

Valtionhallinnon henkilöstöstrategian 2016 - 2023 valmistelun taustaselvitys

Valtiovarainministeriö
Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
Valtion työmarkkinalaitos
Veli-Matti Lehtonen
Ari Holopainen
Marianne Savinen

Helmikuu 2016

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Näkemykset vastaajan oman viraston henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta (SWOT –analyysi)	3
2.1 Virastojohdon SWOT –analyysin tulokset	3
2.2 Henkilöstön edustajien SWOT –analyysin tulokset.....	5
3 Virastojen johdon ja henkilöstön edustajien näkemykset henkilöstöjohtamisen tilasta valtionhallinnossa.....	7
3.1 Väittämien keskiarvo ja jakaumatarkastelu	7
3.1.1 Virastojen johdon vastaukset	7
3.1.2 Henkilöstön edustajien vastaukset	10
3.2 Väittämien nelikenttätarkastelu.....	14
3.3 ZEF –nelikenttäkuviot koskien 30 väittämää asiakokonaisuudesta ”Millaisena näet henkilöstöjohtamisen tilan valtionhallinnossa yleensä?”	16
3.4 Väittämien faktorianalyysitarkastelu	26
4 Henkilöstöjohtamiseen ja -politiikkaan liittyvät asiat/osa-alueet, joista tulisi olla nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset tai tukitoimet valtionhallinnossa	28
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	31
Liite 1 Henkilöstöstrategiakyselyn lähetekirje ja lomakkeiden sisälllys	32

1 Johdanto

Valtiovarainministeriö on käynnistänyt valtionhallinnon yhteisen henkilöstöstrategian valmistelun. Tavoitteena on, että valtioneuvosto linjaa henkilöstöjohtamisen ja -politiikan keskeiset kehittämiskohteet vuosille 2016 – 2023. Uudet linjaukset korvaavat muun muassa valtioneuvoston periaatepäätöksen henkilöstöpolitiikan linjasta vuodelta 2001 ja johtajapolitiikan periaatepäätöksen vuodelta 2008. Lisäksi valtiovarainministeriö valmistelee lähivuosille toteutusohjelman, joka sisältää kehittämisen keinot ja seurannan mittarit. Lähtökohtana valmistelussa on näkemys siitä, että henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista ja sen on muuttava johtamisen toimintaympäristön ja koko suomalaisen yhteiskunnan muutoksen myötä. Kukaan virasto määrittää omat henkilöstöjohtamisen periaatteensa ja käytäntönsä omista toiminnallisista tarpeista lähtien siten, että ne toteuttavat valtionhallinnon yhteisiä linjauksia. Valtiovarainministeriö valmistelee linjauksia läheisessä yhteistyössä ministeriöiden ja virastojen sekä sidosryhmien kanssa.

Henkilöstöstrategian valmistelutyön taustatiedon saamiseksi tehtiin virastojen päälliköille ja henkilöstöasioista vastaaville johtajille sekä henkilöstön edustajille 25.11. – 11.12.2015 ZEF –tutkimustyökalulla liitteenä 1 ilmenevä kysely. Kysely lähetettiin 300 virastojen johtoa edustaville henkilöille.

Virastojen päälliköiltä ja henkilöstöasioista vastaavilta johtajilta saatiin 62 vastausta eli vastausprosentti oli 21. Koska kysely lähetettiin virastoon useammille henkilöille, niin virastokohtainen kattavuus oli huomattavasti suurempi. Henkilöstöedustajilta saatiin 46 vastausta. Vastausprosenttia ei voida arvioida, koska ei ole tiedossa kuinka monelle kysely on toimitettu virastoissa työnantajaryhmän jäsenten toimesta.

Kyselyn sisällön valmistelun ovat tehneet Ari Holopainen ja Veli-Matti Lehtonen henkilöstöpolitiikkatiimin tukemana. Marianne Savinen on toteuttanut kyselyn ZEF –työkalulla ja tuottanut ZEF:n tulosteet. Veli-Matti Lehtonen on tehnyt selvitysraportin.

2 Näkemykset vastaajan oman viraston henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta (SWOT –analyysi)

Kyselyssä tiedusteltiin SWOT –analyysin mukaisesti

- nykytilan vahvuuksia ja heikkouksia sekä
- tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia.

Luvussa 2.1 olevassa asetelmassa on listattu virastojen ylimmän johdon, hallinto- ja henkilöstöjohtajien sekä muun HR-johdon esiin nostamat keskeisimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Jatkossa em. henkilöstöryhmistä käytetään raportissa useimmiten yhteisnimitystä ”virastojohdanto”.

Vastaavasti luvussa 2.2 olevassa asetelmassa ilmenee virastojen henkilöstön edustajien listaamat keskeisimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

2.1 Virastojohdon SWOT –analyysin tulokset

Vahvuuksina virastojohdanto nosti esiin hyvään johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät asiat sekä henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvoinnin kehittäminen olivat keskeisiä vahvuuksia. Vahvuuksiksi koettiin myös sitoutuminen ja luottamus, strateginen ja ennakoiva henkilöstösuunnittelu, suoritusjohtaminen sekä yhtenäinen palvelussuhdeasioiden hoito.

Suurimpina **heikkouksina** johto mainitsi niukat resurssit ja siihen liittyvät kovat työpaineet sekä palkkausjärjestelmien kannustamattomuuden ja joutamattomuuden. Sekä esimiesten että henkilöstön osaamisessa koettiin olevan puutteita. Edelleen ongelmina nähtiin talouden tiukentuminen sekä kankeat, vanhentuneet VES-, TES -järjestelmät ja säädökset.

SWOT –analyysin tuloksia, virastojohto

Nykytila

Vahvuudet	% vastauksista	Heikkoudet	% vastauksista
-Hyvä johtaminen/osaavat esimiehet/johtamisen linjaukset/panostaminen johtamiseen	9,8	-Niukat henkilöresurssit/kovat työpaineet	10,1
-Osaava, motivoitunut ja kokenut henkilöstö	9,1	-Palkkausjärjestelmien kannustamattomuus ja joutamattomuus	9,5
-Hyvä työilmapiiri, työhyvinvointiin panostaminen	8,7	-Osaamisen puutteet (henkilöstö)	5,8
-Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen (ml. koulutus, valmennus)	6,0	-Työssä jaksaminen ja työkykyyn liittyvä toiminta	4,2
-Osaamisen kehittäminen	5,7	-Talouden tiukentuminen	3,7
-Sitoutuneisuus, luottamus	4,9	-Johtamisvaje	3,2
-Ennakoiva strateginen henkilöstösuunnittelu	3,8	-Kankeat ja vanhentuneet VES-, TES-järjestelmät, säädökset	3,2
-Kokonaisuuden hallinta, yht. menettelytavat	3,8	-Osaamisen puutteet, esimiehet	3,2
-Selkeät vastuut ja yhteiset toimintamallit	3,4	Yhteensä	42,9
-Toimiva johtamisjärjestelmä (ml. henkilöstöjohtaminen)	3,4		
-Selkeät tavoitteet	3,0		
-Uudistuminen, vapauksien anto	3,0		
-Virkaehto- ja palvelusuhdeasioiden hoito, yhtenäiset palvelut	3,0		
Yhteensä	67,5		

Tulevaisuus

Mahdollisuudet	% vastauksista	Uhat	% vastauksista
-Panostus osaamiseen ja sen johtamiseen	9,9	-Resurssien niukkuus/tehtävien ja resurssien kohtaantumattomuus	12,0
-Viraston toiminnan uudelleen organisointi	6,0	-Määrärahojen niukkeneminen/taloudelliset resurssit	6,6
-Kehittynyt muutosvalmius uusiin työnteon tapoihin	4,9	-Jäykät ja tehottomat ICT-järjestelmät, digitalisaation haasteet	5,5
-Uudistumishalukkaat ihmiset	4,9	-Jatkuvat organisaatiomuutokset/fuusiot	4,9
-Johdon ja esimiesten uusiutuminen/osaaminen/ammattimaisuus	4,4	-Asiantuntijoiden saatavuus	4,4
-Motivoivat työtehtävät, sitoutuminen	4,4	-Taloudellisen tilanteen huononemisen seuraukset	3,8
-Joustavuuden lisääntyminen	3,8	-Liian nopea henkilöstömäärän vähentäminen	3,3
-Valtioneuvoston yhtenäiset linjaukset ja käytännöt	3,8	-Valtiotyönantaja ei uusiudu riittävästi	3,3
-Valtionhallinnon toimintatapojen yhtenäistäminen	3,8	-Ammattitaidottomuus	3,3
-Byrokratian vähentäminen	3,3	Yhteensä	47,0
-Joustavampi työn tekeminen/resurssien yhteiskäyttö	3,3		
-Verkostoituminen ja vuorovaikutus	3,3		
Yhteensä	56,0		

Tulevaisuuden **mahdollisuuksina** nähtiin henkilöstön osaaminen ja siihen panostaminen, virastojen toiminnan uudelleen organisoinnit sekä uudistumishaluiset ihmiset ja motivoivat työt. Myönteisinä asioina pidettiin myös valtionhallinnon joustavuuden lisääntymistä, byrokratian vähentymistä sekä yleensäkin toimintatapojen yhtenäistymistä, verkostoitumista ja vuorovaikutuksen lisäämistä.

Tulevaisuudet **uhat** liittyivät viraston johdon mukaan resurssien niukkuuteen ja siihen liittyvään resurssien ja tehtävien epäsuhtaan. Tähän liittyivät läheisesti myös määrärahojen ja yleensäkin taloudellisten resurssien niukkuus. Suurta huomiota saivat myös jäykät ja tehottomat ICT – järjestelmät. Yhtenä uhkana nostettiin esiin myös valtiotyönantajan riittämätön uusiutuminen.

2.2 Henkilöstön edustajien SWOT –analyysin tulokset

Henkilöstön edustajat pitävät virastojen nykytoiminnan **vahvuuksina** hyvää johtamista ja siihen panostamista sekä johtamisen linjauksia, kuten jäljempänä olevasta asetelmasta ilmenee. Useat henkilöstön edustajat nostavat esiin myös yhteistoimintamenettelyn sekä vuorovaikutteisuuden johdon ja henkilöstön välillä. Myös suorituksen johtamiseen liittyvät asiat nähdään vahvuuksina.

Henkilöstöedustajien mielestä nykytilan **heikkoudet** liittyvät johtajuuden ja esimiestyön ja osaamisen sekä luottamuksen puutteellisuuteen. Edelleen puutteina tuotiin esiin niukat henkilöstöresurssit ja siitä johtuvat työpaineet sekä asiajohtajuuden painottamista henkilöstöjohtamisen sijasta. Edellä mainitut asiat koettiin myös vahvuuksina, joten tämä kertoo, että henkilöstön edustajien mielipiteet vaihtelevat voimakkaasti viraston mukaan. Virastojen välillä on siten johtamisessa ja esimiestyössä suuria laatueroja.

Tulevaisuuden **mahdollisuudet** liittyvät henkilöstöedustajien mielestä uusien henkilöstöjohtamisen mallien ja toimintatapojen käyttöön, johdon ja esimiesten ammatilliseen uusiutumiseen sekä näihin asioihin panostamiseen. Hyvä yhteistoiminta koetaan tulevaisuudessa tärkeäksi, samoin kuin virastojen toiminnan organisointi, hyvä organisaatiokulttuuri sekä työn sisältöön ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat.

Tulevaisuuden **uhkina** henkilöstöedustajat nostavat esiin henkilöresurssien ja määrärahojen niukkuuteen, johto- ja esimiestyön puutteet sekä jatkuvat organisaatiomuutokset. Edelleen uhkia liittyy jäykkiin ja tehottomiin ICT –järjestelmiin, henkilöstöjohdon huonoon asemaan kokonaisjohtamisessa sekä koko henkilöstön jaksamiseen liittyvät asiat.

SWOT –analyysin tuloksia, henkilöstön edustajat

Nykytila

Vahvuudet	% vastauksista	Heikkoudet	% vastauksista
- Hyvä johtaminen/osaavat esimiehet/ johtamisen linjaukset/panostaminen johtamiseen	12,4	-Johtamisvaje/esimiehisyyden puutteet	17,5
-Yhteistoiminta	12,4	-Vuorovaikutus, avoimuus	5,6
-Vuorovaikutteisuus, mm. johto ja henkilöstö(edustus)	8,8	-Niukat henkilöresurssit/kovat työpaineet	4,2
- Sitoutuneisuus, luottamus	6,2	-Luottamus johdon ja henkilöstön välillä	3,5
-Osaava, motivoitunut ja kokenut henkilöstö	4,4	-Puutteellinen johtamis- ja esimies- osaaminen	3,5
-Selkeät vastuut ja yhteiset toimintamallit	4,4	-Asiajohtamisen painottuminen	3,5
-Hyvä tiedonkulku	3,5	Yhteensä	37,8
-Hyvä työilmapiiri, työhyvinvointiin panostaminen	3,5		
-Osaamisen kehittäminen	3,5		
-Uudistuminen, vapauksien anto	3,5		
-Vakaus	3,5		
Yhteensä	66,4		

Tulevaisuus

Mahdollisuudet	% vastauksista	Uhat	% vastauksista
-Henkilöstöjohtamisen mallien ja toimintatapojen edistyminen	8,9	-Resurssien niukkuus/tehtävien ja resurssien kohtaantumattomuus	11,5
-Johdon ja esimiesten uusiutuminen/ osaaminen/ammattimaisuus	7,9	-Huono johto- ja esimiestyö, osaamisen puutteet	10,7
-Panostus esimies- ja johtamisosaamiseen, valmennukseen	6,9	-Määrärahojen niukkeneminen/taloudelliset resurssit	5,7
-Panostus osaamiseen ja sen johtamiseen	5,9	-Jatkuvat organisaatiomuutokset/fuusiot	4,9
-Hyvä yhteistoiminta	5,9	-Poliittinen päätöksenteko/poliittiset nimitykset	4,9
-Kehittynyt muutosvalmius uusiin työnteon tapoihin	5,0	-Taloudellisen tilanteen huononemisen seuraukset	4,1
-Viraston toiminnan uudelleen organisointi	5,0	-Jaksaminen (esimiehet ja muut)	3,3
-Asioiden avoin valmistelu	4,0	-Johto ei ota strategista henkilöstöjohta- juutta kumppanikseen	3,3
-Rekrytoinnissa huomio osaamiseen	4,0	-Jäykät ja tehottomat ICT-järjestelmät, digitalisaation haasteet	3,3
-Yhteishenki	4,0	-Osaamisen kehittämisen jäykkyys, tarvitaan ketteryyttä	3,3
-Motivoivat työtehtävät, sitoutuminen	3,0	-Vanhanaikainen johtaminen	3,3
-Verkostoituminen ja vuorovaikutus	3,0	Yhteensä	58,2
-Luottamus	3,0		
-Työpaikan pysyvyys	3,0		
-Ennakointiosaaminen	3,0		
Yhteensä	72,3		

3 Virastojen johdon ja henkilöstön edustajien näkemykset henkilöstöjohtamisen tilasta valtionhallinnossa

Selvityksen kohdejoukolta kysyttiin liitteestä 1 ilmenevällä 30 väittämällä näkemyksiä valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen tilasta. Vastaaminen tapahtui ZEF-järjestelmän nelikenttämenetelmällä 2 ulotteisesti. Vaaka-akselilla (x) kysyttiin 5 –portaista asteikkoa mukailevalla liukuvalla vastausasteikolla (0=täysin eri mieltä, ... , 5=täysin samaa mieltä), missä määrin vastaaja oli samaa/eri mieltä väittämän kanssa ja pystyakselilla (y) sitä, miten tärkeänä vastaaja piti ko. väittämää (5 –portaista asteikkoa mukaileva liukuva vastausasteikko, 0=ei tärkeä, ... , 5=tärkeä).

