



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä

LOPPURAPORTTI

15.1.2009

Esipuhe

Naisten urakehityksen työryhmän työ käynnistyi maaliskuussa 2008. Ryhmä keskittyi työssään etsimään käytännön keinoja naisten urakehityksen edistämiseksi valtionhallinnossa. Työryhmän laatimat toimenpidesuositukset on koottu tähän loppuraporttiin.

Työryhmä kiittää kuulemiansa asiantuntijoita arvokkaista näkemyksistä.

Työryhmä luovuttaa loppuraporttinsa tänään hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemelle. Tarkoituksena on, että valtiovarainministeriö jatkaa työtä tiedottamalla toimenpidesuositusten käytäntöön viemisestä.

Helsingissä 15. tammikuuta 2009

Tiina Astola

Elias Ekdahl

Raimo Ikonen

Asko Lindqvist

Håkan Mattlin

Jussi Nuorteva

Riitta Smeds

Johanna Snellman

Auni-Marja Vilavaara

Kirsi Äijälä

Mari Näätsaari

Minna Sneck

SISÄLLYSLUETTELO

1	Työryhmän tavoitteet ja tehtävä.....	1
2	Selvityksen rakenne	1
3	Yhteenveto toimenpidesuosituksista.....	1
3.1.	Rekrytointi	1
3.2.	Koulutus	2
3.3.	Uratiet.....	2
3.4.	Toimenpidesuosituksista tiedottaminen ja suositusten toteutumisen seuranta	2
4	Nykytilan kuvaus	3
4.1.	Arvot ja asenteet.....	3
4.2.	Naisten osuus valtionhallinnon ylimmästä johdosta tilastojen mukaan.....	3
4.3.	Naisten osallistuminen johtamiskoulutukseen	4
4.4.	Mitä on jo tehty?	5
4.5.	Tasa-arvotavoitteet ja niiden toteutuminen valtio-omisteisissa yhtiöissä.....	6
5	Toimenpidesuosituksiset tarkemmin	7
5.1.	Rekrytointi	7
5.2.	Koulutus	10
5.3.	Uratiet.....	11
5.4.	Toimenpidesuosituksista tiedottaminen ja suositusten toteutumisen seuranta	13



15.1.2009

Naisten urakehityksen edistämisen työryhmän loppuraportti

1 Työryhmän tavoitteet ja tehtävä

Hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi asetti 11.3.2008 naisten urakehitystä ja naisten sijoittumista valtionhallinnon johtotehtäviin edistävän työryhmän osana hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa. Työryhmän tavoitteena on naisten osuuden kasvu hakijoista ja nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä. Työryhmän tehtävänä on esittää keinoja tavoitteen saavuttamiseksi.

2 Selvityksen rakenne

Tässä asiakirjassa esitetään aluksi toimenpidesuositukset, jotka selitetään ja perustellaan myöhemmin luvussa 5. Luvussa 4 tarkastellaan jo tehtyjä toimenpiteitä naisten urakehityksen edistämiseksi valtionhallinnossa.

3 Yhteenveto toimenpidesuosituksista

Naisten urakehitystä edistävä työryhmä on tarkastellut asiaa käytännön toimenpiteiden kannalta ja esittää hallinnonaloille seuraavaa:

3.1. Rekrytointi

- a. Johtamistehtävän täyttämistä valmisteltaessa harkitaan huolellisesti, minkälaista johtamisosaamista tehtävässä tarvitaan.
- b. Työpaikkailmoituksissa selitetään, mitä johtamistaidolla kyseisessä tehtävässä tarkoitetaan.
- c. Etsitään sekä naisia että miehiä, kun kartoitetaan valtion palveluksessa olevia tai muualta tulevia mahdollisia johtajia.
- d. Haastattelut suunnitellaan ja toteutetaan siten, että laaja-alainen osaaminen ja erityyppinen työkokemus otetaan huomioon.
- e. Hakijoiden vertailu tehdään huolellisesti ja analysoidaan tarkasti johtamiseen liittyvät kyvyt sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain johtamiskokemuksen pituutta.

