



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

# Liite: Valtion henkilöstöstrategian toimeenpano

VALTIONHALLINNON KEHITTÄMISOSASTO  
HELMIKUU 2024



## Johdanto

### Teemme henkilöstöstrategian todeksi yhdessä

Visio ja tavoitteet ohjaavat kehittämisen suuntaa koko strategiakauden ajan.

Käytännössä toimenpiteitä tehdään valtio- ja toimintayksikkötasolla.

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

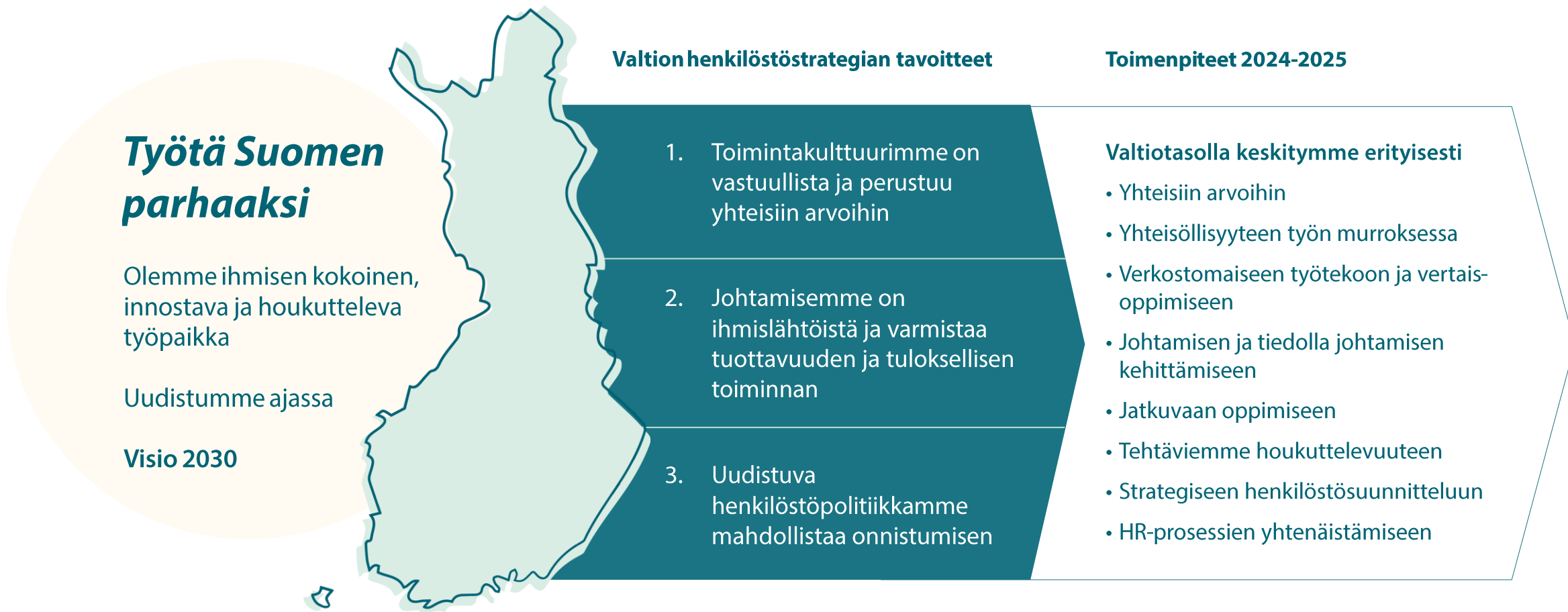
1. Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin
2. Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisen toiminnan
3. Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen

### Toimenpiteet

Valtion yhteiset toimenpiteet

Toimintayksikköjen toimenpiteet

2024-2025  
2026-2027  
2028-2030



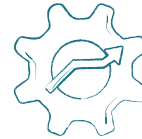
Toimenpiteet on työstetty Valtion henkilöstöjohdon foorumin (HJF) ja muiden sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Toteutusvastuu on valtionhallinnon kehittämisosastolla (VM), työhön pyydetään mukaan osaajia virastoista.