3.1 Väittämien keskiarvo ja jakaumatarkastelu

3.1.1 Virastojen johdon vastaukset

Viraston johdon vastauksissa (vastausasteikko 0-5, 0=täysin eri mieltä, ... , 5=täysin samaa mieltä) eniten yhtä mieltä oltiin väittämissä (ks. kuvio 1 sekä vastausjakaumakuviot 2 ja 3):

- Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä (3,9).
- Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan (3,8).
- Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta (3,8).
- Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle (3,7).

Tuloksia arvioitaessa on huomioitava liukuvan 0-5 –asteikon ero yleisimmin käytettyyn 1-5 –asteikkoon. 0-5 –asteikossa keskikohta on 2,5 ja 1-5 –asteikossa 3.

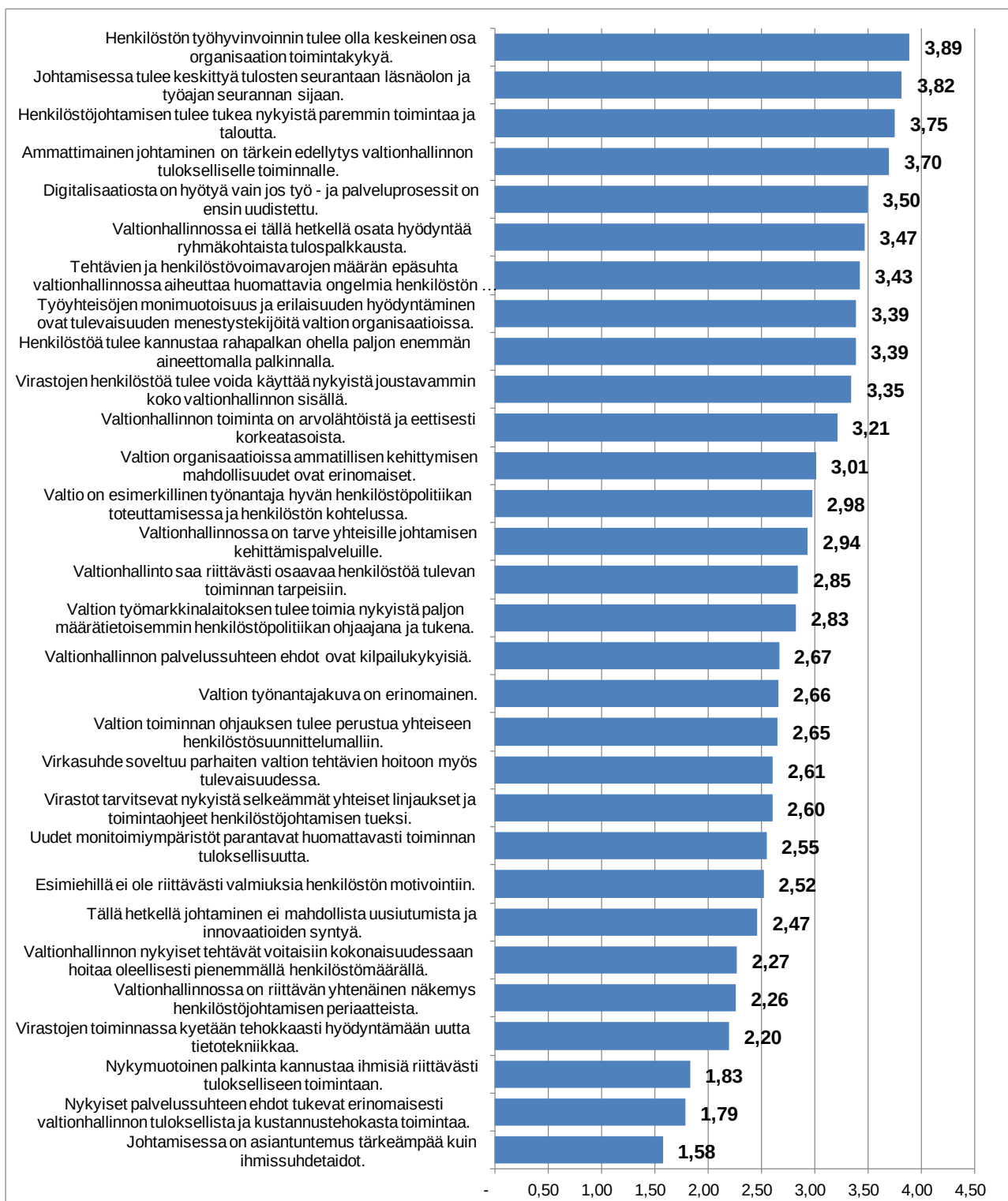
Vastauksissa painottuivat siten henkilöstön työhyvinvointi- ja tuloskeskeinen toiminta sekä henkilöstöjohtamisen merkitys toiminnan ja talouden johtamisessa ja yleensäkin ammattimainen johtaminen.

Vähiten yhtä mieltä virastojen johdon edustajat olivat seuraavien väittämien kanssa:

- Johtamisessa on asiantuntemus tärkeämpää kuin ihmissuhdetaidot (1,6).
- Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa (1,8).
- Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan (1,8).
- Virastojen toiminnassa kyetään tehokkaasti hyödyntämään uutta tietotekniikkaa (2,2).
- Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista (2,3).
- Valtionhallinnon nykyiset tehtävät voitaisiin kokonaisuudessaan hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstömäärällä (2,3).

Virastojen johto ei aseta asiantuntijajohtajuutta ihmissuhdetaitojen edelle. Johto katsoo nykyisten palvelussuhteen ehtojen ja palkinnan huonosti kannustavan tulokselliseen toimintaan. Uuden tietotekniikan hyödyntämisessä koetaan virastoissa olevan suuria puutteita. Virastajohtajat toivovat yhtenäisempää näkemystä henkilöstöjohtamisen periaatteista, joten yhtenäiselle henkilöstöstrategiatyölle on virastojohdolta tilaus. Virastajohto ei yhdy hypoteesiin, että nykyiset valtionhallinnon tehtävät voitaisiin toteuttaa nykyistä pienemmällä henkilömäärällä.

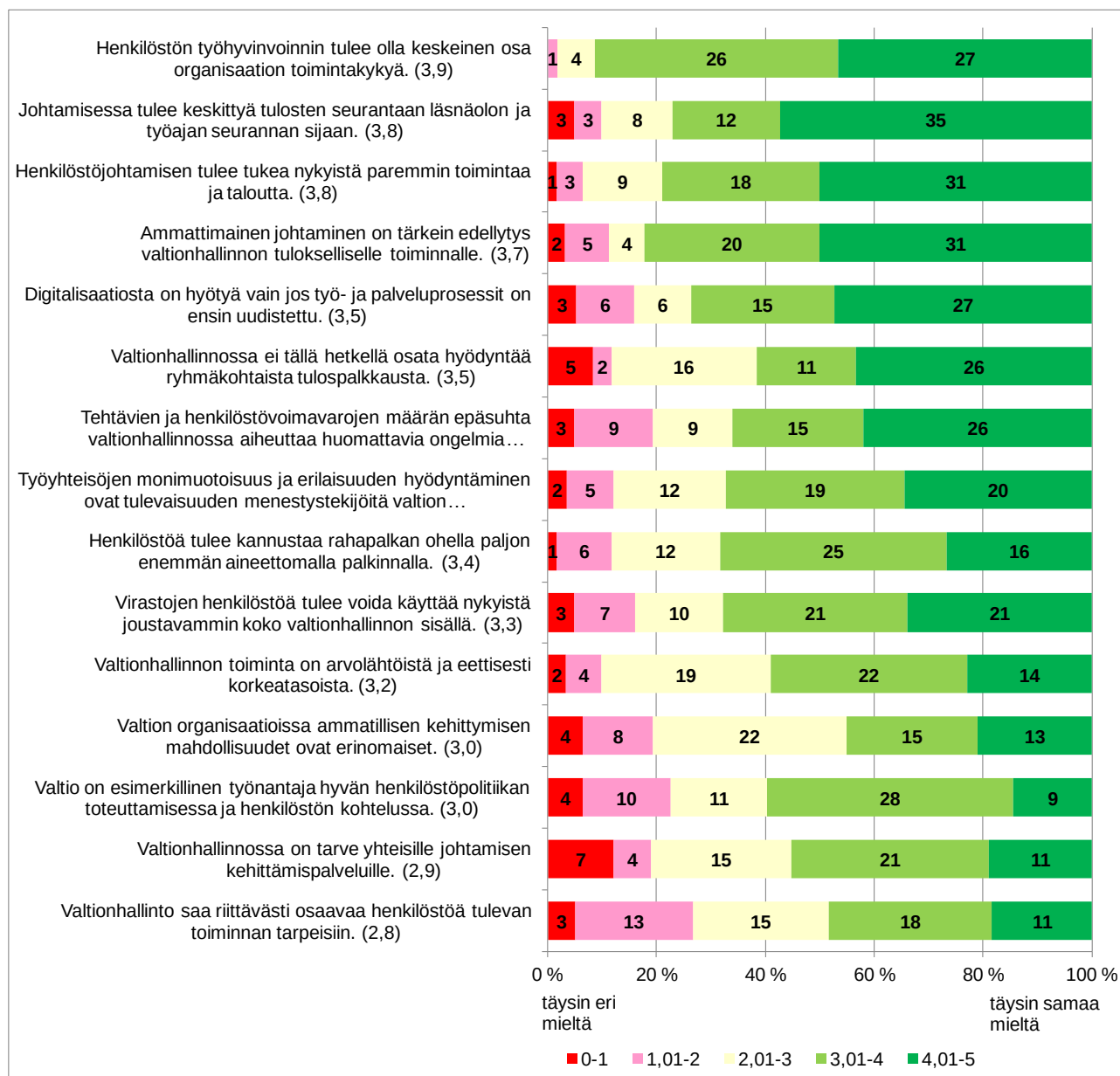
Kuvio 1 Viraston johdon väittämien vastausten (0-5) keskiarvot suurimmasta pienimpään



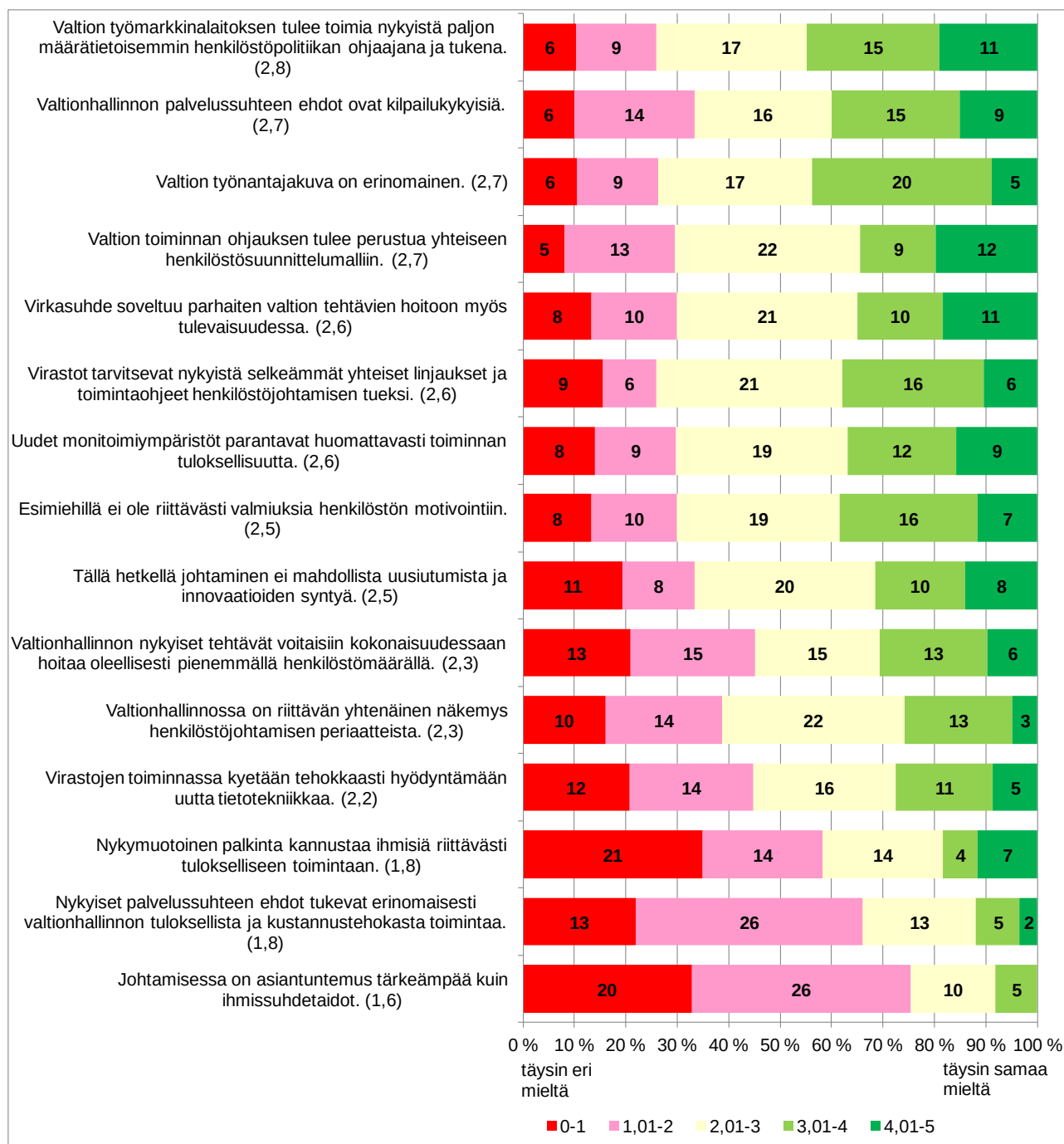
Kuvioissa 2 ja 3 on havainnollistettu vastausten jakaantumista väittämittäin. Kuten kuviosta 3 havaitaan, johdon vastaukset jakaantuvat hyvin voimakkaasti eri- ja samamielisyyden suhteen koskien väittämiä, jotka liittyvät Valtion työmarkkinalaitoksen ohjaustarpeeseen, palvelussuhteen ehtojen kilpailukykyisyyteen, valtion työnantajakuvaan, yhtenäisen henkilöstösuunnittelumallin tarpeeseen, virkasuhteen soveltuvuuteen pääpalvelussuhteena, yhteisten henkilöstöpoliittisten linjausten tarpeen-

seen, monitoimitilojen tuloksellisuusvaikutukseen, esimiesten motivointivalmiuksien puuttumiseen ja johtamisen liian vähäiseen innovaatioiden mahdollistamiseen.

