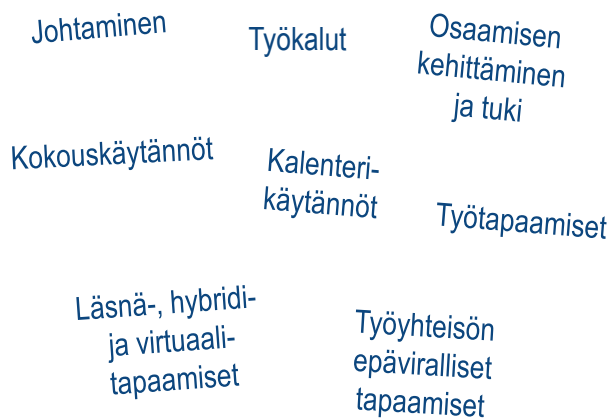
Kuvio 2. Valtionhallinnon arvojen toteutuminen oman viraston arjessa virka-aseman mukaan, % vastaajista (n=1129)



2

Lisäämme ymmärrystä yhteisöllisyydestä työn murroksessa

- Perehdytty yhteisöllisyyttä ja hybridityötä koskeviin selvityksiin ja tutkimuksiin
- Kerätty kyselyllä virastoilta hyviä käytäntöjä ja esimerkkejä yhteisöllisyyden edistämisestä ja tukemisesta. Vastauksista työstetty tukimateriaali, joka on julkaistu Valtiolla.fi -sivustolla yhteisöllisyyttä koskevan artikkelin yhteydessä.



valtiolla.fi

Kehitän ja kehityn #toissääSuomelle

Etusivu / Artikkelit / Yhteisöllisyys syntyy yhdessä tekemällä



Yhteisöllisyys syntyy yhdessä tekemällä

Yhteenvetoa yhteisen työskentelyn tuloksista

3

Vahvistamme verkostomaista työntekoa ja vertaisoppimista

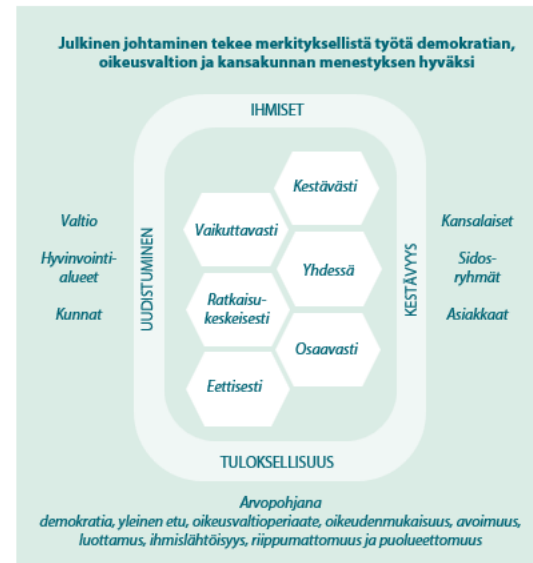
- Käynnissä valtionhallinnon asiantuntijoiden ja esihenkilöiden vertaismentorointiohjelman toinen vuosikierros syklillä syys-toukokuu
- Osallistujina kahdessa ensimmäisessä ohjelmassa lähes 550 asiantuntijaa ja esihenkilöä ([Valtiolla.fi-artikkeli](#), [verkosto](#))
- Vaikuttavuutta poikkihallinnolliseen työhön valtionhallinnossa ja valtion työnantajakuvaan



4

Kehitämme julkista johtamista

- VM:n asettama ryhmä julkaisi *Demokratian ja kansallisen menestyksen puolesta – julkisen johtamisen arvopohja ja periaatteet* ([linkki julkaisuun](#))
- Osana toteutusta VM valmistelee valtioneuvoston periaatepäätöksen ja hyvän johtamisen mallit
- Toteutusta tukemaan VM asetti [tukiryhmän](#)



- **Visio julkisesta johtamisesta 2030***
 - Hyvin johdettu julkinen hallinto on demokratian ja oikeusvaltion peruskivi.
 - Julkinen johtaminen turvaa yhteiskunnan toimivuuden epävarmuuden aikana.
 - Hyvä julkinen johtaja tekee merkityksellistä työtä erilaisten odotusten ristipaineissa.
- **Yhteiset arvot ja periaatteet auttavat avoimen, hyvän ja yhtelstyökykyisen hallinnon sekä demokratian, luottamuksen ja turvallisuuden rakentamisessa.**
- **Periaatteet: Johdamme julkista hallintoa**
 - vakaasti, ennakoiden ja tuottaen arvoa koko yhteiskunnalle (vaikuttavasti)
 - kestävästi ja hyvän hallinnon mukaisesti (kestävästi)
 - yhdessä tehden ja vuorovaikutuksessa kansalaisten, kumppanien, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa, myös kansainvälisesti (yhdessä)
 - rohkeasti ja ratkaisukeskeisesti uudistaen (ratkaisukeskeisesti)
 - osaavasti ja asiantuntevasti tietoa hyödyntäen (osaavasti)
 - eettisesti ja yhteisten arvojen pohjalta (eettisesti)**
- **Johtaja vastaa organisaation kokonaisuudesta; sen tuloksellisuudesta, ihmisistä, uudistumisesta ja hyvän hallinnon kestävyyydestä.**
- Lue lisää: [Demokratian ja kansallisen menestyksen puolesta: Julkisen johtamisen arvot ja periaatteet \(Valtioneuvoston julkaisuja 2025\)](#)

Yhteenvetoa yhteisen työskentelyn tuloksista

5

Päivitämme johtamisen tavoitteita

- Henkilöstöstrategian tavoitteet ovat sisällytetty virastojen tulosohjausprosessiin
- Henkilöstöstrategian tavoitteet ovat sisällytetty valtion ylimmän johdon johtamissopimukseen



6

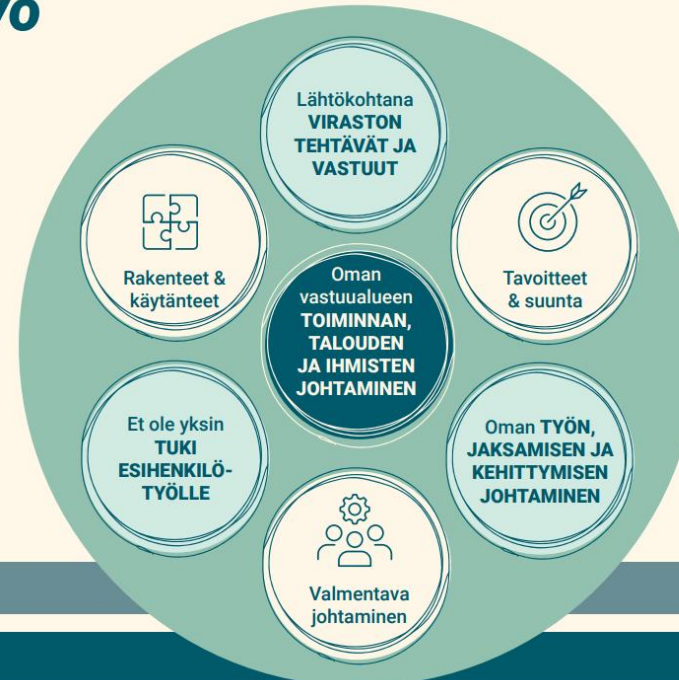
Kehitämme valtionhallinnon johdon tuen palveluita sekä johtamis- ja esihenkilövalmennusta

- Toteutettiin haastattelu- ja kyselytutkimus henkilöstöjohtamisesta valtion virastoissa
- Henkilöstöstrategian johtamisen käsitteiden määrittely
- Yhteinen valmennus *Työtä Suomen parhaaksi - Esihenkilönä valtiolla* kaikille valtion esihenkilöille, eOppiva.fi, julkaisu 12/25, [linkki](#)



Esihenkilötyö valtiolla

Esihenkilö vastaa osana viraston johtamisjärjestelmää oman vastualueensa tuloksellisuudesta, ihmisistä, uudistumisesta ja hyvän hallinnon kestävytydestä.



Viraston rakenne ja johtamisjärjestelmä

- Virastoa koskevat säädökset ja työjärjestys
- Hallitusohjelma, strategiat, tulossopimus
- Johtamisprosessit ja -roolit, esim. tiimesihenkilöt, yksikön päälliköt, osastopäälliköt, ylin johto, johtoryhmätyöskentely

Käytännössä työ liittyy mm. näihin:

- Asiakkaat, palvelut
- Kumppanuudet, yhteistyö, verkostot
- Työhyvinvointi, työkyky ja toimintakulttuuri
- Osaaminen, uudistuminen
- Suorituksen johtaminen, palkitseminen
- Rekrytointi, perehdytys, työnantajakuva
- Yhteistoiminta, työelämysuhteet
- Työturvallisuus, muu turvallisuus
- Toimintatavat, prosessit
- Työvälineet ja -ympäristöt
- Lainsäädäntö, säädökset, ohjeet
- Työnantajuus, neuvottelutoiminta
- Talous, hankinnat
- Hallinnolliset tehtävät