3.2. Koulutus

- a. Esimiehiä koulutetaan tunnistamaan naisten johtamiskyky uran eri vaiheissa.
- b. Esimiehet kannustavat naisia osallistumaan johtamiskoulutukseen.
- c. Koulutuksesta päättävät huolehtivat siitä, että johtamiskoulutukseen osallistuu tasapuolisesti naisia ja miehiä.
- d. Kannustetaan valtion organisaatioita kehittämään myös pelkästään naisille suunnattua johtamiskoulutusta ja/tai tarjoamaan mahdollisuutta osallistua sellaiseen.
- e. Esimiehet kannustavat naisia hakemaan mentorointi- ja työnohjausohjelmiin.

3.3. Uratiet

- a. Kehityskeskusteluissa sekä osaamiskartoitusten yms. yhteydessä esimiehet selvittävät myös naisten halukkuutta johtamistehtäviin.
- b. Esimiehet edistävät naisten määrätietoista urasuunnittelua tarjoamalla entistä vastuullisempia ja monipuolisempia tehtäviä sekä mahdollisuuksia johtamiskokemuksen kartuttamiseen.
- c. Yleisen valtion johtajapolitiikan linjan mukaisesti edistetään esimies- ja asiantuntijaurien vaihtelua.
- d. Esimiehet tukevat naisia verkottumaan.

3.4. Toimenpidesuosituksista tiedottaminen ja suositusten toteutumisen seuranta

- a. Valtion työmarkkinalaitos tiedottaa toimenpidesuosituksista tehokkaasti.
- b. Naisten osuutta hakijoista ja nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä aletaan seurata järjestelmällisesti.

4 Nykytilan kuvaus

4.1. Arvot ja asenteet

Uudella johtajasukupolvella perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on lisääntynyt. Samaan aikaan kuitenkin työelämän vaatimukset ja paineet ovat kasvaneet. Naisten urakehitystä tukevien työaikamuotojen ja muiden työelämän joustojen hyödyntäminen on vielä suhteellisen vähäistä. Monissa yhteyksissä on suositeltu joustojen ottamista käyttöön, jotta työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen olisi helpompaa.

4.2. Naisten osuus valtionhallinnon ylimmästä johdosta tilastojen mukaan

Naisten osuus valtion ylimmästä johdosta on kasvamassa. Tuoreimpien tietojen mukaan naisia on ylimmästä johdosta lähes kolmannes. Tilaston lähteenä on valtion ylimmän johdon vaativuudenarviointijärjestelmä YLVA, jossa on mukana valtion 1. tason johdon lisäksi myös virastojen 2. tason johtajia noin 45 virastosta. Kaikki virastot eivät ole 2. tason johdon osalta mukana, mutta tietoa voidaan silti pitää luotettavana.

Ministeriöiden osastopäällikkötasolla naisten osuus on 27 prosenttia. Yliopistojen ja korkeakoulujen sekä tuomioistuinten ylimmästä johdosta vain runsas 20 prosenttia on naisia.

Taulukko 1: Naisten osuus valtionhallinnon ylimmässä johdossa 2005–2008

	2005			2006			2007			2008		
	lkm miehet	lkm naisten	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naisten	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naisten	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naisten	naisten osuus, %
Kansliapäälliköt	10	3	23,1	10	3	23,1	10	3	23,1	9	3	25,0
Virastopäälliköt (pl. paikallistaso)	54	17	23,9	56	18	24,3	53	18	25,4	51	18	26,1
Paikallistason yksiköiden päälliköt (esim. TE- keskukset)	29	10	25,6	31	15	32,6	30	16	34,8	29	17	37,0
Ministeriöiden osastopäälliköt ja alivaltiosihteerit	60	11	15,5	54	17	23,9	52	16	23,5	48	18	27,3
Yliopistojen ja korkeakoulujen sekä tuomioistuinten ylin johto	52	8	13,3	49	12	19,7	44	11	20,0	46	12	20,7
Virastojen 2. tason johtajat/päälliköt*	293	110	27,3	280	135	32,5	258	133	34,0	237	132	35,8
Yhteensä	498	159	24,2	480	200	29,4	447	197	30,6	420	200	32,3

* Kattavuus: mukana noin 45 valtion toimintayksikköä

LÄHDE: Ylimmän johdon vaativuudenarviointijärjestelmä YLVA, VM/Henkilöstöosasto

Muiden kuin valtion ylimpään johtoon kuuluvien esimiesten ja johtotehtävien sukupuolijakaumasta ei toistaiseksi ole saatavilla kattavaa tilastotietoa. Tilastointia ollaan kuitenkin kehittämässä niin, että lähivuosina tiedonsaanti parane.

4.3. Naisten osallistuminen johtamiskoulutukseen

Valtionhallinnossa ja sen toimintayksiköissä toteutetun johtamiskoulutuksen osallistujaryhmien sukupuolijakaumaa ei ole systemaattisesti seurattu. Yhden näkökulman tähän tuo kuitenkin HAUS kehittämiskeskus Oy:n ja sen edeltäjän Valtion koulutuskeskuksen pitkät johdon koulutusohjelmat, joissa on valmennettu valtionhallinnon johtoa ja esimiehiä vuodesta 1971 lähtien. Erilliset pitkät koulutusohjelmat on toteutettu ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja esimiehille.

HAUSin ylimmän johdon koulutusohjelmiin osallistujista kaksi kolmannesta on ollut miehiä. Naisten osuus on vaihdellut satunnaisesti eikä vahvaa suuntausta naisosallistujien määrän lisääntymisestä ole ollut havaittavissa. Keski-johdon ohjelmassa on siirrytty miesenemmistöisistä ryhmistä naisenenemmistöisiin ryhmiin. Vuoden 2003 jälkeen on kaikissa keskijohdon pitkissä koulutusohjelmissä ollut enemmän naisia kuin miehiä. Myös esimiesten koulutusohjelmissä on osallistujaryhmien sukupuolijakauma tasaantunut vuosien kuluessa. Vuoden 2004 jälkeen on naisten osuus osallistujista ollut hiukan suurempi kuin miesten.

Valtiokonsernin uusi johdon kehittämisohjelma ”Tulevaisuuden johtajat” alkoi vuonna 2008. Ohjelma on osa valtionhallinnon johtamiskulttuurin uudistusohjelmaa ja sen tavoitteena on valmentaa valtionhallinnon keskeistä johtoa ja strategisia asiantuntijoita luotsaamaan hallintoa kohti tulevaisuutta. Ohjelman kohderyhmää ovat ylimmän johdon potentiaali, juuri ylimmän johdon tehtäviin nimitetyt sekä strategiset asiantuntijat. Ohjelman ensimmäiselle kurssille valituista osallistujista puolet on naisia ja puolet miehiä.

Muutamit koulutusorganisaatiot ovat toteuttaneet yksinomaan naisille kohdennettua johtamiskoulutusta. Osa näistä koulutuksista on tarkoitettu jo esimiestehtävissä oleville naisille ja osa nuorille naisille, jotka tavoittelevat esimiestehtäviin. Näistä koulutuksista on saatu myönteisiä kokemuksia. Naisille suunnattu koulutus on vahvistanut osallistujien uralla etenemisen tavoitteita ja lisännyt heidän itseluottamustaan.

Suomi on osallistunut vuodesta 1998 lähtien kansainvälisen Crossing the Boundaries –naisjohtajaohjelman järjestämiseen Tanskan hallintokorkeakoulun johtaman kansainvälisen konsortion jäsenenä. Muut jäsenet ovat vuosittain jonkin verran vaihdelleet. Useimmin mukana ovat olleet muut Pohjoismaat, Alankomaat, Saksa, Britannia ja Irlanti. Ohjelmaan on vuosina 1998-2008 osallistunut yhteensä 22 naisjohtajaa Suomen valtionhallinnosta.

Edellä mainittujen koulutusten lisäksi valtionhallinnosta on osallistuttu laajasti myös muuhun johtamiskoulutukseen, jota on järjestetty esimerkiksi yliopistojen ja täydennyskoulutuskeskusten toimesta. Muiden koulutusten sukupuolijakaumaa ei ole kootusti tilastoitu.

4.4. Mitä on jo tehty?

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2004–2007 tavoitteena oli johtajavirkoihin hakevien naisten määrän lisääntyminen niin, että puolet nimitetyistä olisi naisia. Tilastotietoa johtajavirkoihin nimitettyjen naisten määrän muutoksesta tasa-arvo-ohjelman myötä ei ole saatavilla. Tällä hetkellä käytettävissä olevasta tilastosta selviää tilanne valtionhallinnon ylimmän johdon viroissa olevista eri vuosina (sivun 3 taulukko 1). Lisäksi tasa-arvo-ohjelman tavoitteena oli valtion naisjohtajien verkostoitumisen tukeminen. Tavoitteet saavutettiin siltä osin, että valtiolle perustettiin naisjohtajaverkosto, joka on kokoontunut vuodesta 2004 lähtien.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2008–2011 kokoaa ja koordinoi hallituksen toimia sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Ohjelman tavoitteena on edistää sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen toteutumista, kaventaa sukupuolten palkkaeroja, edistää naisten urakehitystä, lieventää segregatiota ja lisätä tasa-arvotietoisuutta kouluissa, parantaa työn ja perheen yhteensovittamista, vähentää naisiin kohdistuvaa väkivaltaa, vahvistaa tasa-arvotyön resursseja ja laatia selonteko tasa-arvosta.

Hallituksen tavoitteena on naisten ja miesten välisten palkkaerojen selkeä kaventaminen tällä vaalikaudella. Hallitus jatkaa kolmikantaista **samapalkkaisuusohjelmaa** ja tukee työmarkkinajärjestöjen keskinäisiä toimia sukupuolten tasa-arvon ja samapalkkaisuuden edistämiseksi. Hallitus arvioi naisten ja miesten välisten palkkaerojen kaventumista ja työmarkkinajärjestöjen ratkaisuja samapalkkaisuusohjelman näkökulmasta. Myös valtion uusien palkkausjärjestelmien vaikutukset naisten ja miesten palkkoihin selvitetään, jotta palkkausjärjestelmää kehitettäessä osataan ottaa huomioon sukupuolten välinen tasa-arvo.

Tasa-arvolain mukaan (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) **tasa-arvosuunnitelma** voi olla erillinen suunnitelma tai se voi sisältyä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimenpideohjelmaan. Valtion työmarkkinalaitos teki tasa-arvosuunnittelun tilannetta, sisältöä ja havaintoja koskevan kyselyn valtion virastoille ja laitoksille toukuussa 2007. Kyselyn tulosten mukaan suunnitteluvaiheen piirissä olevista virastoista ja laitoksista tasa-arvosuunnitelman oli tehnyt 84 prosenttia. Suunnitelmista 66 prosenttia oli tehty tai päivitetty vuosien 2006 tai 2007 aikana ja 15 prosenttia ennen vuotta 2005. Organisaatioista, joilla ei ollut tasa-arvosuunnitelmaa, 91 prosenttia aikoi tehdä suunnitelman vuosien 2007 tai

2008 aikana. Yhdeksän prosenttia ei osannut arvioida suunnitelman tekemisen ajankohtaa.

Valtioneuvosto teki 30.4.2008 **periaatepäätöksen valtionhallinnon johtajapolitiikasta**. Periaatepäätös linjaa kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet, joilla valtio työnantajana hankkii palvelukseensa sekä kehittää ja kannustaa päteviä johtajia suoriutumaan eri tehtävissä. Periaatepäätöksen mukaan valtioneuvosto edistää naisten hakeutumista ja valikoitumista johtamistehtäviin. Tavoitteena on naisten osuuden kasvu hakijoista ja nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä.

4.5. Tasa-arvotavoitteet ja niiden toteutuminen valtio-omisteisissa yhtiöissä

Valtio-omisteisissa yhtiöissä noudatetaan seuraavia tasa-arvotavoitteita:

1. Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia.
2. Yhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyhtiöitä, sama tavoite kuin ryhmässä 1 ellei muita perusteita.
3. Yhtiöissä, joissa valtio on vähemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyhtiöitä, valtio pyrkii nimeämään omat ehdokkaansa hallitukseen tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.
4. Pörssiyhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä tai tosiasiallisen määräysvallan käyttäjä, tavoitteena on saavuttaa 40 prosentin tasot.
5. Pörssiyhtiöissä, joissa valtiolla ei ole tosiasiallista määräysvaltaa, valtion on pyrittävä tasa-arvon edistämiseen nimittämällä ehdokkaitaan tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.

Asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin erityisesti valtion kokonaan omistamissa yhtiöissä.

5 Toimenpidesuositukset tarkemmin

5.1. Rekrytointi

- a. Johtamistehtävän täyttämistä valmisteltaessa harkitaan huolellisesti, minkälaista johtamisosaamista tehtävässä tarvitaan.**

Johtajakuva on monipuolistunut. Monipuolinen johtajakuva sisältää kyvyn uudistaa organisaation toimintaa sekä kyvyn johtaa ja motivoida ihmisiä. Eri tehtävissä nämä ominaisuudet voivat painottua eri tavoin. Monipuoliseen johtajakuvaan voi kuulua lisäksi seuraavia tehtäväalueita: henkilöjohtaminen ja työyhteisön rakentaminen, prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen, toimintojen valvonta, voimavarojen johtaminen ja toimintojen koordinointi, tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen, toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen, valtionhallinnon yleisasiantuntemus sekä kyky jatkuvaan kehittymiseen. Myös painotukset eri tehtäväalueilla voivat vaihdella johtamistehtävien välillä.