Kuvio 2 Virastojen johdon vastausjakaumat väittämiin niiden saamien keskimääräisen pistearvojen (0-5) mukaisessa suuruusjärjestyksessä (15 suurinta pistearvoa)



Kuvio 3 Virastojen johdon vastausjakaumat väittämiin niiden saamien keskimääräisen pistearvojen (0-5) mukaisessa suuruusjärjestyksessä (16-30 suurinta pistearvoa)



3.1.2 Henkilöstön edustajien vastaukset

Henkilöstön edustajat yhtyivät eniten seuraaviin väittämiin (ks. kuvio 4 sekä vastausten jakaumakuviot 5 ja 6):

- Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä (4,2).
- Tehtävien ja henkilöstövoimavarojen määrän epäsuhta valtionhallinnossa aiheuttaa huomattavia ongelmia henkilöstön jaksamisessa ja työmotivaatiossa (3,9).

- Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan (3,7).
- Esimiehillä ei ole riittävästi valmiuksia henkilöstön motivointiin (3,7).
- Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta (3,6).

Henkilöstön edustajien vastauksissa painottui yksimielisyys henkilöstön työhyvinvoinnin tärkeyteen organisaation toimintakyvyssä (ks. kuvio 4). Edelleen oltiin yhtä mieltä siitä, että tehtävien ja henkilöstövoimavarojen epäsuhta aiheuttaa ongelmia jaksamisessa ja työmotivaatiossa, tulosten seuranta on tärkeämpää kuin läsnäolon ja työajan seuranta, esimiehillä ei ole riittävästi valmiuksia henkilöstön motivointiin ja henkilöstöjohtamisen tulee tukea toimintaa ja taloutta.

Keskeinen johtopäätös on, että sekä virastojen johto että henkilöstön edustajat pitivät tärkeinä samoja asioita, kuten kuvioista 1 ja 4 havaitaan. Järjestys vain oli hieman eri.

Henkilöstön edustajat olivat vähiten yhtä mieltä seuraavien väittämien kanssa (ks. kuvio 4):

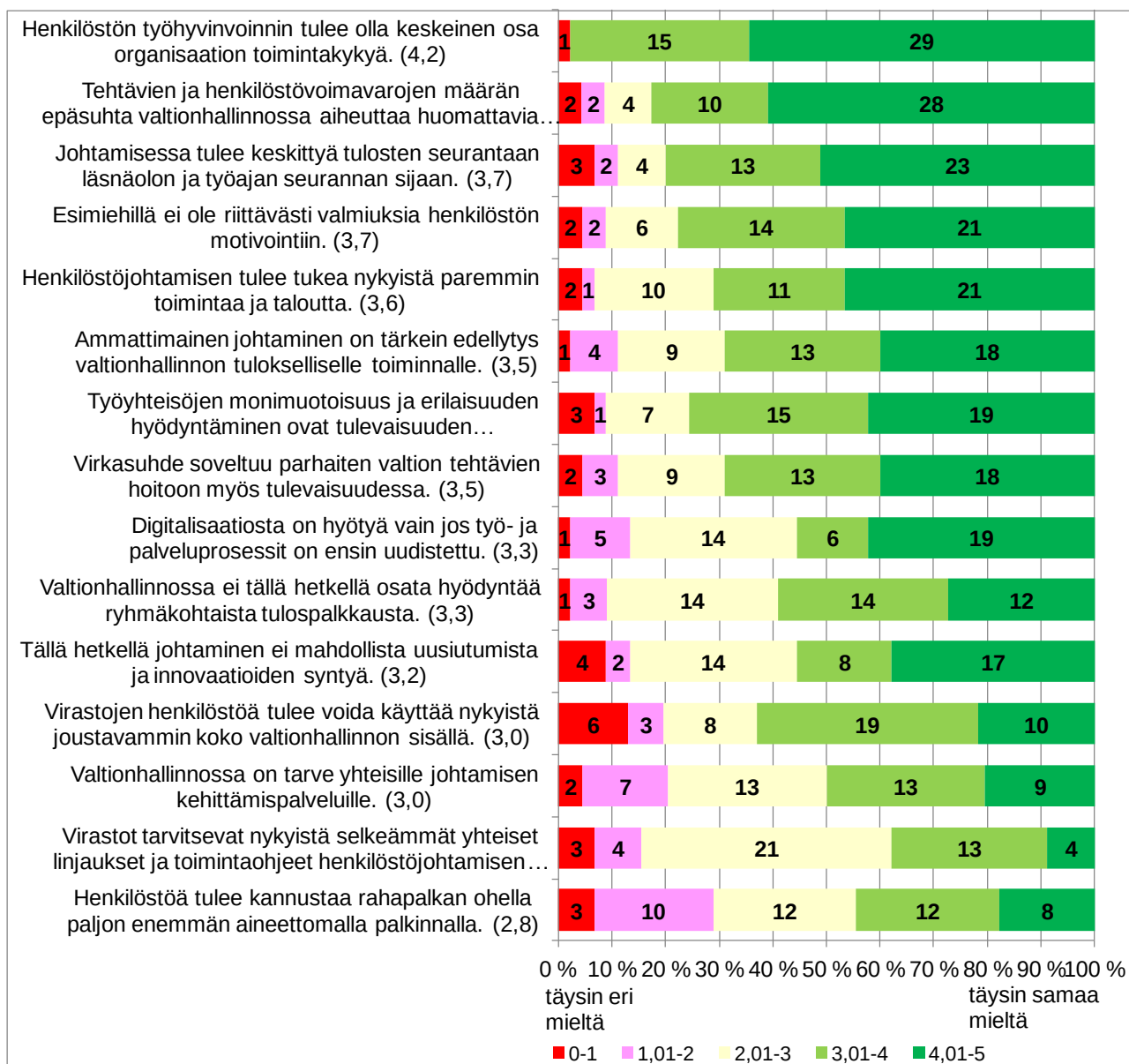
- Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan (1,1).
- Johtamisessa on asiantuntemus tärkeämpää kuin ihmissuhdetaidot (1,4).
- Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta (1,7).
- Valtionhallinnon nykyiset tehtävät voitaisiin kokonaisuudessaan hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstömäärällä (1,8).
- Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa (1,8).
- Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista (2,0).
- Valtion organisaatioissa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ovat erinomaiset (2,0).
- Virastojen toiminnassa kyetään tehokkaasti hyödyntämään uutta tietotekniikkaa (2,0).
- Valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa ja henkilöstön kohtelussa (2,1).
- Valtion työnantajakuva on erinomainen (2,2).

Henkilöstön edustajat olivat pitkälti eri mieltä samojen väittämien kanssa kuin virastojen johto, järjestys vain oli eri, kuten taulukoista 1 ja 4 havaitaan. Myös henkilöstön edustajien erimieliset vastaukset jakautuivat äärilaitojen suhteen, ollen tosin lievemmat kuin virastojen johdon edustajilla (ks. kuviot 5 ja 6).

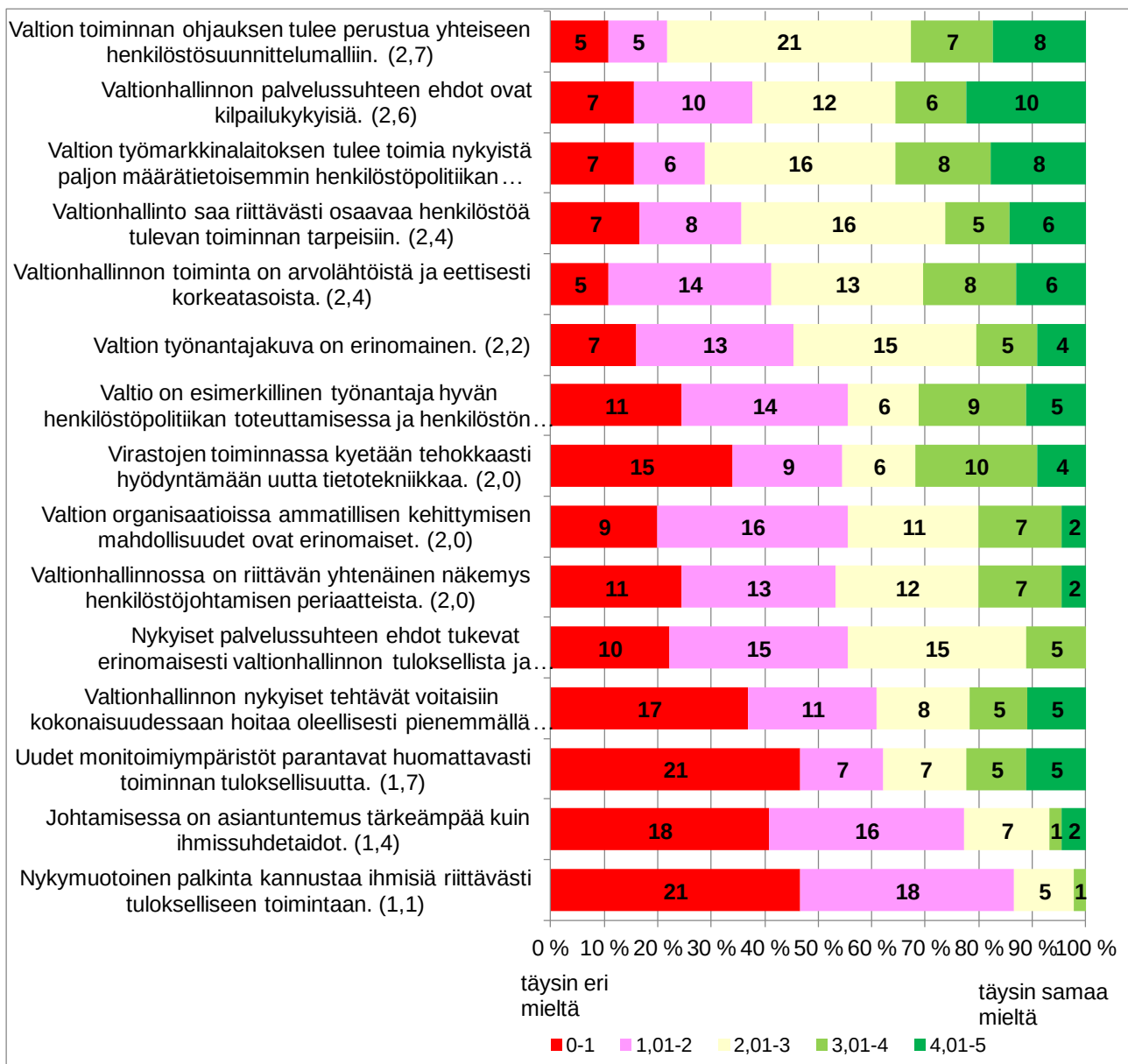
Kuvio 4 Henkilöstön edustajien väittämien vastausten (0-5) keskiarvot suurimmasta pienimpään



Kuvio 5 Henkilöstön edustajien vastausjakaumat väittämiin niiden saamien keskimääräisen pistearvojen (0-5) mukaisessa suuruusjärjestyksessä (15 suurinta pistearvoa)



Kuvio 6 Henkilöstön edustajien vastausjakaumat väittämiin niiden saamien keskimääräisen pistearvojen (0-5) mukaisessa suuruusjärjestyksessä (16-30 suurinta pistearvoa)



3.2 Väittämien nelikenttätarkastelu

Jäljempänä luvussa 3.3 olevissa kuvioissa on tarkasteltu 30 väittämän ”Millaisena näet henkilöstöjohtamisen tilan valtionhallinnossa yleensä?” jakautumista eri-/samamielisyyden sekä väittämien kuvaamien asioiden tärkeyden suhteen. Nelikentät on tehty erikseen virastojen johdon ja henkilöstön edustajien mielipiteistä.

Pääsääntöisesti väittämien asiakokonaisuudet painoutuivat tärkeän puolelle. Sen sijaan vastaajien mielipiteet eri-/samamielisyyden suhteen poikkesivat huomattavastikin.

