

**”VALTIOLLA ON KYSYNTÄÄ
OSAAVILLE, KEHITTYVILLE JA KANNUSTAVILLE” -
henkilöstön kehittämisen periaatteet valtionhallinnossa**

SAATTEEKSI

Valtioneuvoston teki 23.3.2006 periaatepäätöksen henkilöstön aseman järjestämisestä organisaatioiden muutostilanteissa. Päätös täydentää vuoden 2001 päätöstä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Samassa päätöksen mukaan ministeriöiden tehtävänä on määritellä vuoden 2006 loppuun mennessä yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa yhteisten linjausten pohjalta henkilöstön kehittämisen periaatteet ja toteutusmuodot hallinnonaloillaan.

Tätä tehtävää varten Valtion työmarkkinalaitos asetti 16.6.2006 työryhmän, jonka ensimmäisenä tehtävänä oli edistää henkilöstön kehittämistä organisaatioiden muutostilanteissa ja seuraavassa vaiheessa asiantuntijoiden urapolkujen kehittymistä. Työryhmän toimeksianto liittyy valtiovarainministeriön aiemmin asettaman henkilöstön asemaan organisaatioiden muutostilanteissa koskevan työryhmän (HEPO 2) työhön. Henkilöstön kehittämistä koskevan työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin hallitusneuvos toimistopäällikkönä Jaana Koski sosiaali- ja terveysministeriöstä ja jäseniksi neuvotteleva virkamies Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä, yksikön johtaja Niko Merikanto Geologian tutkimuskeskuksesta, ylitarkastaja Marja-Terttu Paananen Pääesikunnasta, kehittämisspäällikkö Kari Laine sisäasiainministeriöstä ja vastaava lakimies Ari Komulainen Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä. Henkilökohtaisiin syihin vedoten Ari Komulainen irtisanoutui 19.9.2006 työryhmästä. Hänen sijastaan työryhmä kuuli asiantuntijana neuvottelupäällikkö Seppo Väänästä Palkansaajajärjestö Pardia ry:stä sekä keskusteli HEPO 2 –työryhmän kanssa. Työryhmä otti nimekseen HEKUMA.

Saatuaan toimeksiantonsa ensimmäisen vaiheen valmiiksi HEKUMA-työryhmä luovuttaa ehdotuksensa Valtion työmarkkinalaitokselle.

Helsingissä joulukuun ensimmäisenä päivänä 2006.

Jaana Koski

Ari Holopainen

Niko Merikanto

Marja-Terttu Paananen

Kari Laine

1 MUUTOSTEN ENNAKOINTI

Valtionhallinto ja sen toimintaympäristö muuttuvat voimakkaasti myös lähitulevaisuudessa. Muutoksessa on mukana koko valtion henkilöstö, sekä muutosten kohteena että muutosten toteuttajina. Muutosten onnistuneisuus ja siten koko hallinnon toimintakyky ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on olennaisesti riippuvainen siitä, miten osaavaa ja sitoutunutta henkilöstö on.

Vuoteen 2015 mennessä nykyisestä valtion budjettitalouden 124 000 henkilöstä on arvioitu poistuvan 58 000 eli 47 %. Kymmenen seuraavan vuoden aikana nykyisestä ylimmästä johdosta on valtion palveluksessa enää 10-20 % ja keskijohdosta ja ylimmistä virkamiehistä 40 %. Sukupolven vaihdokset sekä haastavat hallinnon jatkuvuuden että mahdollistavat toimintatapojen laajan ja perusteellisenkin uudistumisen.

Muutoksen hallinnassa on kyse sekä organisaatioiden strategisesta johtamisesta että yksilöiden epävarmuuden hallinnasta, luopumisen tukemisesta ja työnhallinnan tunteen lisäämisestä, mikä pitää sisällään myös heidän osaamisensa ja työmarkkinakelpoisuutensa. Valtion toimintayksiköiden on kyettävä ennakoimaan vaihtuvuutta ja tulevia henkilöstötarpeitaan. Osana strategista henkilöstösuunnittelua niiden on kyettävä hankkimaan osaavaa henkilöstöä, kohdentamaan sitä oikein ja pitämään sitä palveluksessa samalla kun kilpailu työvoimasta kiristyy koko yhteiskunnassa. Osaamista on johdettava ja kehitettävä koko organisaation voimavarana. Perusta on siinä, että esimiehet kykenevät yhdistämään selkeistä tavoitteista sopimisen, ohjauksen ja tuen, arvioinnin ja kehittämisen suorituksen johtamisen prosessiksi, jolla parannetaan yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia. Tämä edellyttää myös sitä, että jokainen työntekijä tuntee vastuunsa työyhteisöstään, työpanoksestaan ja omasta kehittämisestään.

Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja organisaatioiden uudet tehtävät ja toimintamuodot edellyttävät sitä, että osaamista johdetaan ennakoitusti ja nopeutetussa aikataulussa. Tiedon, tietämyksen ja osaamisen johtaminen ovat ajankohtaisia erityisesti valtiollahinnossa, jossa henkilöstö on muita työnantajia selkeästi korkeammin koulutettua ja useat organisaatiot ovat pitkälti tietointensiivisiä. Hallinnon tehtävien kehittymisen myötä koulutustasovaatimukset nousevat entisestään.

Valtioneuvoston linjausten mukaisesti valtion on työnantajana sekä luotava edellytyksiä tietoyhteiskuntakehitykselle että oltava edelläkävijä kehityksessä. Uusi tietoteknologia, erityisesti digitalisaatio on mahdollistanut uudentyyppiset työ- ja palveluprosessit, jotka parantavat toiminnan laatua ja tehokkuutta. Johtajat vastaavat organisaatioiden tiedonhallinnan strategioista, tietojärjestelmien rakentamisesta ja niiden hyödyntämisestä osana toiminnan johtamista. Heidän on huolehdittava sekä omista että henkilöstön valmiuksista käyttää tätä uutta teknologiaa. Yleistyessään erilaiset joustavat työnteon muodot, kuten etättyö ja liikkuvatyö vaativat sekä esimiehiltä että työntekijöiltä uudentyyppistä työnhallintaa.

Hallinnossa on kysyntää esimerkilliselle johtajuudelle ja hyvälle ihmisten johtamiselle, joka vapauttaa organisaatioiden luovuuden ja inhimilliset voimavarat parantamaan hallinnon toiminta- ja palvelukykyä. Valtion on entistäkin tärkeämpää korostaa sitä, että se arvostaa työnantajana osaavaa henkilöstöään ja tarjoaa sille hyviä kehitymis- ja uramahdollisuuksia uudistuvassa valtiokonsernissa.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TAVOITTEET VALTIOKONSERNISSA

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana valtiokonsernissa on toimintayksiköiden ensisijainen vastuu henkilöstöstään ja sen kehittamisestä. Jotta ne voivat hankkia pätevää henkilöstöä palvelukseensa, on niiden kyettävä määrittämään myös henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä omien toiminnallisten tarpeidensa että yhteisten linjausten pohjalta. Toimintayksikön henkilöstön kehittämällä tuetaan toimintastrategiaa ja se on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa ja pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua sekä strategisia henkilöstöprosesseja, kuten henkilöstön hankintaa, osaamisen johtamista, työhyvinvoinnin johtamista, henkilöstön kohdentamista, suorituksen johtamista ja palkitsemista sekä uranhalintaa.

Henkilöstön kehittämällä luodaan edellytykset toimintayksiköiden tuloksellisuudelle ja palvelukyvyille ja siten koko hallinnon yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle. Valtiokonsernin yhteisten linjausten ja toimintatapojen kehittämisen, kuten tuottavuusohjelmien ja organisaatiomuutosten onnistuminen on riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja työmarkkinakelpoisuudesta.

Valtiokonsernin yhteisten linjausten ja toimintaympäristön muutosten ennakoinnin pohjalta HEKUMA -työryhmä paikansi valtioyhteisölle seuraavat yhteiset henkilöstön kehittämisen tavoitteet:

1. Henkilöstön hankinta, kohdentaminen ja pysyttäminen palveluksessa on ammatillista.
2. Osaamista kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti
3. Esimiestyö on kannustavaa ja valmentavaa.

Tavoitteet on konkretisoitu liitteenä olevassa valtiokonsernin henkilöstön kehittämisen 15-kohtaisessa tarkistuslistassa (HRD TOP 15). Mallin laadinnassa on hyödynnetty Valtion työmarkkinalaitoksen asettaman henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämistyötä (Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, VM, VTML, Helsinki 2005) sekä eri toiminnan ja laadunkehittämismalleja.

3 TOTEUTUS JA SEURANTA

Ministeriöillä on toimintayksiköiden ohjausvastuu. Käytännössä ohjausvastuu toteutuu tulosoikeuksella sekä resurssivallalla. Ulkopuolisista syistä tapahtuvien organisaatiomuutosten yhteydessä ministeriön on ohjauksellaan turvattava virastojen toiminta ja henkilöstön ammatillinen osaaminen sekä henkilöstön työmarkkinakelpoisuus. Ohjaus ei voi olla yksityiskohtaista, vaan sillä tulee varmistaa, että tietyt muutosjohtamiseen liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Ministeriö voi tulossopimuksissa edellyttää henkisiä voimavaroja, osaamista ja uudistumista koskevissa tavoitteissa käytettäväksi tiettyjä työkaluja ja mittareita, joiden avulla voidaan varmistaa tavoitteen saavuttaminen.

Valtion toimintayksiköiden tilanne henkilöstö- ja muutosjohtamisen haasteiden ja valmiuksien, muun muassa resurssien osalta vaihtelee suuresti. Valtiokonsernin on kuitenkin tärkeää asettaa kaikille toimintayksiköille yhteiset kehittämistavoitteet. Liitteenä oleva henkilöstön kehittämisen 15-kohtainen tarkistuslista sisältää kaikkia koskevat perustason vaatimukset ja tavoitteena olevat tavoitetason vaatimukset. Kaikkien toimintayksiköiden tulisi saavuttaa perustaso viimeistään vuonna 2008 ja tavoitetaso vuonna 2012.

Lähtökohtana on, että ministeriöt tiedottavat hallinnonalansa henkilöstöjohtajien sekä henkilöstön kehittäjien verkostoissa tarkistuslistasta ja siihen sisältyvistä kehittämistä-

voitteista. Ministeriöiden tehtävänä on ottaa kehittämistavoitteita myös toimintayksiköiden tulossopimukseen ja johtajien henkilökohtaisiin johtamissopimukseen. Tavoitteiden toteutumisen seuranta sisältyy tulossopimusten seurantaprosessiin. Lisäksi niiden toteutumista tulee arvioida myös henkilöstöjohtamisen kokonaisarvioinneissa valtiokonsernissa.

LIITE Henkilöstön kehittämisen tarkistuslista valtiokonsernissa (HRD TOP 15)