- b. Työpaikkailmoituksissa selitetään, mitä johtamistaidolla tarkoitetaan.**

Käytännössä osoitettu johtamistaito on jo voimassa olevien säännösten edellyttämä vaatimus kaikissa valtionhallinnon johtamistehtävissä. Se tarkoittaa näyttöä siitä, että henkilöllä on tehtävän kannalta merkittävä johtamistaito. Johtamistaito voidaan hankkia muussakin kuin varsinaisessa johtamistehtävässä, kuten esimerkiksi vaativan hankkeen tai projektin johtamisessa. Tämä on mainittava myös työpaikkailmoituksessa.

Lisäksi valtionhallinnon ylimmiltä virkamiehiltä (mm. ministeriöissä osastopäälliköt ja näitä ylemmät virkamiehet ja välittömästi ministeriöiden alaisten virastojen päälliköt) vaaditaan johtamiskokemusta esimiestehtävässä, jossa on linjavastuuta.

Työpaikkailmoituksessa selitetään täytettävänä olevalle tehtävälle asetettuja johtamisvaatimuksia ja kerrotaan, mitä monipuolisen johtajakuvan osa-alueita kyseisessä tehtävässä painotetaan. Lisätietojen antajiksi ilmoitetaan mahdollisuuksien mukaan nainen ja mies. Eriyisesti hyvin sukupuolen mukaan eriytyneillä aloilla ilmoituksiin lisätään maininta, että hakijoiksi toivotaan sekä naisia että miehiä.

c. Etsitään sekä naisia että miehiä, kun kartoitetaan valtion palveluksessa olevia tai muualta tulevia mahdollisia johtajia.

Valtionhallinnossa vapautuu lähivuosina paljon johtamistehtäviä. Koska kilpailu osaavista henkilöistä on kovaa, on tuleviin johtajarekrytointeihin varauduttava kartoittamalla johtajapotentialiaa jatkuvasti sekä valtion sisältä että ulkopuolelta. Kartoitusta tehtäessä on huomioitava sekä naiset että miehet ja pyrittävä siihen, että molempia sukupuolia olisi mukana vähintään 40 prosenttia. Selkeästi eriytyneillä aloilla tätä tavoitetta voi lähiaikoina olla vaikea täyttää, mutta siihen on tähdättävä. Myös rekrytointipalveluyrityksiä ohjeistetaan etsimään sekä naisia että miehiä.

Tulevien johtajien kartoittamisen taustalla peruslähtökohtana tulisi olla pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on selvittää, kuinka organisaation tehtävät jatkossa hoidetaan. Eläköitymisen vuoksi saattaa syntyä ongelmia ns. hiljaisen tiedon siirtymisessä. Tämä koskee myös johtamistehtäviä. Organisaatiossa varmistetaan, että johtamiseen liittyvä oleellinen tieto siirtyy aina useammalle henkilölle, joiden joukossa on mahdollisuuksien mukaan sekä miehiä että naisia.

d. Haastattelut suunnitellaan ja toteutetaan siten, että laaja-alainen osaaminen ja erityyppinen työkokemus otetaan huomioon.

Tämä tarkoittaa hyvien haastattelukäytäntöjen noudattamista yleisesti, esimerkiksi että käytetään samaa haastattelurunkoa kaikille. Tavoitteena on, että kaikista haastatelluista saadaan selville tehtävän kannalta merkitykselliset asiat.

Haastateltaviksi kutsutaan mahdollisuuksien mukaan sekä naisia että miehiä. Myös haastattelijoina valitaan naisia ja miehiä. Suositeltavaa on, että yksi haastattelijoina edustaa henkilöstöhallintoa. Näitä periaatteita noudattaen varmistetaan, että erilaiset näkökulmat tulevat huomioitua.

e. Hakijoiden vertailu tehdään huolellisesti ja analysoidaan tarkasti johtamiseen liittyvät kyvyt sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain johtamiskokemuksen pituutta.

Valintatilanteessa on laaja-alaisesti arvioitava henkilön onnistumisia ja valmiuksia. Valinnan kannalta johtamistehtävän tuloksellisuuden ja laadun arviointi on keskeistä eikä niinkään se, kuinka pitkään henkilö on ollut johtamistehtävässä. Johtamistaito voidaan hankkia ja osoittaa muussakin kuin varsinaisessa johtamistehtävässä, kuten esimerkiksi vaativan hankkeen johtamisesta.

Valintatilanteissa käytännössä osoitettua johtamistaitoa voidaan arvioida seuraavilla perusteilla¹:

Henkilöjohtaminen tarkoittaa ensisijaisesti kykyä ymmärtää omaa ja muiden käyttäytymistä ja kykyä toimivaan vuorovaikutukseen. Se sisältää kyvyn vaikuttaa henkilöstön suorituksiin ja niiden parantamiseen käyttäen keinoina arviointia, kannustamista ja kehittämistä. Henkilöjohtamiseen kuuluvia ja valintamenettelyssä arvioitavia asioita ovat erityisesti ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot.

Prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen sekä toimintojen valvonta tarkoittaa johtajalta vaadittavaa kykyä seurata ja kehittää sekä oman että organisaation työskentelyn tehokkuutta niin, että kaikki voimavarat ovat parhaalla mahdollisella tavalla käytössä. Siihen kuuluu myös organisaation tuloksellisuuden, laadun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuranta ja toiminnan kehittäminen.

Tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen tarkoittaa ennen kaikkea johtajalta edellytettävää näkemyksellisyyttä ja kykyä asettaa tavoitteita. Johtajan on kyettävä rakentamaan toimiva organisaatio ja jakamaan vastuuta ja päätösvaltaa tarkoituksenmukaisesti. Keskeisenä vaatimuksena on kyky saada aikaan tuloksia ja kyky edistää tuloksellista työympäristöä. Tämä edellyttää sitä, että johtaja hallitsee myös oman ajankäyttönsä ja jaksamisensa.

Vaikuttaminen toimintaympäristössä ja muutosten johtaminen tarkoittaa, että johtajan on kyettävä laaja-alaiseen käsitteelliseen ajatteluun ja yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämiseen sekä luovaan ongelmanratkaisuun. Johtajan on kyettävä paitsi sopeutumaan muutoksiin, myös edistämään organisaation muutuskulttuuria johtamalla muutoksia.

Voimassaoleviin ylimpien virkamiesten kelpoisuusvaatimuksiin sisältyy erillisenä vaatimuksena perehtyneisyys hallinnonalan toimintaan. Valtiovarainministeriössä on valmisteilla tämän vaatimuksen laajentaminen niin, että jatkossa edellytettäisiin valtionhallinnon **yleisasiantuntemusta**, mikä tarkoittaisi käytännössä valtionhallinnon, talouselämän ja yleensä yhteiskunnallisten ilmiöiden laaja-alaista ymmärrystä.

¹ Valtionhallinnon ylimpien johtamisvirkojen uudistaminen, valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2005

Edellisten lisäksi johtamistaitoon kuuluu kyky jatkuvaan kehittymiseen eli **oppimiskyky**. Se viittaa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka osoittavat, että johtajalla on ensinnäkin tahto kehittyä johtajana ja toiseksi kyky olla avoin ja oppia kokemuksistaan.

Edellä selostettujen tekijöiden painotukset voivat poiketa toisistaan riippuen johtamistehtävästä. Mitä korkeampi johtamistehtävän vaativuustaso on, sitä enemmän siinä korostuvat strateginen johtajuus, kyky vaikuttaa toimintaympäristöön ja kyky toimia roolimallina ja koko organisaatiokulttuurin edustajana.

Nimitysmuistioiden laatua parannetaan analysoimalla myös hakijoiden johtamistaidot ja –ominaisuudet sekä kehittymiskyky. Nimitysmuistioissa tuodaan esiin hakijoiden positiiviset johtamisominaisuudet ja verrataan niitä tehtävän vaatimuksiin. Valtion työmarkkinalaitos valmistelee mallia nimitysmuistion rakenteeksi, jota voitaisiin käyttää jatkossa valtionhallinnossa.

Valtionhallinnossa yhteisesti hyväksytyillä **soveltuvuusarvioinneilla** voidaan arvioida hakijoiden johtamistaitoa ja kehittymiskykyä. Soveltuvuusarviointi saattaa olla tarpeellinen esimerkiksi silloin, kun henkilö siirtyy asiantuntijatehtävistä johtajaksi. Johtamistaitoja ei tällöin voida arvioida aikaisemman työkokemuksen perusteella. Soveltuvuusarviointien tulokset muodostavat vain yhden arviointikriteerin.