Useat asiat virastajohto ja henkilöstön edustajat kokevat nelikenttäjakauman avulla samantyyppisesti. Suurimpia eroja käsityksissä on mm. seuraavien väittämien kohdalla eli kolmasosassa vastauksia:

3. Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista:
(virastajohto on henkilöstön edustajia enempi väittämän kanssa samaa mieltä)
5. Valtionhallinnon nykyiset tehtävät voitaisiin kokonaisuudessaan hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstömäärällä:
(virastojohdosta löytyy myös samaa mieltä olevia, henkilöstöedustajista suurin osa eri mieltä)
14. Virkasuhde soveltuu parhaiten valtion tehtävien hoitoon myös tulevaisuudessa:
(henkilöstöedustajista suurin osa pitää tärkeänä ja ovat samaa mieltä, kun taas virastojohdon vastaukset hajoavat kokonaisuudessaan niin tärkeyden kuin eri-/samamielisyys suhteen)
16. Esimiehillä ei ole riittävästi valmiuksia henkilöstön motivointiin.
(henkilöstöedustajat pitävät tärkeänä ja lähes kaikki ovat samaa mieltä, kun taas virastajohto pitää tärkeänä, mutta mielipiteet hajoavat tasaisesti eri-/samamielisyys suhteen)
19. Henkilöstöä tulee kannustaa rahapalkan ohella paljon enemmän aineettomalla palkinnalla:
(virastajohto pitää tärkeänä ja lähes kaikki ovat samaa mieltä, kun taas henkilöstöedustajien mielipiteet hajoavat enempi niin tärkeyden kuin eri-/samamielisyys suhteen)
21. Tällä hetkellä johtaminen ei mahdollista uusiutumista ja innovaatioiden syntyä:
(henkilöstöedustajista suurin osa pitää tärkeänä ja useimmat ovat samaa mieltä, kun taas virastajohto pitää tärkeänä, mutta mielipiteet hajoavat eri-/samamielisyys suhteen)
24. Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta:
(virastojohdosta suurin osa on samaa mieltä, mutta tärkeys hajaantuu, kun taas henkilöstöedustajista suurin osa on erimieltä ja mielipiteet hajoavat tärkeyden suhteen).
28. Valtion työmarkkinalaitoksen tulee toimia nykyistä paljon määrätietoisemmin henkilöstöpolitiikan ohjaajana ja tukena:
(virastojohdosta suurin osa pitää tärkeänä ja ovat samaa mieltä, kun taas henkilöstöedustajien mielipiteet hajoavat enempi niin tärkeyden kuin eri-/samamielisyys suhteen)
30. Valtion työnantajakuva on erinomainen:
(sekä virastajohto että henkilöstön edustajat pitävät tärkeänä, mutta virastajohto on enempi väittämän kanssa samaa mieltä kuin henkilöstöedustajat)

Vaikka vastaukset hajosivat nelikentän suhteen melkoisesti, niin kaikkien vastausten suhteen on havaittavissa jonkinlaista tai tiukempaa keskittymistä nelikenttään ”samaa mieltä ja tärkeä” sekä nelikenttään ”eri mieltä ja tärkeä”.

”Samaa mieltä ja tärkeä” nelikenttään sijoittuivat väittämät:

4. Tehtävien ja henkilöstövoimavarojen määrän epäsuhta valtionhallinnossa aiheuttaa huomattavia ongelmia henkilöstön jaksamisessa ja työmotivaatiossa.
8. Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle.
9. Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta.
13. Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan.
25. Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä.
26. Työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen ovat tulevaisuuden menestystekijöitä valtion organisaatioissa.

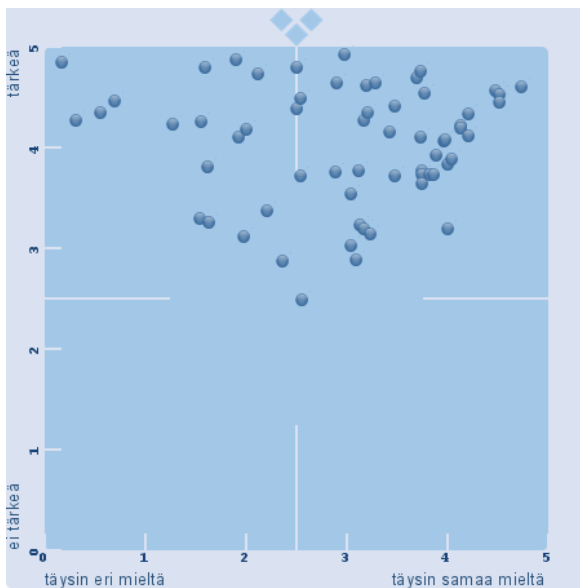
”Eri mieltä ja tärkeä” nelikenttään sijoittuivat väittämät:

10. Johtamisessa on asiantuntemus tärkeämpää kuin ihmissuhdetaidot.
17. Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan.
20. Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa.

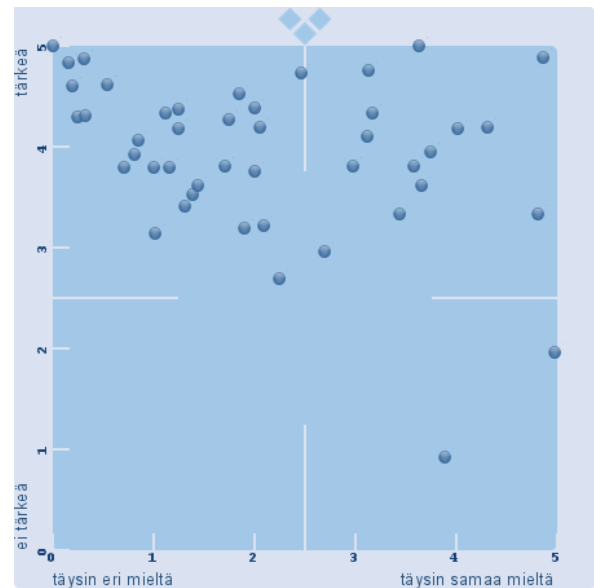
3.3 ZEF –nelikenttäkuviot koskien 30 väittämää asiakokonaisuudesta ”Millaisena näet henkilöstöjohtamisen tilan valtionhallinnossa yleensä?”

Jäljempänä olevissa kuvioissa on tarkasteltu erikseen virastojen johdon ja henkilöstöedustajien vastauksia väittämiin ZEF:n nelikenttätarkastelun mukaan. Kuvioista ilmenee sekä vastaajan eri-/samamielisyys väittämiin että väittämän sisältämän asian tärkeys vastaajan mielestä. Kunkin kuvion alla on 0 - 5 asteikolla keskiarvot ja keskihajonnat väittämiin (täysin eri mieltä ... täysin samaa mieltä) (X) sekä väittämiin kuvaavien asioiden tärkeyteen (ei tärkeä ... tärkeä) (Y). Väittämien eri-/samamielisyysluvut ovat samat kuin keskiarvo- ja jakaumalukujen tarkastelussa edempänä.

1. Valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa ja henkilöstön kohtelussa.

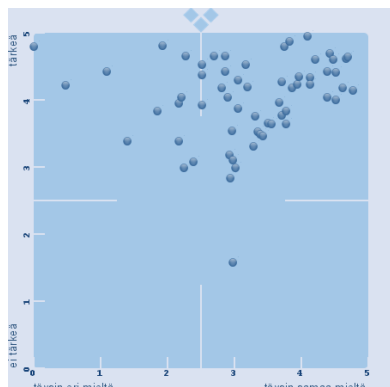


Ministeriöt, virastot, johto
 X: 2,98 Y: 4,02
 STDDEV X: 1.1 STDDEV Y: 0.59



Henkilöstöedustajat
 X: 2,11 Y: 3,92
 STDDEV X: 1.41 STDDEV Y: 0.79

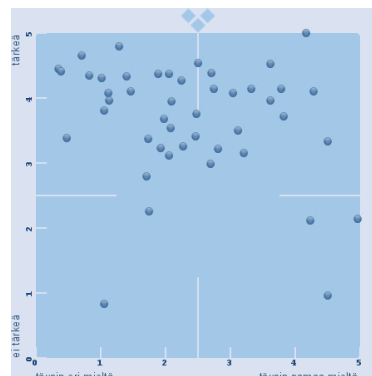
2. Valtionhallinnon toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,21 Y: 4,01

STDDEV X: 1.02 STDDEV Y: 0.62

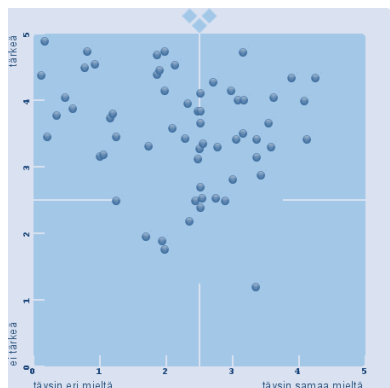


Henkilöstöedustajat

X: 2,36 Y: 3,67

STDDEV X: 1.22 STDDEV Y: 0.9

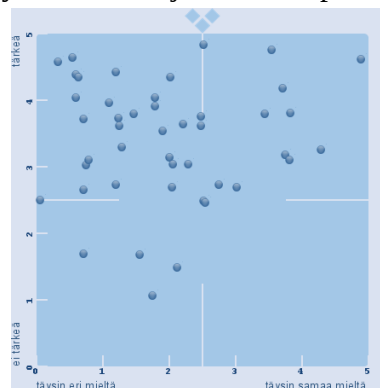
3. Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,26 Y: 3,53

STDDEV X: 1.05 STDDEV Y: 0.83

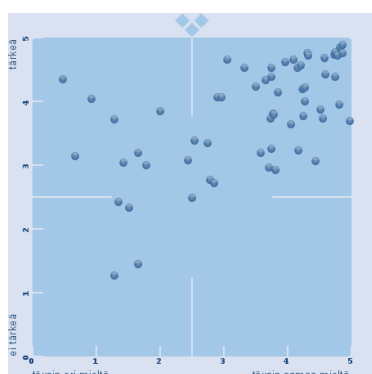


Henkilöstöedustajat

X: 1,96 Y: 3,40

STDDEV X: 1.17 STDDEV Y: 0.9

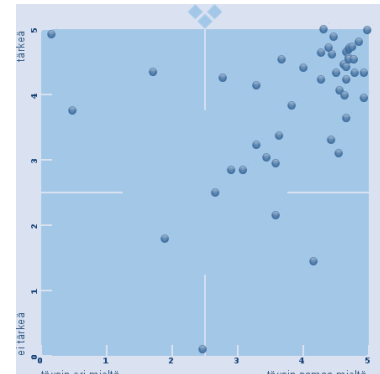
4. Tehtävien ja henkilöstövoimavarojen määrän epäsuhta valtionhallinnossa aiheuttaa huomattavia ongelmia henkilöstön jaksamisessa ja työmotivaatiossa.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,43 Y: 3,78

STDDEV X: 1.24 STDDEV Y: 0.85

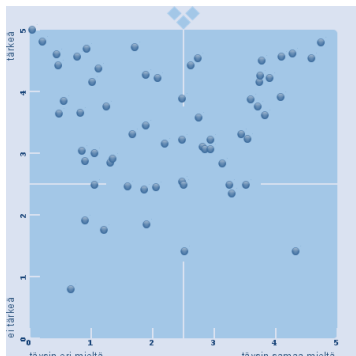


Henkilöstöedustajat

X: 3,90 Y: 3,89

STDDEV X: 1.13 STDDEV Y: 1.04

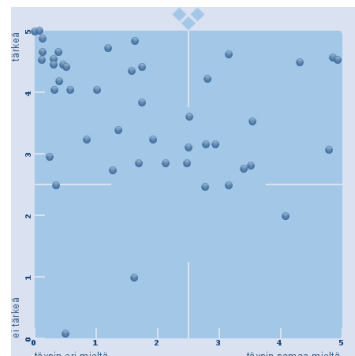
5. Valtionhallinnon nykyiset tehtävät voitaisiin kokonaisuudessaan hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstömäärällä.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,27 Y: 3,43

STDDEV X: 1.28 STDDEV Y: 0.99

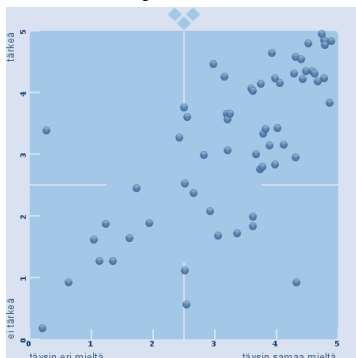


Henkilöstöedustajat

X: 1,81 Y: 3,63

STDDEV X: 1.46 STDDEV Y: 1.07

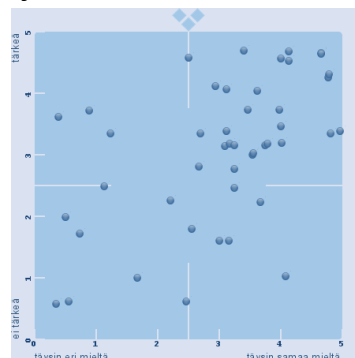
6. Virastojen henkilöstöä tulee voida käyttää nykyistä joustavammin koko valtionhallinnon sisällä.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,35 Y: 3,18

STDDEV X: 1.22 STDDEV Y: 1.26

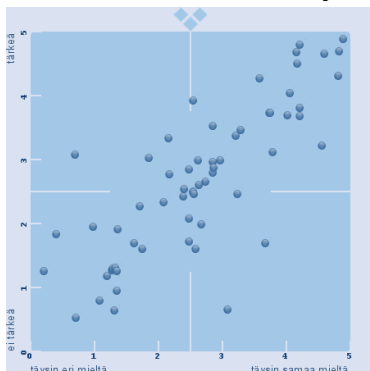


Henkilöstöedustajat

X: 3,04 Y: 3,06

STDDEV X: 1.3 STDDEV Y: 1.18

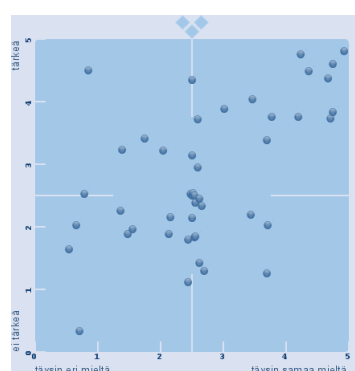
7. Valtion toiminnan ohjauksen tulee perustua yhteiseen henkilöstösuunnittelumalliin.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,65 Y: 2,68

STDDEV X: 1.21 STDDEV Y: 1.17

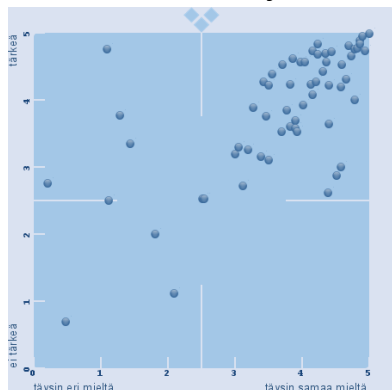


Henkilöstöedustajat

X: 2,71 Y: 2,80

STDDEV X: 1.18 STDDEV Y: 1.11

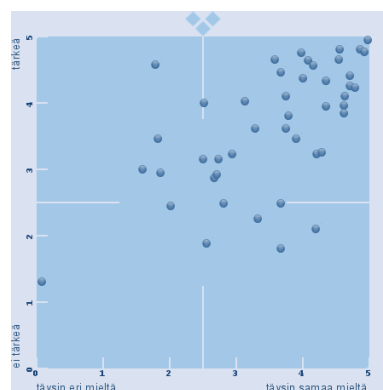
8. Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,70 Y: 3,87

STDDEV X: 1.15 STDDEV Y: 0.94

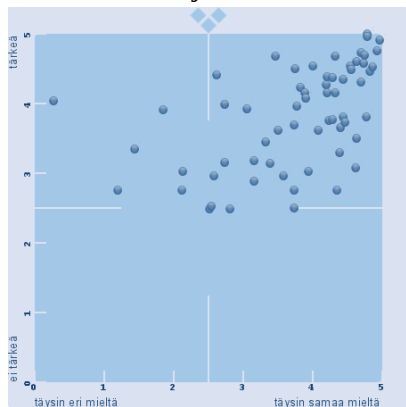


Henkilöstöedustajat

X: 3,55 Y: 3,64

STDDEV X: 1.1 STDDEV Y: 0.94

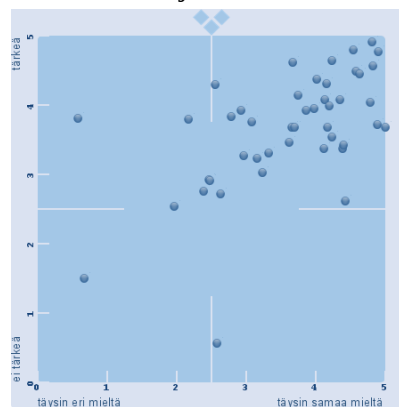
9. Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,75 Y: 3,82

STDDEV X: 1.02 STDDEV Y: 0.73

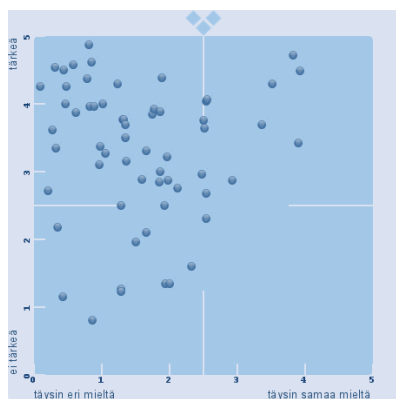


Henkilöstöedustajat

X: 3,60 Y: 3,65

STDDEV X: 1.06 STDDEV Y: 0.84

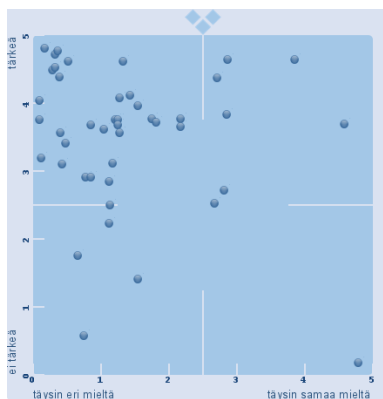
10. Johtamisessa on asiantuntemus tärkeämpää kuin ihmissuhdetaidot.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 1,58 Y: 3,30

STDDEV X: 0.96 STDDEV Y: 1.02

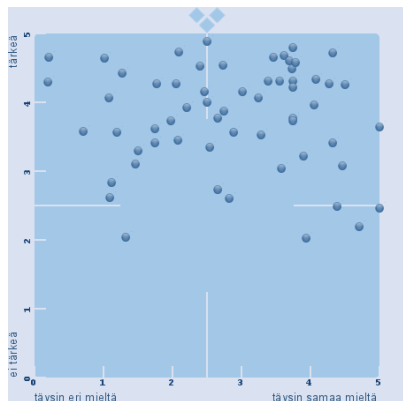


Henkilöstöedustajat

X: 1,38 Y: 3,50

STDDEV X: 1.15 STDDEV Y: 1.06

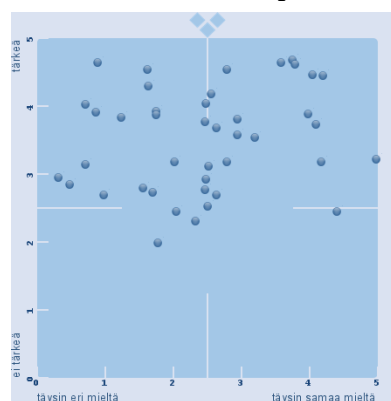
11. Valtionhallinto saa riittävästi osaavaa henkilöstöä tulevan toiminnan tarpeisiin.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,85 Y: 3,79

STDDEV X: 1.24 STDDEV Y: 0.75

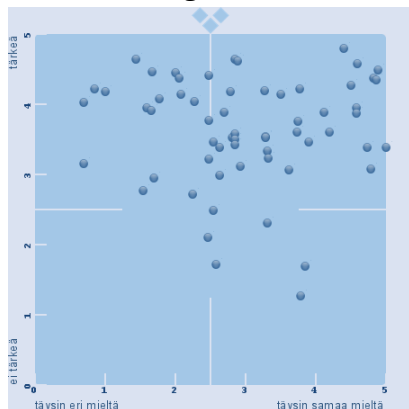


Henkilöstöedustajat

X: 2,45 Y: 3,51

STDDEV X: 1.18 STDDEV Y: 0.76

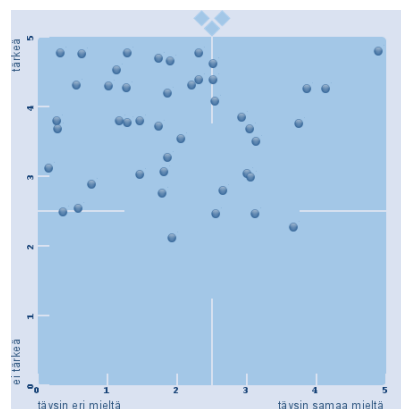
12. Valtion organisaatioissa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ovat erinomaiset.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,01 Y: 3,63

STDDEV X: 1.14 STDDEV Y: 0.77

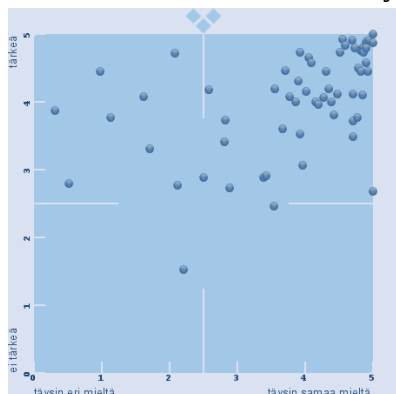


Henkilöstöedustajat

X: 1,98 Y: 3,71

STDDEV X: 1.14 STDDEV Y: 0.79

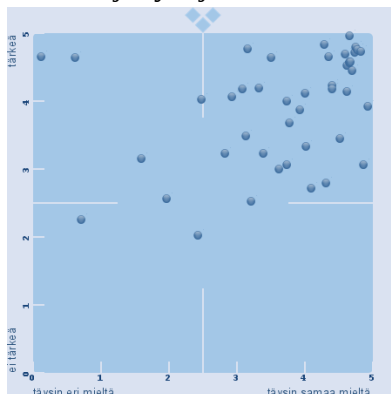
13. Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,82 Y: 4,03

STDDEV X: 1.22 STDDEV Y: 0.76

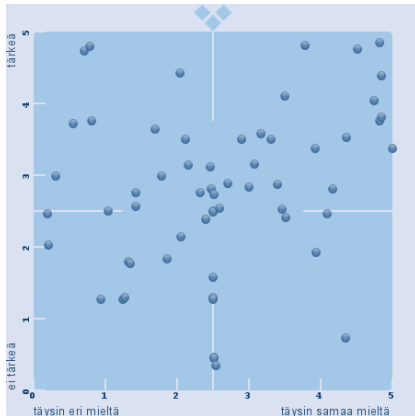


Henkilöstöedustajat

X: 3,69 Y: 3,92

STDDEV X: 1.2 STDDEV Y: 0.81

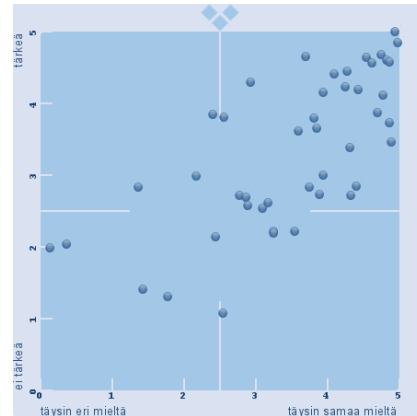
14. Virkasuhde soveltuu parhaiten valtion tehtävien hoitoon myös tulevaisuudessa.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,61 Y: 2,80

STDDEV X: 1.32 STDDEV Y: 1.14

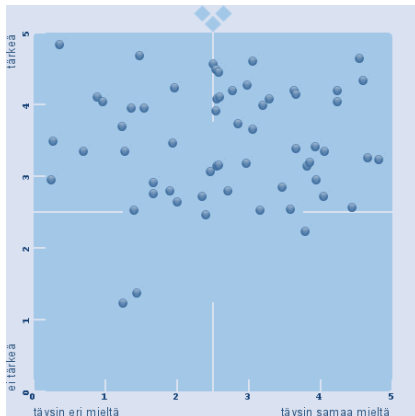


Henkilöstöedustajat

X: 3,52 Y: 3,34

STDDEV X: 1.21 STDDEV Y: 1.05

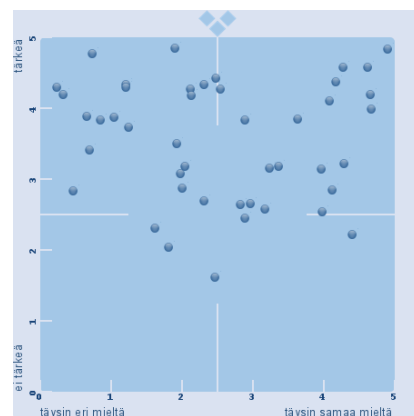
15. Valtionhallinnon palvelussuhteen ehdot ovat kilpailukykyisiä.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,67 Y: 3,46

STDDEV X: 1.2 STDDEV Y: 0.79

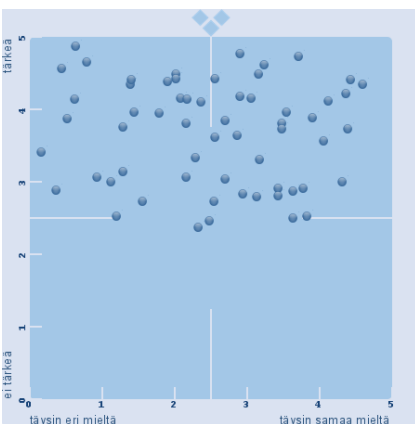


Henkilöstöedustajat

X: 2,56 Y: 3,55

STDDEV X: 1.36 STDDEV Y: 0.84

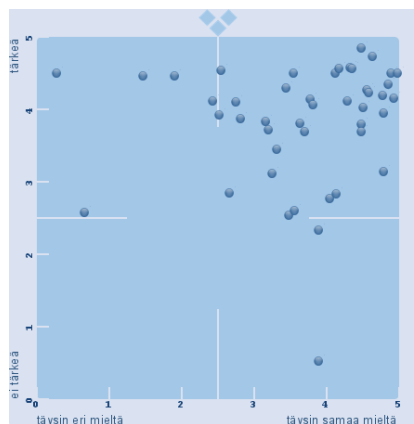
16. Esimiehillä ei ole riittävästi valmiuksia henkilöstön motivointiin.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,52 Y: 3,67

STDDEV X: 1.19 STDDEV Y: 0.71

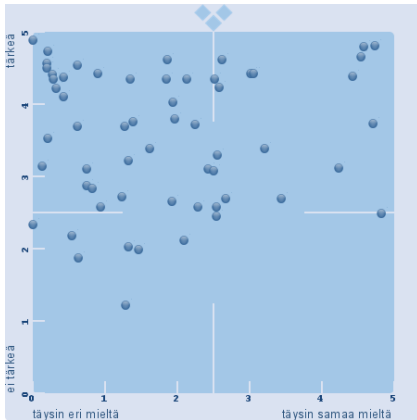


Henkilöstöedustajat

X: 3,66 Y: 3,83

STDDEV X: 1.1 STDDEV Y: 0.84

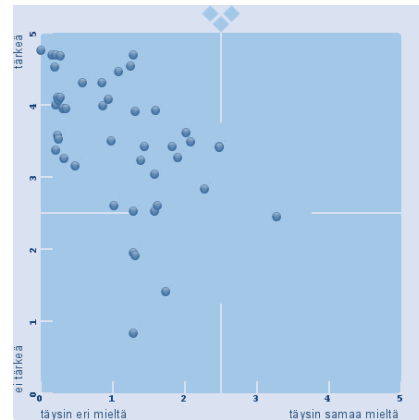
17. Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 1,83 Y: 3,53

STDDEV X: 1.37 STDDEV Y: 0.93

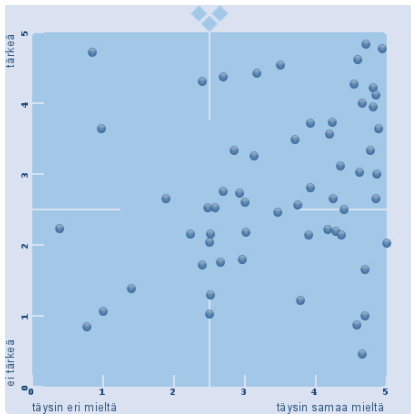


Henkilöstöedustajat

X: 1,08 Y: 3,51

STDDEV X: 0.78 STDDEV Y: 0.91

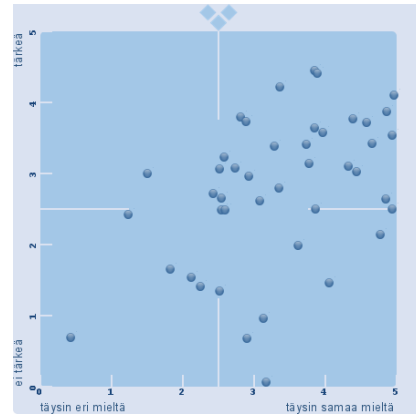
18. Valtionhallinnossa ei tällä hetkellä osata hyödyntää ryhmäkohtaista tulospalkkausta