## 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

### Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin



# 1. tavoite

#### *Tavoitetta edistävät toimenpiteet:*

##### 1. Kirkastamme valtion yhteistä arvopohjaa

- Toteutamme virkamieskyselyn valtionhallinnon nykyisistä arvoista
- Päätämme jatkotoimet kyselyn tulosten perusteella

##### 2. Lisäämme ymmärrystä yhteisöllisyydestä työn murroksessa

- Ideoimme yhteisiä toimenpiteitä ja jaamme hyviä käytäntöjä ja tutkittua tietoa yhteisöllisyyden vahvistamiseksi ja henkilöstön tukemiseksi monipaikkaisessa työssä ja työn murroksessa
- Siirymme yhteisiin työympäristöihin ja toimeenpanemme Valtion palvelu- ja toimitilaverkon uudistaminen 2020-luvulla -hanketta
- Edistämme yhteistyötä työsuojelussa toteuttamalla Työsuojelun yhteiset käytännöt –kehittämishankkeen valtion yhteisessä työympäristössä Joensuussa (TTL, Kaiku-hanke)

##### 3. Vahvistamme verkostomaista työntekoa ja vertaisoppimista

- Hyödynnämme poikkihallinnollisia verkostoja ja tiimejä toiminnan kehittämisessä ja oppimisessa
- Lisäämme nykyisten verkostojen tunnettuutta
- Hyödynnämme mm. Työ2.0Labin kokeiluja osana hallinnon kehittämistä
- Tuemme kokeilujen, uusien verkostojen ja tiimien syntymistä; tekoälykiihdyttämö, ”liikunnallisempi työelämä valtiolla”, monimuotoisuus ja osallisuus, monialaiset asiantuntijatiimit
- Käynnistämme ja vakiinnutamme asiantuntijoiden ja esihenkilöiden poikkihallinnollisen vertaismentoroinnin

### Johtamisemme on ihmislähtöistä ja varmistaa tuottavuuden ja tuloksellisuuden



## 2. tavoite

*Tavoitetta edistävät toimenpiteet:*

#### 4. Kehitämme julkista johtamista

- VM:n asettama julkisen johtamisen ryhmä valmistelee julkisen johtamisen periaatteet ja tukea niiden toteuttamiselle yhdessä valtion, kuntien ja hyvinvointialueiden kanssa

#### 5. Päivitämme johtamisen tavoitteita

- Sisällytämme valtion henkilöstöstrategian tavoitteet ja niiden toimeenpanon ylimmän johdon johtamissopimukseen
- Sisällytämme valtion henkilöstöstrategian tavoitteet ja niiden toimeenpanon tulosohjausprosessiin

#### 6. Kehitämme valtionhallinnon johdon tuen palveluita sekä johtamis- ja esihenkilövalmennusta

- Tuemme ylimmän johdon verkostoitumista ja vuorovaikutusta ja tarjoamme valmennusta sekä henkilökohtaista neuvontapalvelua

- Päivitämme valtion esihenkilöiden yhteisen oppimispolun ja laadimme esihenkilötyön / ammattimaisen johtamisen kuvauksen
- Uudistamme johdon ja esihenkilöiden valmennusten kokonaisuuden vastuullisuuden, ihmislähtöisyyden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta

#### 7. Vahvistamme henkilöstötiedolla johtamista

- Hyödynnämme kattavammin uudistetun Tahti-järjestelmän tietoja ja valmisraportteja organisaation johtamisessa
- Uudistamme valtion työtyytyväisyyskyselyn sisällön
- Otamme laajasti käyttöön valtion uuden lähtökyselyn ja mahdollistamme tiedon hyödyntämisen
- Jatkamme henkilöstöhallinnon hallinnonalakohtaisia kehittämiskeskusteluja

### Uudistuva henkilöstöpolitiikkamme mahdollistaa onnistumisen



## 3. tavoite

*Tavoitetta edistävät toimenpiteet:*

#### 8. Vahvistamme strategisen henkilöstösuunnittelun edellyttämää kyvykkyyttä

- Teemme nykytila-analyysin itsearvioinnin tai kyselyn avulla
- Luomme mallin olemassa olevan tiedon kokoamiseen, hyödyntämiseen ja analysointiin
- Määritämme henkilöstösuunnittelun osaamistarpeet mm. ennakointiosaaminen, tulevaisuuden strategisten osaamisten tunnistaminen, organisaation oppimisen johtaminen
- Vahvistamme kyvykkyyttä valmennusten ja vertaisoppimisen avulla