5.2. Koulutus

a. **Esimiehiä koulutetaan tunnistamaan naisten johtamiskyky uran eri vaiheissa.**

Esimieskoulutuksissa käsitellään, miten kehityskeskusteluja, osamiskartoituksia ym. yleisiä johtamisen välineitä voidaan käyttää niin, että johtamiskyky ja -motivaatio voitaisiin tunnistaa paremmin.

b. **Esimiehet kannustavat naisia osallistumaan johtamiskoulutukseen.**

Asia otetaan esille systemaattisesti kehityskeskusteluissa. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että oikeat henkilöt valitaan koulutuksiin. Johtamiskoulutuksella tarkoitetaan erityisten johtamiskoulutusohjelmien lisäksi myös muuta johtamistehtävään valmentavaa koulutusta.

- c. Koulutuksesta päättävät huolehtivat siitä, että johtamiskoulutukseen osallistuu tasapuolisesti naisia ja miehiä.**

Tämä on lähtökohta, josta voidaan poiketa sukupuolen mukaan erityisen jakautuneilla aloilla. Jos yksikkö tai osasto esittää useita henkilöitä koulutukseen, myös esityksessä noudatetaan 40 prosentin sääntöä. Lisäksi johtamiskoulutukseen kannustetaan eri-ikäisiä henkilöitä.

- d. Kannustetaan valtion organisaatioita kehittämään myös pelkäämään naisille suunnattua johtamiskoulutusta ja/tai tarjoamaan mahdollisuutta osallistua sellaiseen.**

Toistaiseksi on tärkeää, että on olemassa myös pelkäämään naisille suunnattua johtamiskoulutusta. Naisille suunnattu koulutus voi rohkaista naisia hakeutumaan johtamistehtäviin.

Organisaatioiden on varauduttava taloudellisesti siihen, että niiden omia naisille suunnattuja johtamiskoulutusohjelmia voidaan jatkaa ja kehittää edelleen tai että osallistujia voidaan lähettää ulkopuolisen tahon järjestämiin koulutuksiin.

- e. Esimiehet kannustavat naisia hakemaan mentorointi- ja työnohjausohjelmiin.**

Esimiehet kannustavat sekä naisia että miehiä osallistumaan mentorointiohjelmiin ja myös itse toimimaan mentoreina. Nainen voi olla miehen mentori kuten mies vastavuoroisesti naisen. Halukkuutta osallistua mentorointiin selvitetään systemaattisesti kehityskeskusteluissa. Mentorointiohjelma voi olla joko oman organisaation tai ulkopuolisen tahon järjestämä.

5.3. Uratiet

- a. Kehityskeskusteluissa sekä osaamiskartoitusten yms. yhteydessä esimiehet selvittävät myös naisten halukkuutta johtamistehtäviin.**

Tämä tehdään systemaattisesti erityisesti kehityskeskusteluissa, mutta myös muissa yhteyksissä, joihin se luontevasti sopii. Tällaisia ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset sekä erilaiset työyhteisön kehittämishankkeet ja –projektit.

b. Esimiehet edistävät naisten määrätietoista urasuunnittelua tarjoamalla entistä vastuullisempia ja monipuolisempia tehtäviä sekä mahdollisuuksia johtamiskokemuksen kartuttamiseen.

Organisaatio edistää naisten määrätietoista urasuunnittelua. Tämä tapahtuu tarjoamalla vastuullisempia ja monipuolisempia tehtäviä ja mahdollisuuksia projektijohtamiseen sekä tukemalla koulutukseen hakeutumista.

Projektien ja hankkeiden johtaminen on erinomainen mahdollisuus johtamiskokemuksen kartuttamiseen. Projektien johtaminen vaatii hyvää organisointikykyä sekä monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa, mikä valmistaa myöhempään johtamistehtäviin.

Johtamiskokemuksen karttumista voidaan edistää käyttämällä tehtävään määräämismenettelyä keskijohdon ja muita esimiestehtäviä täytettäessä. Tehtävään määräämisen käytöstä määrätään viraston työjärjestyksessä. Määräykset voivat olla määräaikaista. Myös sijaisudet tarjoavat mahdollisuuden johtamiskokemuksen kartuttamiseen.

c. Yleisen valtion johtajapolitiikan linjan mukaisesti edistetään esimies- ja asiantuntijaurien vaihtelua.