SUBSTANSSITYÖ

ESIHENKILÖTYÖ

STRATEGINEN OTE

OPERATIIVINEN OTE

Yhteenvetoa yhteisen työskentelyn tuloksista

7

Vahvistamme henkilöstötiedolla johtamista

- Otettu käyttöön uudet HenkilöstöBaro ja LähtöBaro –kyselyt, valmisteltu uusi ”monimuotoisuuskysely”
- Käyty 12 HR-kehittämiskeskustelua 2024, jatkettu HR-tuottavuusseurantaa päivittämällä HR-tunnusluvut 2023 ja 2024
- Järjestetty Tahti-käyttäjille koulutusta ja tukiklinikoita



- Mittaa henkilöstökokemuksen johtamista ja kehittämistä

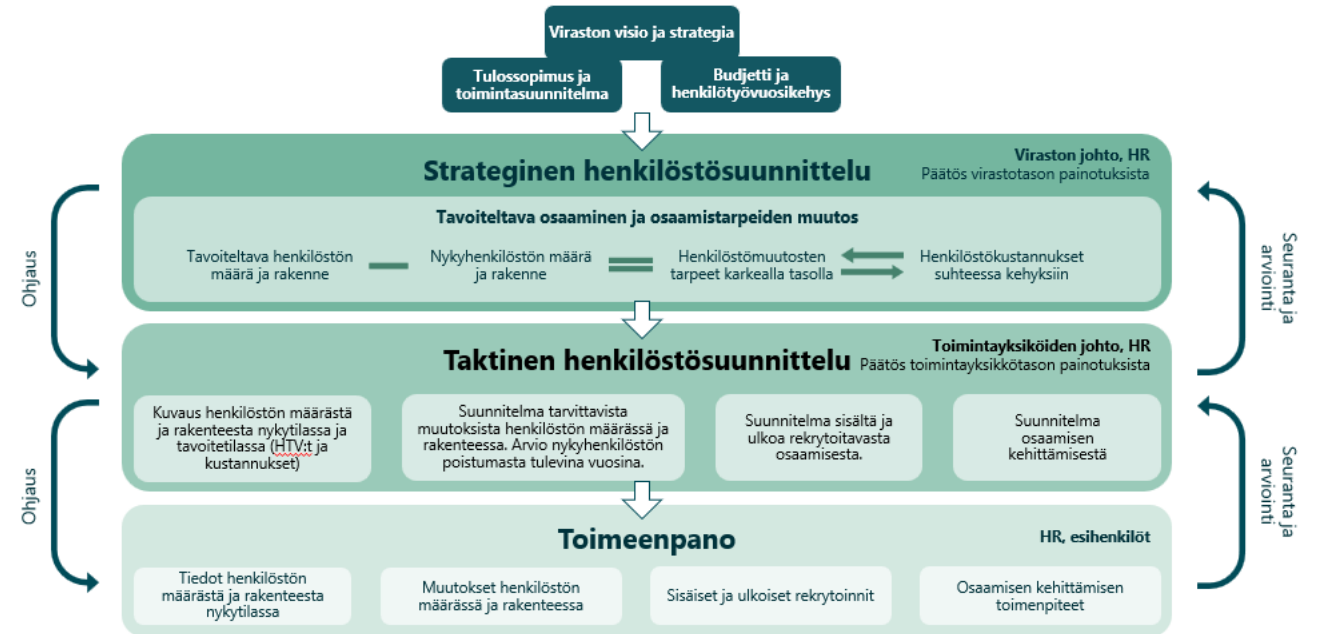


- Kerää työstä lähtevältä henkilöltä palautetta

8

Vahvistamme strategisen henkilöstösuunnittelun edellyttämää kyvykkyyttä

- HESU-työryhmä laati valtiolle yhteisen strategisen henkilöstösuunnittelun mallin.
- HAUS kehittämiskeskus tarjoaa yhteisen strategisen henkilöstösuunnittelumallin mukaista koulutusta.
- Vertaistukea saa toisten virastojen kokeneilta asiantuntijoilta. Oman sparraajan löytää HJF:sta.
- [Kirjoitus Hyvä hallinto – uutiskirjeessä \(X/2025, vm\)](#), [linkki malliin](#)



Yhteenvedoa yhteisen työskentelyn tuloksista

9

Parannamme valtion tehtävien houkuttelevuutta ja tunnettuutta työmarkkinoilla

- *Työtä Suomen parhaaksi – katsaus valtion toimintaan ja työpaikkoihin* julkaistiin eOppivassa 1/2025, [linkki](#)
- Se on opiskeltavissa myös Laurean verkkokaupassa (1 op, samoin kuin *Johdatus suomalaiseen oikeuden-hoitoon*)
- Tuettu työtä EU-urien kiinnostavuuden eteen; mukana eO-koulutuksessa, esittelyt valtion harjoittelijoille, mukana Contact Forum-messuilla



10

Tuemme jatkuvaa oppimista monipuolisen keinovalikoiman ja sisältöjen avulla

- Ryhmältä suositus HJF:lle hyödyntää laajalti valtion yhteistä perehdytystä eOppivassa (ml. tehdä lisäosto HAUSista)
- *Tarvittava osaaminen valtiolla ja miten sitä rakennamme* - materiaali, mukana päivitetty *Jatkuvan oppimisen keinot* –kuvaus, ml. [artikkeli](#) Valtiolla.fi-palvelussa, esitelty ValtioExpossa V/2025



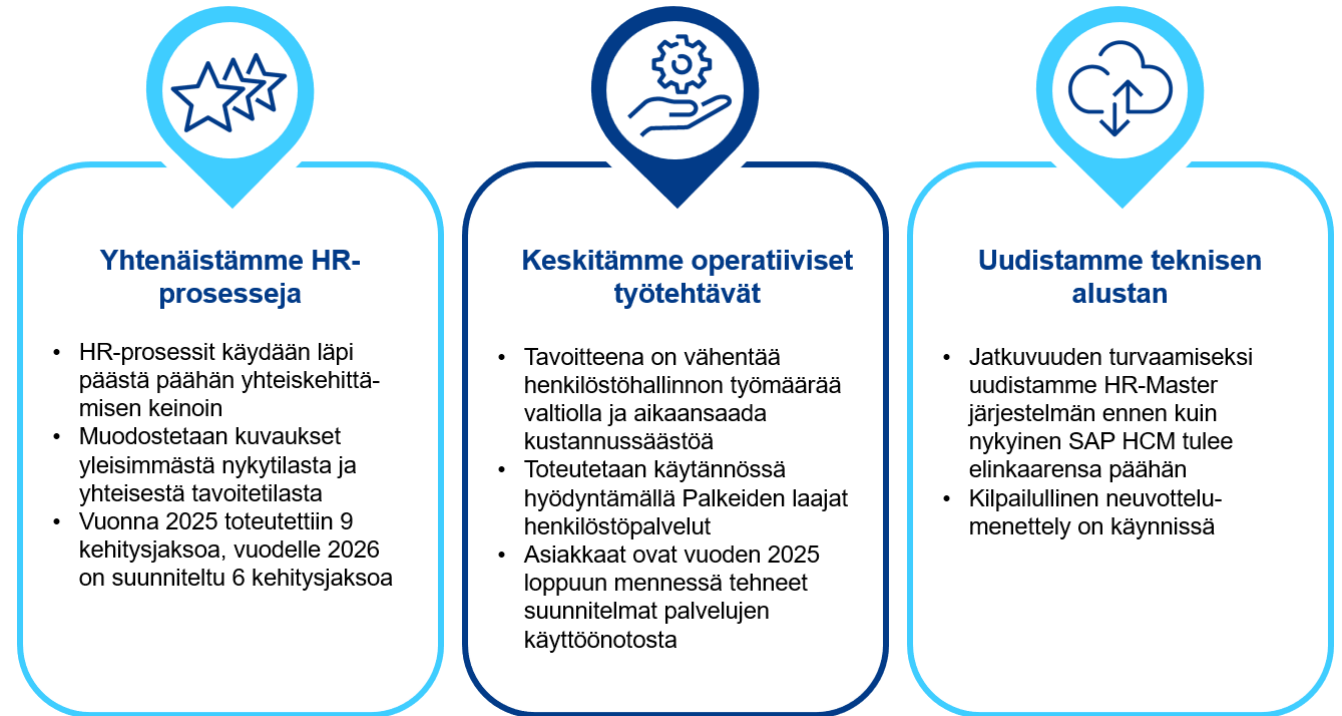
Yhteenvedoa yhteisen työskentelyn tuloksista

11

Yhtenäistämme HR-prosesseja

- HR-prosessien yhtenäistämiseksi rakennettiin vuonna 2024 yhteiskehittämisen malli. Yhteiskehittäminen käynnistyi vuoden 2025 alussa.
- Operatiivisten HR-tehtävien tuottavuuden parantamiseksi nämä tehtävät keskitetään palvelukeskukseen vuoteen 2029 mennessä.
- HR Master -järjestelmän uudistamiseksi valmisteltiin järjestelmän hankintaa.

Toimenpide jatkuu läpi strategiakauden



Keskeisten tavoitteiden tilanne vuoden 2025 lopussa



Työtä Suomen parhaaksi
Arbete för Finlands bästa
Working for Finland

Kiitos!



Henkilöstöjohtaminen valtiolla –kuvaus päivitetään 2025