#### 9. Parannamme valtion tehtävien houkuttelevuutta ja tunnettuutta työmarkkinoilla

- Työstämme sähköisen valtionhallinnon toiminnasta kertovan Työtä Suomen parhaaksi -oppimateriaalin korkeakoulujen käyttöön. Materiaalin tavoitteena on kertoa houkuttelevista työmahdollisuuksista kotimaassa ja EU:ssa sekä vahvistaa valtion työnantajabrändiä
- Priorisoimme toimenpiteitä, joilla lisätään EU-urien kiinnostavuutta ja suomalaisten virkamiesten hakeutumista kansainvälisiin tehtäviin

- Kartoitamme hyviä käytäntöjä ja erilaisia keinoja korkeakouluuyhteistyölle

#### 10. Tuemme jatkuvaa oppimista monipuolisen keinovalikoiman ja sisältöjen avulla

- Varmistamme valtion digitaalisen oppimispalvelun (eOppiva) tuottaman lisäarvon ja roolin osaamisen kehittämisessä
- Tunnistamme ja priorisoimme valtionhallinnon uudistumisen kannalta keskeisiä osaamisalueita, mm. tekoälyn hyödyntäminen virkamiestaitona
- Jaamme tietoa hyvistä työssäoppimisen käytännöistä

#### 11. Yhtenäistämme HR-prosesseja

- Kartoitamme sujuvimmat henkilöstöhallinnon käytännöt ja opimme edelläkävijöiltä
- Arvioimme henkilöstöhallinnon prosesseja tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta
- Yhdenmukaistamme prosesseja arvioinnin pohjalta



## MALLI Toimenpidekortti suunnittelun ja seurannan tueksi



**Toimenpide:** Kerro toimenpiteen nimi / mistä käytännön toimenpiteestä on kysymys

**Millaisesta toimenpiteestä kyse:** Ohje? Lainsäädäntöhanke? Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen?

**Nykytilanne (ml. kehittämistarve ja ongelmat):** Kuvaa lyhyesti nykytilanne ja siihen liittyvät ongelmat ja kehittämistarve

**Tavoitetila 2026:** Mihin toimenpiteen avulla tähtäämme? Muuta vuosilukua, jos toimenpide tulee esim. olemaan ensimmäistä toimenpidekautta pidempi.

**Mitä tehdään käytännössä:** Kuvaa lyhyesti se, mitä tekemistä toimenpide pitää sisällään

**Riskit:** Tiivistä tähän tärkeimmät mahdolliset riskit

**Vastuutaho ja yhteyshenkilö:** Virasto, osasto, henkilö(t)

**Keitä muita mukaan:** Tärkeimmät muut toimijat

**Rahoitus:** Ei erillistä määrärahaa / Erillinen määräraha

**Muut resurssit:** Toteutus virkatyönä (ei projektia/hanketta) vai jotenkin muuten?

**Aikataulu:** Toimenpidekauden 2024-25 ajan? Lyhyempi? Pidempi?

**Mittarit / seuranta:** Kerro miten toimenpiteen ja tavoitteiden edistymistä seurataan

## Henkilöstöstrategia tulosohjauksessa

*Henkilöstöstrategian tavoitteet huomioidaan virastoissa vuodesta 2024 alkaen ja hallinnonalojen harkinnan mukaan myös tulossopimuksissa vuodesta 2025 alkaen*

Tavoitteet korvaavat vuonna 2018 valitut yhteiset teemat (osaamisen, liikkuvuuden ja työnantajakuvan kehittäminen)

VM on antanut toukokuussa 2023 ohjeen valtion virastojen tulosohjauksen hyvistä käytännöistä vuosina 2024-2027. Tulossopimuskirjauksia voidaan hallinnonaloilla lähestyä ainakin kolmella vaihtoehtoisella tavalla, joita voidaan myös yhdistellä. Henkilöstöstrategian tavoitteet tai osa niistä voidaan kirjata:

1. Yleisemmällä tasolla ja hyvin tiiviissä muodossa kohtaan 1 Strategiset linjaukset tai
2. Lyhyenä yleisenä johdantona tarkemmille tavoitteille kohtaan 4 Voimavarojen hallinta ja/tai
3. Virastolle asetettavina tavoitteina kohtaan 4 Voimavarojen hallinta, jolloin niille tulee määritellä myös tarkemmat tulokset ja mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista tullaan arvioimaan, esimerkiksi:



### **Toimintakulttuurimme on vastuullista ja perustuu yhteisiin arvoihin**

- Tarkempi tulos tai mittari 1
- Tarkempi tulos tai mittari 2

Valtion henkilöstöstrategiaa käsitellään tulosohjaustyötä tekevien kanssa heidän verkostotapaamisessaan keväällä 2024.