Tähän viitataan periaatepäätöksessä valtionhallinnon johtajapolitiikasta. Lisäksi valtionhallinnossa tavoitellaan ns. kolmiuramallia, joka häivyttää perinteistä jyrkkää jakoa johtamis- ja asiantuntijatehtäviin ja -uriin². Mallin mukaan linjajohdon ja kapeasti ymmärrettyjen asiantuntijatehtävien välissä on paljon erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä, joissa tarvitaan sekä asiantuntijuutta että johtamistaitoja. Kolmiuramalli muuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä siten, että joustava liikkuvuus johtamis- ja asiantuntijatehtävien välillä lisääntyy.

Käytännössä mahdollisuus vaihdella asiantuntija- ja esimiesurien välillä voi helpottaa elämää erilaisissa elämäntilanteissa, esimerkiksi silloin, kun työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on vaikeaa. Asiantuntijatehtävä on esimerkiksi työaikojen suhteen johtamistehtävää joustavampi, eikä tehtävän menestyksellinen hoitaminen välttämättä edellytä jatkuvaa paikalla oloa tai iltaan venyviä työpäiviä. Lisäksi asiantuntijuuden karttuminen edesauttaa onnistumista johtamistehtävässä.

² Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8a/2007.

Mahdollisuus vaihdella esimies- ja asiantuntijaurien välillä otetaan jatkossa aktiivisesti esille kehityskeskusteluissa. Korostetaan, että vaihtelu on mahdollista paitsi oman organisaation sisällä myös oman organisaation ulkopuolelle. Näin löydetään ne henkilöt, jotka olisivat valmiita harkitsemaan urien vaihtelua. Tuloksia voidaan käyttää apuna henkilöstösuunnittelussa.

Uravaihtelujen vaikutukset palkkaukseen ratkaistaan tapauskohtaisesti. Lähtökohtana on palkkausjärjestelmän periaatteiden soveltaminen.

d. Esimiehet tukevat naisia verkottumaan.

Naisverkostojen hyödyllisyys on yleisesti tunnustettu. Jatkossakin naisverkostoissa toimimista on hyvä jatkaa, mutta lisäksi pidetään huoli siitä, että naiset ovat mukana myös sekaverkostoissa. Sekaverkostojen kautta naisjohtajien tunnettavuus paranee, mikä laajentaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

On tärkeää olla mukana sekä omaan työtehtävään liittyvissä verkostoissa että sosiaalisin perustein (esim. harrastukset) syntyvissä verkostoissa. Esimiesten ja kokeneempien kollegojen tulee edistää uusien kollegojen verkostoitumista ottamalla heitä mukaan omien verkostojensa tapaamisiin ja tapahtumiin. Lisäksi virkamiehet toimivat aktiivisesti oman verkostoitumisensa edistämiseksi.

5.4. Toimenpidesuosituksista tiedottaminen ja suositusten toteutumisen seuranta

a. Valtion työmarkkinalaitos tiedottaa toimenpidesuosituksista tehokkaasti.

Tehokas tiedottaminen suositusten julkaisuvaiheessa sekä sen jälkeenkin on edellytys sille, että suositukset otetaan käyttöön kattavasti valtionhallinnossa.

b. Naisten osuutta hakijoista ja nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä aletaan seurata järjestelmällisesti.

Tätä varten kehitetään tietojärjestelmiä vastaamaan seurannan vaatimuksia. Henkilöstön tilanteen kehittymistä voidaan seurata yleisesti henkilöstötilinpäätöksen tietojen avulla, kun taas rekrytoinnin seurannassa hyödynnetään Heli-järjestelmää.

Naisten osuutta hakijoista sekä nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä aletaan seurata Heli-järjestelmän avulla.

Työryhmä päätyi tähän ehdotukseen yhtäältä siksi, että tietoja haki-joista ei ole olemassa kootusti nykyjärjestelmissä ja toisaalta siksi, että Heli-järjestelmä on jo nyt hyvin laajasti käytössä valtionhallinnossa.

Syksyllä 2008 perustettiin hallituksen tasa-arvo-ohjelman seurantar ryhmä. Ryhmän tehtävä on seurata myös tässä raportissa esitettyjen ohjeiden toteutumista valtionhallinnossa.