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,47 Y: 2,78

STDDEV X: 1.24 STDDEV Y: 1.15

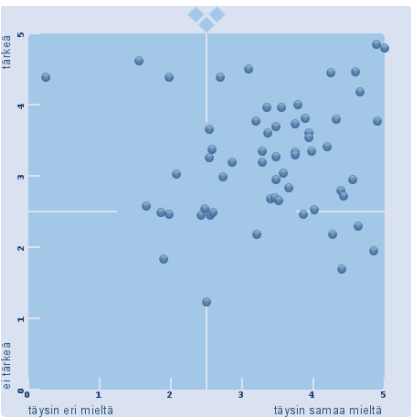


Henkilöstöedustajat

X: 3,34 Y: 2,76

STDDEV X: 1.09 STDDEV Y: 1.05

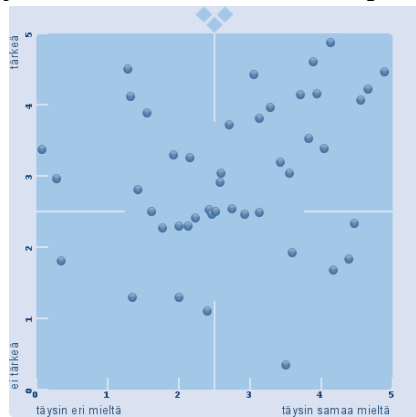
19. Henkilöstöä tulee kannustaa rahapalkan ohella paljon enemmän aineettomalla palkinnalla.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,39 Y: 3,23

STDDEV X: 0.99 STDDEV Y: 0.83

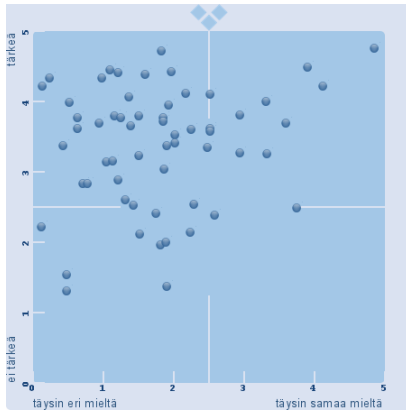


Henkilöstöedustajat

X: 2,76 Y: 2,98

STDDEV X: 1.21 STDDEV Y: 1.05

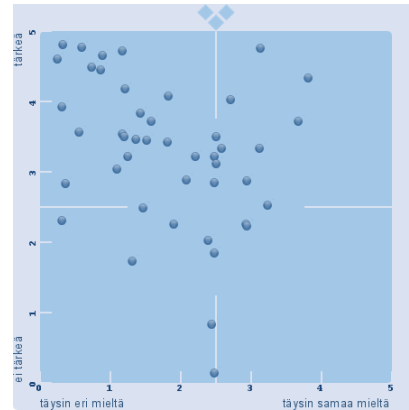
20. Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 1,79 Y: 3,37

STDDEV X: 1.04 STDDEV Y: 0.86

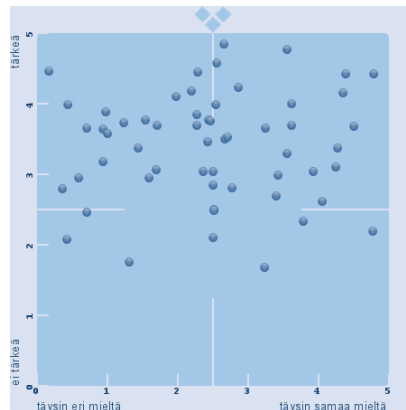


Henkilöstöedustajat

X: 1,81 Y: 3,29

STDDEV X: 0.98 STDDEV Y: 1.04

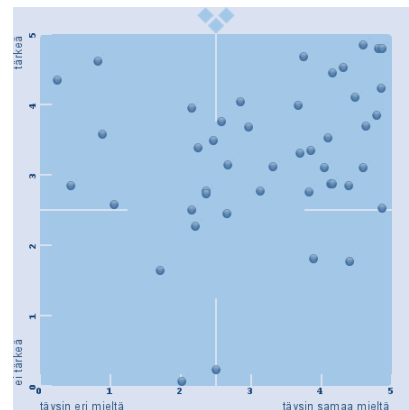
21. Tällä hetkellä johtaminen ei mahdollista uusiutumista ja innovaatioiden syntyä.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,47 Y: 3,40

STDDEV X: 1.25 STDDEV Y: 0.76

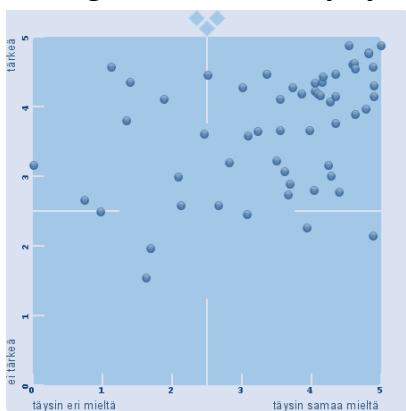


Henkilöstöedustajat

X: 3,21 Y: 3,24

STDDEV X: 1.3 STDDEV Y: 1.08

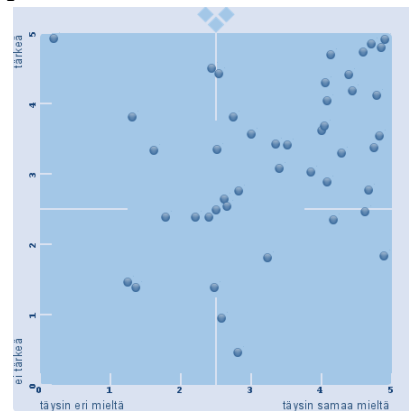
22. Digitalisaatiosta on hyötyä vain jos työ- ja palveluprosessit on ensin uudistettu.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,50 Y: 3,68

STDDEV X: 1.25 STDDEV Y: 0.84

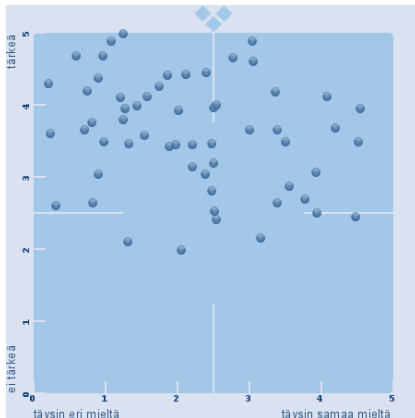


Henkilöstöedustajat

X: 3,34 Y: 3,21

STDDEV X: 1.2 STDDEV Y: 1.13

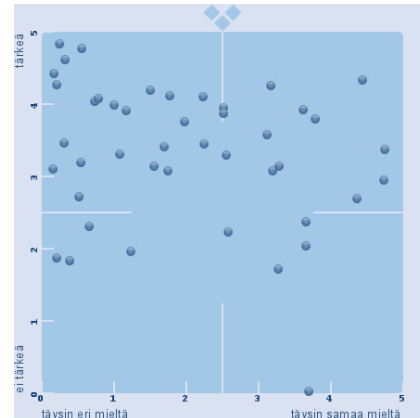
23. Virastojen toiminnassa kyetään tehokkaasti hyödyntämään uutta tietotekniikkaa.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,20 Y: 3,60

STDDEV X: 1.19 STDDEV Y: 0.77

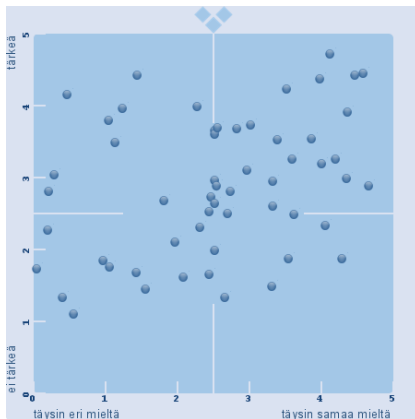


Henkilöstöedustajat

X: 2,00 Y: 3,33

STDDEV X: 1.44 STDDEV Y: 0.98

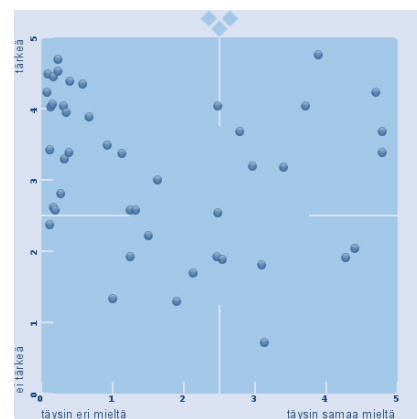
24. Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,55 Y: 2,87

STDDEV X: 1.29 STDDEV Y: 0.95

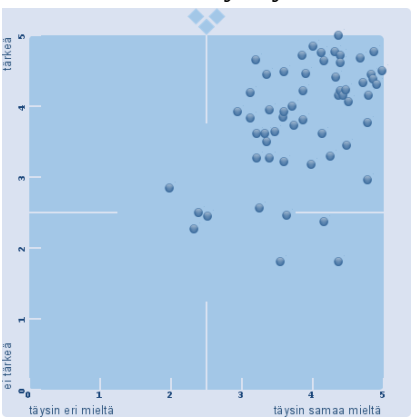


Henkilöstöedustajat

X: 1,66 Y: 3,15

STDDEV X: 1.54 STDDEV Y: 1.05

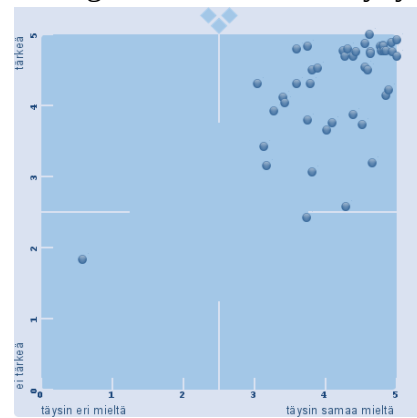
25. Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,89 Y: 3,82

STDDEV X: 0.71 STDDEV Y: 0.81

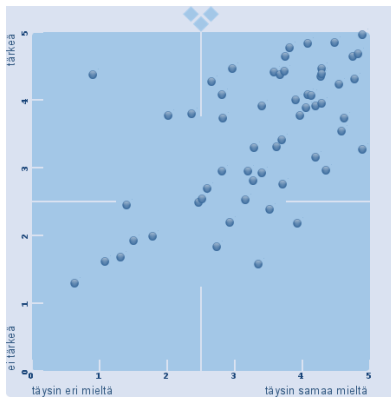


Henkilöstöedustajat

X: 4,16 Y: 4,23

STDDEV X: 0.79 STDDEV Y: 0.75

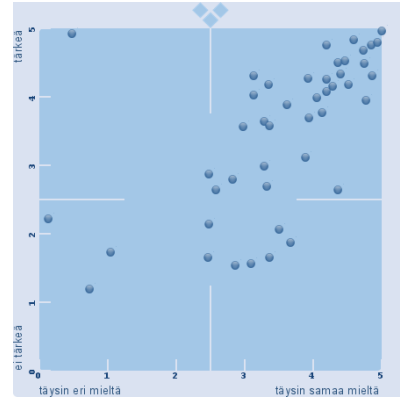
26. Työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen ovat tulevaisuuden menestystekijöitä valtion organisaatioissa.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 3,39 Y: 3,46

STDDEV X: 1.08 STDDEV Y: 1

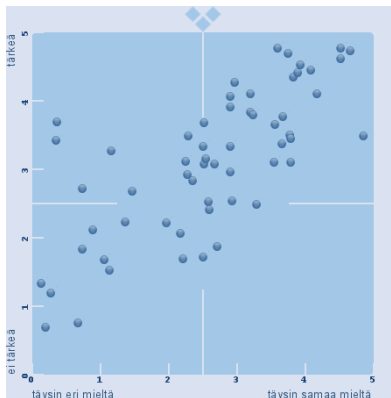


Henkilöstöedustajat

X: 3,52 Y: 3,48

STDDEV X: 1.18 STDDEV Y: 1.12

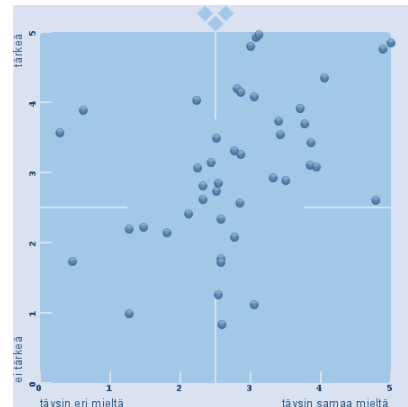
27. Virastot tarvitsevat nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset ja toimintaohjeet henkilöstöjohtamisen tueksi.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,60 Y: 3,11

STDDEV X: 1.26 STDDEV Y: 1.06

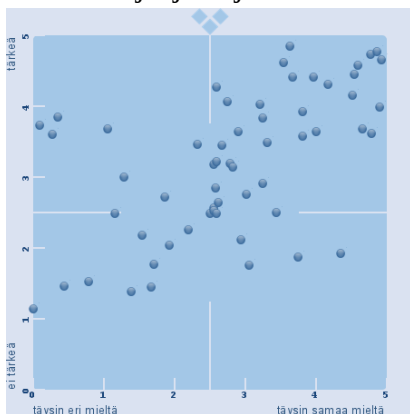


Henkilöstöedustajat

X: 2,78 Y: 3,06

STDDEV X: 1.04 STDDEV Y: 1.09

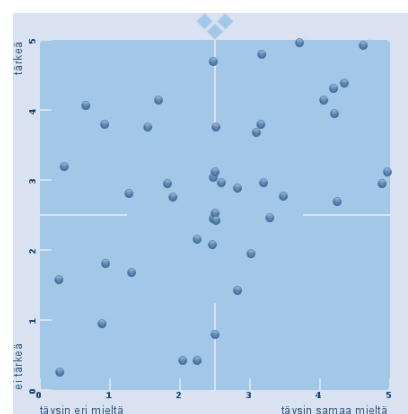
28. Valtion työmarkkinalaitoksen tulee toimia nykyistä paljon määrätietoisemmin henkilöstöpolitiikan ohjaajana ja tukena.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,83 Y: 3,19

STDDEV X: 1.33 STDDEV Y: 1.02

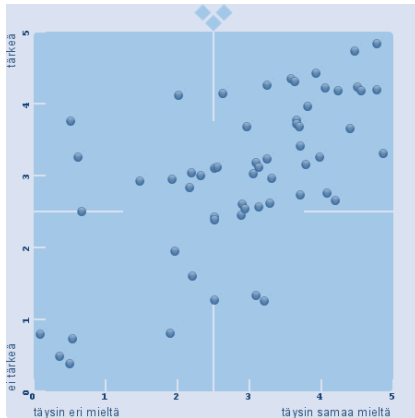


Henkilöstöedustajat

X: 2,56 Y: 2,87

STDDEV X: 1.23 STDDEV Y: 1.22

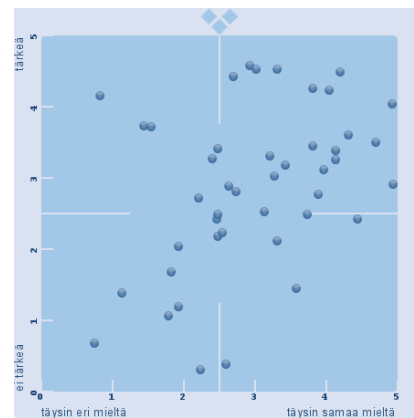
29. Valtionhallinnossa on tarve yhteisille johtamisen kehittämispalveluille.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,94 Y: 3,00

STDDEV X: 1.22 STDDEV Y: 1.11

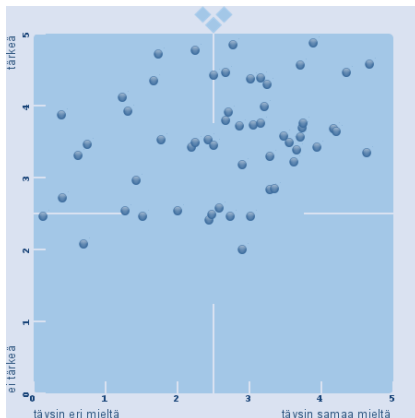


Henkilöstöedustajat

X: 2,98 Y: 2,87

STDDEV X: 1.08 STDDEV Y: 1.15

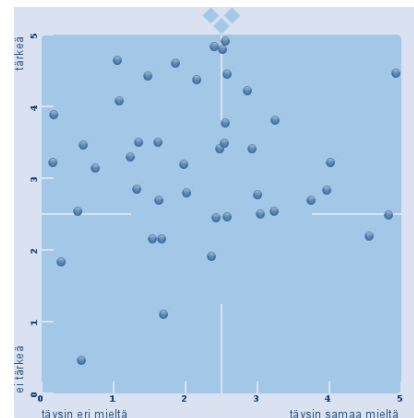
30. Valtion työnantajakuva on erinomainen.



Ministeriöt, virastot, johto

X: 2,66 Y: 3,53

STDDEV X: 1.12 STDDEV Y: 0.75



Henkilöstöedustajat

X: 2,18 Y: 3,21

STDDEV X: 1.22 STDDEV Y: 1.01

3.4 Väittämien faktorianalyysitarkastelu

Faktorianalyysillä virastojohdon väittämävastauksista muodostettiin 4 faktoria, jotka nimettiin seuraavasti (ks. taulukko 1):

- 1) Yhtenäisesti toimivan valtiotyöyhteisön tarve
- 2) Johtaminen ja työhyvinvointi tuloksellisuudessa
- 3) Työnantajakuva ja toiminnan uudistuminen
- 4) Palvelussuhteen ehdot ja ICT tuloksellisuudessa

Faktorianalyysin tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstöpoliittisia linjauksia ryhmiteltäessä laajempien otsikoiden alle.

Taulukko 1 Faktorianalyysi virastojohdon vastauksista väittämiin
(väittämä valittu faktoriin, jos sen lataus on vähintään 0,450)

	1	2	3	4
	Yhtenäisesti toimivan valtiotyö-yhteisön tarve	Johtamisen ja työhyvinvointi tuloksellisuudessa	Työnantajakuva ja toiminnan uudistuminen	Palvelussuhteen ehdot ja ICT tuloksellisuudessa
Virastot tarvitsevat nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset ja toimintaohjeet henkilöstöjohtamisen tueksi (2,6)	,800			
Valtion työmarkkinalaitoksen tulee toimia nykyistä paljon määrätietoisemmin henkilöstöpolitiikan ohjaajana ja tukena (2,8)	,793			
Valtion toiminnan ohjauksen tulee perustua yhteiseen henkilöstösuunnittelumalliin (2,7)	,742			
Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta (2,6)	,583			
Virastojen henkilöstöä tulee voida käyttää nykyistä joustavammin koko valtionhallinnon sisällä (3,3)	,567			
Valtionhallinnossa on tarve yhteisille johtamisen kehittämispalveluille (2,9)	,540			
Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta (3,8)		,792		
Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan (3,8)		,590		
Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle (3,7)		,573		
Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä (3,9)		,573		
Työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen ovat tulevaisuuden menestystekijöitä valtion organisaatioissa (3,4)		,493		
Henkilöstöä tulee kannustaa rahapalkan ohella paljon enemmän aineettomalla palkinnalla (3,4)		,470		
Valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa ja henkilöstön kohtelussa (3,0)			,742	
Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista			,666	
Valtionhallinnon toiminta on arvolahtöistä ja eettisesti korkeatasoista (3,2)			,596	
Tällä hetkellä johtaminen ei mahdollista uusiutumista ja innovaatioiden syntyä (2,5)			-,590	
Valtion työnantajakuva on erinomainen (2,7)			,476	
Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa (1,8)				,586
Virastojen toiminnassa kyetään tehokkaasti hyödyntämään uutta tietotekniikkaa (2,2)				,586
Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan (1,8)				,527
Valtionhallinnossa ei tällä hetkellä osata hyödyntää ryhmäkohtaista tulospalkkausta (3,5)				-,527
Digitalisaatiosta on hyötyä vain jos työ- ja palveluprosessit on ensin uudistettu (3,5)				,519

Henkilöstön edustajien väittämävastauksista muodostettiin muodostettiin myös 4 faktoria, jotka nimettiin seuraavasti (ks. taulukko 2):

- 1) Työnantajakuva ja työhyvinvointi
- 2) Johtaminen, henkilöresurssit ja niiden yhteiskäyttö
- 3) Palvelussuhde, sen ehdot tuloksellisuudessa
- 4) Yhtenäisesti toimivan valtiotyöyhteisön tarve

Kuten taulukosta 2 havaitaan henkilöstöedustajien vastausaineistoon perustuvat faktorit eroavat virastojohdon vastaavista. Henkilöstöedustajien faktorien asiasisältö hajoaa asioiden yhtenäisyyden suhteen virastojohdon faktoreista.

Taulukko 2 Faktorianalyysi henkilöstöedustajien vastauksista väittämiin
(väittämä valittu faktoriin, jos sen lataus on vähintään 0,450)

	1	2	3	4
	Työnantajakuva ja työhyvinvointi	Johtaminen, henkilöre-surssit ja niiden yhteiskäyttö	Palvelusuhde, sen ehdot tuloksellisuudessa	Yhtenäisesti toimivan valtiotyö-yhteisön tarve
Valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa ja henkilöstön kohtelussa (2,1)	0,851			
Valtionhallinnon toiminta on arvolahtöistä ja eettisesti korkeatasoista (2,4)	0,733			
Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista (2,0)	0,701			
Valtion työnantajakuva on erinomainen (2,2)	0,587			
Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä (4,2)	-0,503			
Virastojen henkilöstöä tulee voida käyttää nykyistä joustavammin koko valtionhallinnon sisällä (3,0)		0,740		
Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle (3,5)		0,632		
Digitalisaatiosta on hyötyä vain jos työ- ja palveluprosessit on ensin uudistettu (3,3)		0,595		
Valtion toiminnan ohjauksen tulee perustua yhteiseen henkilöstösuunnittelumalliin. (2,7)		0,580		
Tällä hetkellä johtaminen ei mahdollista uusiutumista ja innovaatioiden syntyä (3,2)		0,553		
Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta (3,6)		0,549		
Työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen ovat tulevaisuuden menestystekijöitä valtion organisaatioissa. (3,5)		0,464		
Tehtävien ja henkilöstövoimavarojen määrän epäsuhta valtionhallinnossa aiheuttaa huomattavia ongelmia henkilöstön jaksamisessa ja työmotivaatiossa (3,9)		-0,457		
Valtion organisaatioissa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ovat erinomaiset (2,0)			0,688	
Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa (1,8)			0,624	
Valtionhallinto saa riittävästi osaavaa henkilöstöä tulevan toiminnan tarpeisiin (2,4)			0,520	
Valtionhallinnon palvelussuhteen ehdot ovat kilpailukykyisiä (2,6)			0,485	
Virkasuhde soveltuu parhaiten valtion tehtävien hoitoon myös tulevaisuudessa (3,5)			0,472	
Valtion työmarkkinalaitoksen tulee toimia nykyistä paljon määrätietoisemmin henkilöstöpolitiikan ohjaajana ja tukena (2,6)				0,685
Valtionhallinnossa on tarve yhteisille johtamisen kehittämispalveluille (3,0)				0,614
Virastot tarvitsevat nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset ja toimintaohjeet henkilöstöjohtamisen tueksi (2,8)				0,545
Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta (1,7)				0,515

4 Henkilöstöjohtamiseen ja -politiikkaan liittyvät asiat/osa-alueet, joista tulisi olla nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset tai tukitoimet valtionhallinnossa

Jäljempänä on tarkasteltu useimpien virastojen johdon ja henkilöstön edustajien esiin nostamia henkilöstöjohtamisen ja -politiikan asioita/osa-alueita, joista tulisi olla selkeämmät linjaukset. Virastojen esityksiä on tarkasteltu kokonaisuuden ohella myös eri johtajaryhmissä.

Virastojen johto yhteensä

	vastauksia	% vastauksista
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	19	11,7
Osaaminen kehittäminen ja siihen liittyvät menettelyt	10	6,1
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	9	5,5
Työn tulosten johtaminen työajan johtamisen sijaan (suoritusjohtaminen)	7	4,3
Juridinen neuvonta	6	3,7
Joustava työn tekeminen (joustavat työaikasäädökset)	5	3,1
Yhteistoimintamenettely sopeutuksessa ja henkilöstön asema	5	3,1
Henkilöstön liikkuvuus	5	3,1

Henkilöstön edustajat yhteensä

	vastauksia	% vastauksista
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	9	8,4
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	8	7,5
Työhyvinvointi ja sen johtaminen	7	6,5
Yhteistoimintamenettely sopeutuksessa ja henkilöstön asema	7	6,5
Osaaminen kehittäminen ja siihen liittyvät menettelyt	6	5,6
Palkkausjärjestelmä	5	4,7
Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuuslinjaukset koko valtionhallinnossa	5	4,7
Hyvän johtamisen periaatteet	5	4,7
Palkkapolitiikka	4	3,7
Henkilöstösuunnittelun tarve ja tuki	4	3,7
Johdon ja esimiesten rekrytoinnissa ei poliittisia nimityksiä	4	3,7

Virastojohd/Ministeriöiden johto

	% vastauksista
Osaaminen kehittäminen ja siihen liittyvät menettelyt	16,7
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	8,3
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	8,3
Yhteistoimintamenettely sopeutuksessa ja henkilöstön asema	8,3
Henkilöstön liikkuvuus	8,3
Hyvän johtamisen periaatteet	8,3
Palkkausjärjestelmä	8,3
Työhyvinvointi ja sen johtaminen	8,3
Työaikalain kokonaisuudistus	8,3
Tiedonkulun parantaminen	8,3
Varhainen puuttuminen	8,3

Virastojohd/Virastopäälliköt

	% vastaajista
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	13,3
Osaaminen kehittäminen ja siihen liittyvät menettelyt	6,7
Tulospalkkiot	6,7

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	4,4
Yhteistoimintamenettely sopeutuksessa ja henkilöstön asema	4,4
Hyvän johtamisen periaatteet	4,4
Rekrytointi	4,4
HR-toimintojen digitalisointi yhtenäisesti valtionhallinnossa (digitalisointi)	4,4
TES-VES -sopimusten tulkintapalvelut	4,4
Henkilöstösuunnittelun tarve ja tuki	4,4
Virka-työsuhteen käytön selkeytys	4,4
Irtisanomismahdollisuuksien helpottaminen koskien puuttellisia työnsuorittajia	4,4
Henkilöstöhallinnon tukipalvelut	4,4

Virastojohto/Henkilöstö- ja hallintojohto

	% vastauksista
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	9,2
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	6,9
Työn tulosten johtaminen työajan johtamisen sijaan (suoritusjohtaminen)	6,9
Osaaminen kehittäminen ja siihen liittyvät menettelyt	5,7
Juridinen neuvonta	4,6
Henkilöstön liikkuvuus	4,6
Yhtenäinen palvelussuhde valtiolle (tehtävä virastoihin)	4,6
Työhyvinvointi ja sen johtaminen	3,4

Virastojohto/Muut virastojohdon edustajat

	% vastaajista
Yhteiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät	21,1
Joustava työn tekeminen (joustavat työaikasäädökset)	15,8
Hyvän johtamisen periaatteet	10,5
Juridinen neuvonta	5,3
Yhteistoimintamenettely sopeutuksessa ja henkilöstön asema	5,3
Henkilöstösuunnittelun tarve ja tuki	5,3
Palvelusuhteen ehdot ja niiden joustavoittaminen	5,3
Henkilöstövoimavarojen yhteiskäyttö	5,3
Irtisanomismahdollisuuksien helpottaminen koskien puutteellisia työnsuorittajia	5,3
Tiedonkulun parantaminen	5,3
Etätyö ja sen säännöt	5,3
Virkamiesaseman normalisoituminen	5,3
Paikallinen sopiminen	5,3

Kyselyssä oli mahdollista antaa myös vapaamuotoisia kommentteja. Niissä oli paljon samaa asiaa kuin SWOT –analyysissä ja mitä varsinaisissa tutkimuskysymyksissä tuli ilmi.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kun hyödynnetään tämän henkilöstöstrategiakyselyyn perustuvan selvityksen tuloksia henkilöstöstrategisten linjausten teossa, on huomioitava kyselyn suhteellisen alhainen vastausprosentti (21) virastojohdon osalta. Kuitenkin virastojen lukumäärään suhteutettu vastausprosentti on huomattavasti korkeampi, koska kysely lähetettiin ministeriöiden ja virastojen ylimmälle johdolle, henkilöstö- ja hallintojohdolle sekä muulle henkilöstöjohdolle eli 300 henkilölle. Näin kysely on yksi, sinänsä tärkeä tietoperusta muiden tietojen ja informaation joukossa, kun laaditaan koko valtioyhteisön henkilöstöstrategisia linjauksia.

Selvityksestä huokuu yhtenäisyys henkilöstöasioista, jotka ovat tärkeitä valtionhallinnon menestyssekkäissä ja tuloksellisessa toiminnassa.

Valtionhallinnon toiminnan peruspilarina ja samalla kehittämiskohteena nähdään osaava johto ja muu henkilöstö sekä heidän kehittymiseensä panostaminen. Tärkeänä pidetään sitä, että henkilöstöjohtamisen pitää tukea nykyistä selkeämmin toiminnan ja talouden johtamista eli tulee olla olennainen osa kokonaisjohtamista. Suoritusjohtamisen elementit nousevat keskiöön, kuten selkeä tavoiteasettelu, tulosten seuranta, motivoiva, uudistuskeskeinen ja mahdollistava johtaminen, osaamises- ta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä tuloksetekoon kannustava monimuotoinen palkinta.

Valtiontasolla toivotaan nykyistä yhtenäisempiä ja uudistumispainotteisia henkilöstöpoliittisia ja toiminnan linjauksia. Tämän tulisi näkyä kehittyneinä työ- ja toimintatapoina, joissa laaja verkostoituminen ja vuorovaikutus ovat olennaisina osina. Palkinnassa toivotaan palkkaustapojen uudistumista ja elementtien laajentumista myös aineettomaan palkintaan. Myös muiden palvelussuhteen ehtojen sekä VES-/TES- ja työaikasäännösten toivotaan kehittyvän valtionhallinnon uudistumista ja uusia haasteita tukeviksi. Toimiva yhteistoimintamenettely ja henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä perusta etenkin uudelleen organisoitumisessa ja organisaatiomuutoksissa. Jopa osa virastojohdosta piti organisaatiojärjestelyjä käyttökelpoisina keinona uudistumisprosessissa.

Tietojärjestelmien laatuun ja toimivuuteen toivottiin selkeää parannusta, mikä on tärkeä asia myös digitalisaatiotyössä. Vankka yksimielisyys oli siihen, ettei digitalisaatiosta ole hyötyä, jos työ- ja palveluprosesseja ei ole ensin uudistettu.

Kyselystä nousi keskeinen huoli siitä, miten tehtävät ja lukumäärältään niukkenevat henkilöstövoimavarat saadaan sopusointuisesti yhteensovitettua. Huononeva talouskehitys ja määrärahasäästöt nähtiin keskeisimpinä tulevaisuuden uhkakuvina.

Ongelmat osaavan henkilöstön saatavuudessa eivät nousseet selvityksessä esiin, vaikka osa asiantuntijoista on jo 20 vuotta maalaillut tästä uhkakuvaa. Laajasta yliopistokoulutustarjonnasta johtuen valtiolle on saatavissa asiantuntijatehtäviin runsaasti korkeasti koulutettua henkilöstöä pitkälle tulevaisuuteen. Myös turvallisuusalojen koulutukseen on vetoa-voimaa. Lähinnä ongelmana on kokeneen henkilöstön puute. Koska osaamispöistuma on lähitulevaisuudessa eläkepöistuman vuoksi suuri, tulisi valtionhallinnossa ja virastoissa huolehtia, että pöistuvan tarpeellisen osaamisen siirtämisessä on vaikuttavat menettelyt. Valtionhallinnon työnantajakuvan tulee profiloitua hyvänä ja henkilöstönsä työhyvinvoinnista huolehtivana työnantajana. Myös palvelussuhteen ehtojen tulee olla riittävän kilpailukykyisiä. Näin turvataan se, että valtion vaativiin tehtäviin on käytettävissä ammattitaitoisia ja motivoituneita henkilöitä ja ettei valtio profiloitu lähihistorian tavoin muille sektoreille siirtyvien osaajien kasvattajana.

Liite 1 Henkilöstöstrategiakyselyn lähetekirje ja lomakkeiden sisälllys

Hyvä johtaja,

Valtiovarainministeriö on käynnistänyt valtionhallinnon yhteisen henkilöstöstrategian valmistelun. Tavoitteena on, että valtioneuvosto linjaa henkilöstöjohtamisen ja -politiikan keskeiset kehittämiskohteet vuosille 2016 – 2023. Uudet linjat korvaavat muun muassa valtioneuvoston periaatepäätöksen henkilöstöpolitiikan linjasta vuodelta 2001 ja johtajapolitiikan periaatepäätöksen vuodelta 2008. Lisäksi valtiovarainministeriö valmistelee lähivuosille toteutusohjelman, joka sisältää kehittämisen keinot ja seurannan mittarit.

Lähtökohtana valmistelussa on näkemys siitä, että henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista ja sen on muututtava johtamisen toimintaympäristön ja koko suomalaisen yhteiskunnan muutoksen myötä. Kukin virasto määrittää omat henkilöstöjohtamisen periaatteensa ja käytäntönsä omista toiminnallisista tarpeista lähtien siten, että ne tukevat valtionhallinnon yhteisiä linjauksia.

Valtiovarainministeriö valmistelee linjauksia läheisessä yhteistyössä ministeriöiden ja virastojen sekä sidosryhmien kanssa. Tätä varten tarvitsemme luotettavaa tietoa henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja ennakointia tulevasta. Pyyttäisimmekin sinua vastaamaan oheiseen lyhyeen kyselyyn 11.12.2015. mennessä. Tietoja käytetään luottamuksellisesti ja vastaukset luokitellaan siten, ettei kenenkään henkilöllisyys selviä.

Linkki kyselyyn: <https://player.myzef.com/vm/ajax/?q=3-75TvWV30>

Olemme lähettäneet osalle vastaajista myös kyselyn virkamiesetiikasta. Pahoittelemme että kyselyt on tarpeen toteuttaa ajallisesti lähekkäin. Toivommekin kuitenkin, että voisit varata hieman aikaasi kyselyä varten.

Lisätietoja antavat finanssineuvos Ari Holopainen puh. 02955 30520 ja finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen puh. 02955 30104 tai etunimi.sukunimi@vm.fi.

Juha Sarkio
osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Työnantajaryhmän jäsenille lähetetty kirje henkilöstön edustajille toimittavaksi:

Hyvä työnantajaryhmän varsinainen jäsen,

Olet saanut vastattavaksesi lähettämämme kyselyn liittyen valtion henkilöstöstrategian valmisteluun. Kysely on henkilökohtainen ja se on lähetetty kaikille virastojen päälliköille ja henkilöstöasioista vastaaville johtajille.

Lisäksi toivoisimme, että ystävällisesti välittäisit alla olevan Juha Sarkion viestin ja siinä olevan kyselylinkin virastosi henkilöstön edustajille. Huom! tässä viestissä oleva kyselylinkki on eri kuin aikaisemmin saamassasi viestissä.

Terveisin,

Ari Holopainen

Valtionhallinnon henkilöstöstrategian 2016 - 2023 valmistelu

Lyhyt kysely koostuu kahdesta taustakysymyksestä (rooli ja hallinnonala), viraston nykytilannetta ja tulevaisuutta koskevista arvioista sekä koko valtionhallintoa koskevista väittämistä. Lopuksi pyydämme näkemyksiäsi siitä, mistä henkilöstöjohtamiseen ja –politiikkaan liittyvistä asioista on tarve tehdä selkeämpiä yhteisiä linjauksia ja tukitoimia.

Taustatiedot

1. Vastaaajan rooli (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

1. Ministeriön johto (kansliapäällikkö, osastopäällikkö tai vastaava)
2. Virastopäällikkö
3. Henkilöstö- ja hallintojohto
4. Muu

2. Hallinnonala (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

1. Valtioneuvoston kanslia
2. Ulkoasiainministeriö
3. Oikeusministeriö
4. Sisäministeriö
5. Puolustusministeriö
6. Valtiovarainministeriö
7. Opetus- ja kulttuuriministeriö
8. Maa- ja metsätalousministeriö
9. Liikenne- ja viestintäministeriö
10. Työ- ja elinkeinoministeriö
11. Sosiaali- ja terveysministeriö
12. Ympäristöministeriö
13. Muu

3. Millaisena näet oman virastosi henkilöstöjohtamisen nykytilan ja tulevaisuuden seuraavista näkökulmista

SWOT-analyysi

Millaisena näet oman virastosi henkilöstöjohtamisen nykytilan ja tulevaisuuden seuraavista näkökulmista

1. Nykytilan vahvuudet (Monivalintakysymys)

Ilmoita ne tekijät virastosi henkilöstöjohtamisessa, jotka tukevat virastosi toimintaa (enintään 5 keskeisintä).

2. Nykytilan heikkoudet (Monivalintakysymys)

Ilmoita ne heikkoudet tai ongelmakohtat henkilöstöjohtamisessa, jotka haittaavat virastosi toimintaa (enintään 5 keskeisintä).

3. Tulevaisuuden vahvuudet, vuoteen 2023 saakka (Monivalintakysymys)

Ennakoi, mitkä muutokset virastosi henkilöstöjohtamisessa vaikuttavat myönteisesti virastosi toimintaan (ilmoita enintään 5 keskeisintä).

4. Tulevaisuuden uhat, vuoteen 2023 saakka (Monivalintakysymys)

Ennakoi, mitkä ovat mahdollisia ongelmakohtia tai riskejä virastosi henkilöstöjohtamisessa, jotka haittaavat virastosi toimintaa tulevaisuudessa (ilmoita enintään 5 keskeisintä).

4. Millaisena näet henkilöstöjohtamisen tilan valtionhallinnossa yleensä?

Vastaa 30 väittämään sijoittamalla pallukka haluamaasi kohtaan. Nelikentän vaaka-akseli kertoo missä määrin olet samaa/eri mieltä väittämän kanssa (vastausasteikko 1-5). Pystyakseli kertoo miten tärkeänä pidät kyseistä väittämää (vastausasteikko 1-5).

1. Valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa ja henkilöstön kohtelussa. (Nelikenttä)
2. Valtionhallinnon toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. (Nelikenttä)
3. Valtionhallinnossa on riittävän yhtenäinen näkemys henkilöstöjohtamisen periaatteista. (Nelikenttä)
4. Tehtävien ja henkilöstövoimavarojen määrän epäsuhta valtionhallinnossa aiheuttaa huomattavia ongelmia henkilöstön jaksamisessa ja työmotivaatiossa. (Nelikenttä)
5. Valtionhallinnon nykyiset tehtävät voitaisiin kokonaisuudessaan hoitaa oleellisesti pienemmällä henkilöstömäärällä. (Nelikenttä)
6. Virastojen henkilöstöä tulee voida käyttää nykyistä joustavammin koko valtionhallinnon sisällä. (Nelikenttä)
7. Valtion toiminnan ohjauksen tulee perustua yhteiseen henkilöstösuunnittelumalliin. (Nelikenttä)
8. Ammattimainen johtaminen on tärkein edellytys valtionhallinnon tulokselliselle toiminnalle. (Nelikenttä)
9. Henkilöstöjohtamisen tulee tukea nykyistä paremmin toimintaa ja taloutta. (Nelikenttä)
10. Johtamisessa on asiantuntemus tärkeämpää kuin ihmissuhdetaidot. (Nelikenttä)
11. Valtionhallinto saa riittävästi osaavaa henkilöstöä tulevan toiminnan tarpeisiin. (Nelikenttä)
12. Valtion organisaatioissa ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ovat erinomaiset. (Nelikenttä)
13. Johtamisessa tulee keskittyä tulosten seurantaan läsnäolon ja työajan seurannan sijaan. (Nelikenttä)
14. Virkasuhde soveltuu parhaiten valtion tehtävien hoitoon myös tulevaisuudessa. (Nelikenttä)
15. Valtionhallinnon palvelussuhteen ehdot ovat kilpailukykyisiä. (Nelikenttä)
16. Esimiehillä ei ole riittävästi valmiuksia henkilöstön motivointiin. (Nelikenttä)
17. Nykymuotoinen palkinta kannustaa ihmisiä riittävästi tulokselliseen toimintaan. (Nelikenttä)
18. Valtionhallinnossa ei tällä hetkellä osata hyödyntää ryhmäkohtaista tulospalkkausta. (Nelikenttä)
19. Henkilöstöä tulee kannustaa rahapalkan ohella paljon enemmän aineettomalla palkinnalla. (Nelikenttä)
20. Nykyiset palvelussuhteen ehdot tukevat erinomaisesti valtionhallinnon tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa. (Nelikenttä)
21. Tällä hetkellä johtaminen ei mahdollista uusiutumista ja innovaatioiden syntyä. (Nelikenttä)
22. Digitalisaatiosta on hyötyä vain jos työ- ja palveluprosessit on ensin uudistettu. (Nelikenttä)
23. Virastojen toiminnassa kyetään tehokkaasti hyödyntämään uutta tietotekniikkaa. (Nelikenttä)
24. Uudet monitoimiympäristöt parantavat huomattavasti toiminnan tuloksellisuutta. (Nelikenttä)
25. Henkilöstön työhyvinvoinnin tulee olla keskeinen osa organisaation toimintakykyä. (Nelikenttä)
26. Työyhteisöjen monimuotoisuus ja erilaisuuden hyödyntäminen ovat tulevaisuuden menestystekijöitä valtion organisaatioissa. (Nelikenttä)
27. Virastot tarvitsevat nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset ja toimintaohjeet henkilöstöjohtamisen tueksi. (Nelikenttä)
28. Valtion työmarkkinalaitoksen tulee toimia nykyistä paljon määrätietoisemmin henkilöstöpolitiikan ohjaajana ja tukena. (Nelikenttä)
29. Valtionhallinnossa on suuri tarve yhteisille johtamisen kehittämispalveluille. (Nelikenttä)
30. Valtion työnantajakuva on erinomainen. (Nelikenttä)

Avoimet kysymykset

5. Mainitse ne viisi henkilöstöjohtamiseen ja -politiikkaan liittyvää asiaa/osa-aluetta, joista tulee mielestäsi olla nykyistä selkeämmät yhteiset linjaukset tai tukitoimet valtionhallinnossa. (Monivalintakysymys)

6. Mitä muuta haluaisit sanoa henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta valtionhallinnossa? (Vapaapalaute)