## ***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

**Keskitymme erityisesti**

- Täytä tähän



Työtä Suomen parhaaksi  
Arbete för Finlands bästa  
Working for Finland

*Tavoitteita edistävät toimenpiteet*

1. Täytä tähän	2. Täytä tähän	3. Täytä tähän
<ul style="list-style-type: none"><li>Täytä tähän toimenpiteen tarkempi kuvaus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Täytä tähän toimenpiteen tarkempi kuvaus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Täytä tähän toimenpiteen tarkempi kuvaus</li></ul>

## Tukea toimenpiteiden pohdinnalle virastoissa

### Toimenpide

- voi olla kaikkia koskeva, oma tai virastojen yhteinen
- esim. lainsäädäntöhanke, projekti tai osaamisen, toimintatapojen ja prosessien kehittämistä
- kesto vaihtelee ketterästä kehittämisestä pidempikestoisiin hankkeisiin
- voi olla kokonaan uusi tai jo käynnissä oleva

*Mitä käytännön toimenpiteitä kannattaa käynnistää omassa virastossamme tai yhteistyössä muiden virastojen/ toimijoiden kanssa valtion yhteisiin henkilöstöstrategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi?*

Virastossa voi pohtia mm. näitä kysymyksiä:

- Mitkä henkilöstöstrategian tavoitteet ovat virastomme toiminnan ja siinä onnistumisen kannalta tärkeimmät? Millaista kehittämistä ja milloin ne meiltä vaativat?
- Mistä tiedämme olevamme visiossa sanoitettu työpaikka? Mitä ihmisen kokoinen, innostava ja houkutteleva sekä ajassa uudistuva meillä tarkoittaa?
- Minkä pysyvän tekemisen/toimintojen tai käynnissä olevien hankkeiden/projektien kautta voimme edistää meille tärkeimpiä tavoitteita? Ja miten tämä tapahtuu käytännössä?
- Tarvitsemmeko tunnistettujen kehittämiskohteiden edistämiseksi uusia erillisiä hankkeita tms.?
- Onko meillä käynnissä muuta strategiatyötä, jossa valtion henkilöstöstrategia olisi hyvä huomioida?
- Miten viestimme valtion henkilöstöstrategiasta omalle henkilöstöllemme? Miten otamme henkilöstön mukaan kehittämistyöhön?
- Miten edistämme henkilöstöstrategian tavoitteita osana virastomme kestävyys- ja vastuullisuustyötä?

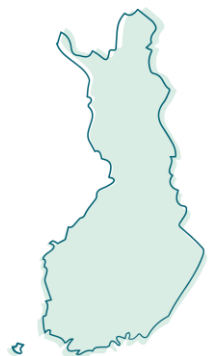
## Tunnusversioita virastojen käyttöön



**Työtä Suomen parhaaksi**



**Työtä Suomen parhaaksi**  
*Arbete för Finlands bästa*  
*Working for Finland*



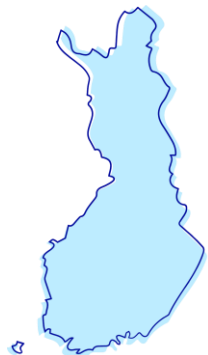
**Työtä Suomen parhaaksi**



**Työtä Suomen parhaaksi**  
*Arbete för Finlands bästa*  
*Working for Finland*



Tunnusversioita virastojen käyttöön (Valtiolle.fi-palvelua mukailevat värit ja fontti)



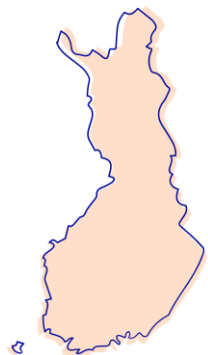
Työtä Suomen parhaaksi



Työtä Suomen parhaaksi  
Arbete för Finlands bästa  
Working for Finland



Työtä  
Suomen  
parhaaksi



Työtä Suomen parhaaksi



Työtä Suomen parhaaksi  
Arbete för Finlands bästa  
Working for Finland



Työtä  
Suomen  
parhaaksi



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET